

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

**Vinicius Farias Moreira**

**Processo de formação de estratégias em uma  
organização empreendedora: o caso da Satélite  
Distribuidora de Petróleo S.A.**

**Recife, 2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

---

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Dissertação: Processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora: o caso da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A.

Nome do Autor: Vinicius Farias Moreira

Data da aprovação: 30 de março de 2007

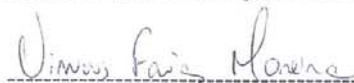
Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife-PE, 30 de março de 2007



Vinicius Farias Moreira

**Vinicius Farias Moreira**

**Processo de formação de estratégias em uma  
organização empreendedora: o caso da Satélite  
Distribuidora de Petróleo S.A.**

Orientador: Eduardo de Aquino Lucena, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2007

Moreira, Vinicius Farias

Processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora: o caso da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. / Vinicius Farias Moreira. – Recife : O Autor, 2007.

153 folhas : fig. e quadro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2007.

Inclui bibliografia .

1. Desenvolvimento organizacional 2. Empreendedorismo. 3. Estratégia de negócios. 3. Estratégia empresarial 4. Planejamento estratégico I. Título.

658

CDU (1997)

UFPE

658

CDD (22.ed.)

CSA2007-047

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Processo de formação de estratégias em uma  
organização empreendedora: o caso da Satélite  
Distribuidora de Petróleo S.A**

**Vinicius Farias Moreira**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de março de 2007.

Banca examinadora:



Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Gesinaldo de Ataíde Cândido, Doutor, UFCG (examinador externo)



Prof. Marcos André Mendes Primo, Ph.D, UFPE (examinador interno)

Dedico esse trabalho aos meus pais,  
Wilkerson e Lurdemar,  
com muito amor.

*"O homem que remove uma montanha  
começa carregando as pedras pequenas."*  
William Harrison Faulkner



## Agradecimentos

Seria uma grande injustiça não fazer o devido uso desse tópico em minha dissertação. Nestes 26 meses em que estive cursando o mestrado, passei por grandes experiências, as quais me conduziram ao longo de todo o processo de formação acadêmica proposto pelo Programa de Pós-graduação em Administração da UFPE. Aprendi muito, e agora me cabe fazer os necessários agradecimentos àquelas pessoas e instituições que asseguraram o suporte para minha caminhada:

Primeiramente, a Deus, que sempre esteve comigo. Mesmo quando eu acreditava estar perdido, era ele quem encontrava um meio para facilitar e acalmar a minha angústia e ansiedade;

à Universidade Federal de Pernambuco, por meio do Programa de Pós Graduação em Administração (PROPAD), pelo nível de qualidade e compromisso com a formação dos seus mestres e doutores;

à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), entidade que tornou possível minha permanência no estado de Pernambuco ao longo do primeiro ano do curso, tendo concedido uma bolsa-auxílio por um período de 12 meses;

aos meus queridos pais, Wilkerson e Lurdemar, pessoas que amo e que foram fundamentais em todas as etapas de minha vida, em especial, nesse período em que estive fora de casa, por todo o apoio moral e financeiro para a concretização dessa etapa;

aos meus irmãos, Ana Paula e Danilo, e a todos os familiares, pela força e compreensão do meu isolamento acadêmico. Entre os familiares, destaco a participação do meu tio Marcondes Augusto e de sua esposa Lúcia, por intermediarem o acesso à Satélite;

a minha namorada, Aline Fernandes, pela presença ativa nessa caminhada. Pelo carinho e apoio em momentos decisórios de minha vida profissional e pessoal. Também agradeço a sua família, nos nomes de Lindete e Lúcia;

ao meu orientador, Prof. Eduardo de Aquino Lucena, por toda a atenção e cuidado na orientação para produção de um trabalho acadêmico de qualidade. Ao final de todo o processo, reconheço e fico muito grato pelo tempo dedicado à evolução do meu pensamento e trabalho;

aos professores, doutores capacitados e empenhados com o crescimento e profissionalização dos estudantes do PROPAD, destacando o papel exercido por Walter Moraes e Pedro Lincoln, cujas experiências e ensinamentos ultrapassam em muito o conteúdo de suas disciplinas. Ao primeiro serei eternamente grato, pelo grande auxílio no início de minha carreira como docente;

à banca examinadora, composta pelos professores Gesinaldo Cândido e Marcos Primo, que muito admiro e respeito, e com os quais tive a honra de compartilhar enriquecedoras discussões em diferentes momentos de minha vida acadêmica;

aos funcionários do PROPAD, entre os quais destaco Irani Vitorino, Analice Guerra e Maria Conceição, por todo o apoio operacional ao longo desse dois anos;

à Satélite Distribuidora de Petróleo S.A., representada pelo sócio Marcelo Alecrim, como também agradeço a todos os executivos e demais colaboradores que disponibilizaram um pouco do precioso tempo para me auxiliar no alcance dos objetivos dessa pesquisa;

aos meus grandes amigos da Paraíba, que tiveram participações no envio das energias necessárias ao desenvolvimento desse processo, entre os quais destaco: Tiago Torquato, Vinicius Dantas, Eduardo Rovaris, Luiz Gustavo, Daniele, Mariângela, Silmary e Roberto Germano;

aos meus grandes amigos conterrâneos encontrados em solo pernambucano, que dividiram comigo os momentos de vivência, diversão e angústia, em especial: Benício, Hélder, Daniel e Raniere;

por fim, agradeço àqueles amigos que fiz ao longo do mestrado, e que, fora de sala de aula, foram responsáveis por consolidar um grupo seleta de pós-graduando denominado Banda P, entre os quais destaco de forma muito especial: Ana Márcia, Renata, Daniel, Fátima, Ceíça, Milka, Walter Santiago, Marcelo Lima, Ivânova, Gabriela, Ana Beatriz, Alessandra, Carlos, Érica, Yákara, Rafael, Cristiane Costa, Christianni Maçal, Gustavo, Marcus, Jamana, Sérgio, e a todos os outros colegas do curso cuja citação estará sempre presente nas histórias que contarei sobre meu mestrado.

## Resumo

O objetivo desta dissertação é o de compreender o processo de formação de estratégias da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. ao longo de sua trajetória de desenvolvimento, entre 1976 e 2006. Os objetivos específicos do trabalho contemplaram a descrição das fases de continuidade e de mudanças nas estratégias da organização, o entendimento de como os estrategistas influenciaram na administração estratégica da organização e a elaboração de um *framework* que explique o processo estudado. A fundamentação teórico-empírica procura debater aspectos relacionados ao processo de formação de estratégias, com destaque à perspectiva empreendedora. Com base na literatura especializada e no objetivo mencionado, foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo em retrospectiva histórica. A coleta de dados ocorreu principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com doze membros da organização, e a análise dos dados implicou na inferência de oito fases ao longo do processo, cuja descrição ocorre na seção dos resultados. A discussão desses resultados é feita a partir de um *framework* multidimensional. Em relação às fases de continuidade, percebe-se, na fase inicial, a predominância das estratégias emergentes, e, nas fases seguintes, uma atuação de maneira empreendedora. Destaca-se, também, que a adoção de estratégias de interstícios conduziu a Satélite ao alcance da vantagem competitiva. Quanto às mudanças, há um privilégio das incrementais ao longo das fases de continuidade, e a identificação da existência de três mudanças globais, que estão associadas à mudança de liderança, ao ambiente político-legal e ao processo de fusão. Por fim, destaca-se a importância dos estrategistas na condução das estratégias, cujos conhecimentos anteriores e cujas experiências na Satélite possibilitaram o desenvolvimento de uma metodologia diferenciada de ação, por meio da qual o relacionamento evidencia-se como competência essencial.

Palavras-chaves: Processo de formação de estratégias. Empreendedorismo. Mudanças estratégicas. Aprendizagem de estrategistas. Petróleo. Satélite.

## **Abstract**

This dissertation aims to describe the strategies formation process at Satélite Distribuidora de Petróleo S.A., along its development trajectory, from 1976 to 2006. The specific objectives included the description of change and continuity on the organization's strategies, the comprehension about how the strategists had influence on the strategy management and the elaboration of a framework that explains the studied process. The theoretical-empirical approach discusses aspects related to strategy formation process, especially those related to an entrepreneurial perspective. Based on specialized literature and on the objective proposed, this work is a basic qualitative study that adopts an historical retrospective. Data were collected mainly through semi structured interviews with 12 members of the organization studied and data analysis implied on the inference about phases of the process, whose description will be present on results section. The discussion about these results is made on the light of a multidimensional framework. As regards the continuity phase, it was identified that in the early beginning there was the main presence of the emergent strategies, and on the following phases, an entrepreneurial acting. It was noticed that one adopting intersites strategy lead Satélite to reach competitive vantage. As concern to changes, those incremental ones were predominant along the periods of continuity, and it was identified the existence of three global changes, being associated to leadership ones, legal-political context and fusion process. Finally, it is emphasized the relevance of the strategists on the strategies conducting, whose previous knowledge and experience on Satélite brought the possibility of developing of an specific methodology of action, through one, it becomes evident that relationship is an essential competence.

Key-words: Strategies formation process. Entrepreneurship. Strategic changes. Strategist learning.. Oil. Satélite.

## Lista de Figuras

Figura 1 (1)	Estrutura lógica da dissertação	22
Figura 2 (2)	Modelo de administração estratégica adotado	26
Figura 3 (2)	Tipos de estratégias	33
Figura 4 (2)	Framework para descrever a criação de novos negócios	48
Figura 5 (4)	Evolução anual das vendas	101
Figura 6 (5)	Framework de formação de estratégias da Satélite	108

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 (2) Recursos da firma	28
Quadro 2 (2) Características e condições dos três modos de fazer estratégia	34
Quadro 3 (4) Perfil dos respondentes	70
Quadro 4 (4) Fases do processo de formação de estratégias da Satélite	73
Quadro 5 (5) Síntese do processo de formação das estratégias da Satélite	109

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ANP	Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
CEO	Câmara de Estudos em Estratégia das Organizações
DNP	Departamento Nacional do Petróleo
GEGIT	Grupo de Estudo em Gestão da Inovação Tecnológica
PROPAD	Programa de Pós-graduação em Administração
SAT	Satélite Distribuidora de Petróleo
SEAE	Secretaria de Acompanhamento Econômico
TRR	Transportador Revendedor Retalhista
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	15
1.1	Determinação do problema e do objetivo de pesquisa	18
1.2	Relevância e justificativas da pesquisa	19
1.3	Formação do pesquisador	21
1.4	Estrutura lógica da dissertação	22
<b>2</b>	<b>Fundamentação teórico-empírica</b>	23
2.1	Administração estratégica	23
2.2	Vantagem Competitiva	28
2.3	Processo de formação de estratégias	31
2.4	Mudanças estratégicas	36
2.5	Liderança	39
2.6	Relacionamento entre empresas	43
2.7	Orientação empreendedora na formação de estratégias	46
2.8	Aprendizagem de estrategistas	53
<b>3</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b>	57
3.1	Perguntas de pesquisa	57
3.2	Definição dos conceitos básicos	57
3.3	Delineamento da pesquisa	59
3.4	Seleção da amostra	60
3.5	Coleta de dados	62
3.6	Análise dos dados	63
3.7	Validação da pesquisa	65
3.8	Limitações do estudo	66
<b>4</b>	<b>Resultados</b>	68
4.1	Perfil dos respondentes	68
4.2	Descrição do processo de formação de estratégias	73
4.2.1	FASE 1: 1976 a 1986 - Início da atividade de revenda	73
4.2.2	FASE 2: 1986 - Mudança de líder	75
4.2.3	FASE 3: 1986 a 1995 - Expansão da atividade de revenda e início das atividades de transportador e locador de veículos	76
4.2.4	FASE 4: 1995 a 1996 - Mudança ambiental	79
4.2.5	FASE 5: 1996 a 2002 - Início e consolidação da atividade de distribuição	80
4.2.6	FASE 6: 2002 a 2004 - Aliança financeira	92
4.2.7	FASE 7: 2004 a 2006 - Consolidação como uma distribuidora de porte nacional	94
4.2.8	FASE 8: 2006- Constituição da ALESAT	99
4.2.9	Outros resultados	102
4.2.9.1	Formação de equipes	103
4.2.9.2	Negociação para viabilizar recursos financeiros	104
4.2.9.3	Princípios éticos	105
<b>5</b>	<b>Discussão dos resultados</b>	107
5.1	Ambiente	110
5.2	Organização	112



5.2.1	Estratégias realizadas pela Satélite	112
5.2.2	Mudanças estratégicas	116
5.3	Estrategistas	119
5.4	Processo	124
5.5	Relacionamento entre empresas	126
5.6	Vantagem competitiva	129
<b>6</b>	<b>Conclusões, implicações e recomendações</b>	<b>132</b>
6.1	Conclusões	133
6.2	Implicações para a prática	137
6.3	Recomendações de estudos futuros	137
	<b>Referências</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICES</b>	
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas semi-estruturada	146
	APÊNDICE B - Member-check: carta de verificação da análise desenvolvida	148
	APÊNDICE C - Organograma da Satélite (antes da fusão)	151
	<b>ANEXOS</b>	
	ANEXO A - Solicitação formal à empresa	152
	ANEXO B - E-mail da ANP	153

# 1 Introdução

---

A complexidade é um fenômeno vivenciado no cotidiano do homem contemporâneo, que reflete na configuração de um novo cenário político, social, cultural e econômico impulsionado pela dinâmica das relações entre os indivíduos. No campo de estudos da Administração, o termo complexidade é fundamental para que sejam compreendidas as múltiplas relações entre ambiente interno e externo, empresas e indivíduos; entendendo-se que o grau de percepção desse fenômeno será determinante para definir a excelência empresarial.

A percepção da complexidade é uma questão fundamental para os administradores, haja vista que na natureza não há nada simples, mas, sim, fatos que são simplificados, como produto da necessidade do pragmatismo humano. Neste sentido, Morin (1996, p.190) considera que “o desafio da complexidade nos faz renunciar para sempre ao mito da elucidação total do universo, mas nos encoraja a perseguir na aventura do conhecimento que é o diálogo com o universo”. Assim, a racionalidade emerge como fator de mediação, buscando unir o que é real dentro de uma estrutura de idéias coerentes. Morin acredita que a complexidade atrai a estratégia, pois só esta estratégia permite avançar no incerto e aleatório. Para este autor, “a estratégia é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação, de integrá-las, de formular esquemas de ação e de estar aptos para reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza” (p.192).

A incerteza decorrente das mudanças no atual cenário de negócios e gestão requer mecanismos mais adequados à definição de suas estratégias empresariais e processos de trabalho. Nesta perspectiva, segundo Ansoff e McDonnell (1993, p.48), a complexidade apresenta-se como um fator superior à compreensão dos dirigentes organizacionais, por meio da qual o papel da administração estratégica se destaca como forma de garantir vantagem competitiva às empresas e de possibilitar-lhes ganhos superiores. Este desafio é enfrentado tanto por empresas de grande porte como pelos pequenos negócios (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2003).

Entendendo-se o conceito de estratégia como a “teoria da firma sobre como competir de forma vitoriosa” (BARNEY, 2002, p.6), é possível compreender que as estratégias das firmas mudam ao longo do tempo, procurando adaptar-se às novas necessidades ditadas pela competição veloz e turbulenta que marca o novo ambiente de negócios. Esse fato justifica os diversos momentos vividos pelas organizações, que alternam entre períodos de estabilidade e de mudanças, em especial mudanças incrementais (MINTZBERG, 1998).

Estando entre os setores mais importantes da economia brasileira atual, a indústria do petróleo ocupou e continua ocupando um lugar de destaque nas relações internacionais, balizando o desenvolvimento de muitas economias nacionais. Com relação ao setor de Petróleo, considera-se que este passou por fases de grandes mudanças, entre as quais a que decorreu do processo de liberalização econômica, e que resultou na desregulamentação setorial, a partir do início da década de 90.

Em relação à atividade de distribuição de derivados do petróleo no Brasil, registra-se que por muito tempo essa atividade esteve monopolizada em torno da Petrobrás. Recentemente, com a atitude do governo de conduzir a desregulamentação setorial, buscou-se estabelecer regras que propiciassem a criação de um mercado de distribuição de petróleo mais competitivo, inserindo um conjunto de mudanças nesse cenário, tais como: a liberação dos preços nas bombas (ao consumidor final nos postos de serviços); a obrigatoriedade do controle de qualidade dos combustíveis nos postos de serviços; o fim do ressarcimento de fretes do interior do país, que garantiam a homogeneidade dos preços dos combustíveis em estados mais afastados das refinarias; menores exigências para a concessão de operações de novas distribuidoras (LEITE; SOARES, 2005, p. 1321).

Para o país, a desregulamentação tinha o objetivo de trazer vantagens que poderiam ser traduzidas numa maior arrecadação fiscal e na diminuição das importações de petróleo; já para os consumidores, os ganhos seriam encontrados na melhoria da qualidade dos derivados de petróleo e numa política de preços que refletisse o comportamento do mercado internacional (Relatório Anual 2000 – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP). Ao governo coube a função de fiscalização, apoiando o desenvolvimento do setor e assegurando a regularidade aos consumidores.

Segundo o relatório da Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) sobre o setor de combustíveis, finalizado em 1997 e realizado em conjunto com o já extinto Departamento Nacional de Petróleo (DNP), a transição do regime de preços controlados para o regime competitivo de preços livres foi implementada de forma progressiva (SEAE, 2006). Essa medida buscou alcançar o objetivo duplo de permitir a adaptação dos diferentes elos da cadeia (distribuição, transporte e revenda) ao novo ambiente de negócios, bem como o de evitar impactos elevados nos preços finais aos consumidores.

As mudanças provocadas pelo processo de desregulamentação conduziram a um impacto no desempenho das empresas tradicionais do setor, que precisaram redefinir seu foco estratégico. Por outro lado, a atitude governamental possibilitou o desejo de ingresso de empreendedores na atividade de distribuição, uma vez que perceberam ser esta uma boa

oportunidade para o crescimento e desenvolvimento de suas firmas. Segundo dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP, 2007), existem 265 distribuidoras autorizadas ao exercício da atividade, algumas dessas, grandes multinacionais que operam em diversos países do planeta e que são reconhecidas pelo porte e poder que detêm; outras nacionais, como a Petrobrás, que, além de continuar sendo a maior distribuidora do país, está direcionando esforços às estratégias de internacionalização. No meio de gigantes, alguns empreendedores destacam-se pelo crescimento no setor ao longo do período pós-desregulamentação, fazendo com que suas empresas consigam conquistar significativas parcelas de mercado, mesmo diante de toda a dificuldade imposta pelo forte nível de competitividade. Segundo Leite e Soares (2005, p.1321), a participação de mercado das distribuidoras regionais manteve uma média de 22% das vendas de combustíveis em 2004.

O entendimento de como foram formadas as estratégias dessas organizações empreendedoras egressas na época da desregulamentação, bem como dos diferentes fatores que têm contribuído ao longo de sua trajetória bem sucedida, parecem ser razões que justificam o estudo das estratégias de distribuidoras regionais.

Considerando esse contexto, optou-se pela realização de um estudo de caso qualitativo em retrospectiva histórica da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. O estudo compreende um período de 30 anos, que se inicia com a aquisição de um posto revendedor de combustíveis no interior do estado do Rio Grande do Norte, em 1976, e que segue uma trajetória de crescimento, passando a atuar em outras atividades, entre as quais a de distribuição.

Em 2005, a Satélite se revelou como uma distribuidora de abrangência nacional, já havendo alcançado o volume comercializado de 100 milhões de litros/mês, índice que assegurou 10% do *market share* na região Nordeste, principal mercado da empresa, e 2% no Brasil.

Em 2006, a empresa passou por um processo de fusão com empresa de porte semelhante, a ALE Distribuidora. Com essa aliança estratégica foi originada a ALESAT, que consolidou a sexta posição no ranking nacional das grandes distribuidoras, com 3,7% de participação de mercado, comercialização de 2,5 bilhões de litros de combustíveis, e um faturamento anual consolidado em R\$ 4,3 bilhões. A ALESAT inicia as atividades com 1.054 postos espalhados pelas cinco regiões do Brasil, sendo responsável por 10 mil postos de trabalho, entre diretos e indiretos.

## 1.1 Determinação do problema e do objetivo da pesquisa

Uma breve revisão dos principais temas das pesquisas em alusão ao processo de formação de estratégias sugere que a contribuição para o campo da administração estratégica tem sido substancial (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992, p.8). Estudos acerca do processo tentam solucionar questões difíceis sobre como as estratégias são formadas, implementadas e sobre como ocorrem as mudanças ao longo do tempo, sendo fundamentais para uma ampla apreciação da dinâmica da vida organizacional (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002).

Duas grandes linhas da administração estratégica esboçam distintos argumentos sobre a formação/formulação das estratégias empresariais. A primeira delas segue uma orientação prescritiva, preocupando-se mais com a maneira pela qual as estratégias devem ser formuladas, e menos com a maneira pela qual são realmente formadas, tendo aceitação predominante até os anos 80. As idéias difundidas apregoavam um processo puramente deliberado, não admitindo que estratégias emergentes viessem a modificar as pretensões outrora estabelecidas (ANSOFF, 1973; CHANDLER, 1998; PORTER, 1986). Por outro lado, as estratégias de orientação descritiva, trouxeram à tona a necessidade de se considerar estratégias emergentes ao longo do processo, com menos preocupação quanto à prescrição do comportamento estratégico ideal (MINTZBERG, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; QUINN, 1978).

Para Van de Ven (1992, p.170), entender o processo de formação estratégica requer um estudo da narrativa de eventos ao longo do tempo, de modo que a empresa possa ser investigada a partir das diversas fases que revelem a sua trajetória, sendo possível identificar as fases de continuidades e as fases de mudanças nas estratégias.

Nessa perspectiva de busca pelo entendimento da dinâmica organizacional, Pettigrew, Woodman e Cameron (2001) destacam que os estudos sobre as mudanças e o desenvolvimento das organizações têm se revelado como um dos grandes temas das ciências sociais. Segundo esses autores, muitas disciplinas das ciências sociais e naturais têm desenvolvido estudos teóricos e empíricos sobre o nascimento, desenvolvimento, transformação e declínio dos sistemas humanos e naturais.

O estudo do processo de formação das estratégias revela que as organizações empreendedoras estão inseridas em ambientes dinâmicos, nos quais o papel dos estrategistas passa a ser decisivo na condução das firmas. Os estrategistas, neste estudo representado pelos empreendedores e executivos com poder de tomada de decisão estratégica, são indivíduos que procuram interpretar as distintas condições de relatividade e complexidade dos ambientes

empresariais. Pettigrew (1987) enfatiza que as mudanças estratégicas acontecem de forma gradativa, impregnando características de aprendizagem ao longo do tempo, ao passo que requerem legitimação por parte da empresa para o estabelecimento das mudanças.

Entre as muitas e dispersas abordagens sobre empreendedorismo, esse estudo procurou debater a temática utilizando como principal pressuposto teórico o modelo do Gartner (1985), que propõe um *framework* conceitual na expectativa de esclarecer a criação de novos negócios. O autor argumenta que a criação de um novo negócio deve ser entendida a partir de um *framework* multidimensional e complexo, constituído por quatro dimensões: indivíduo(s), organização, ambiente e processo.

Em conformidade com os fundamentos teóricos apresentados, bem como com o campo empírico abordado, essa dissertação procura entender o processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora, chegando ao seguinte problema de pesquisa: Como ocorreu o processo de formação das estratégias na Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. ao longo de sua trajetória de desenvolvimento, entre 1976 e 2006?

Uma vez que o estudo tem o problema definido, procura-se evidenciar o seu objetivo geral, que neste caso consiste na compreensão do processo de formação das estratégias na Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. ao longo de sua trajetória de desenvolvimento, entre 1976 e 2006. Para esse alcance, foram incluídos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever as fases de continuidade nas estratégias da organização;
- b) descrever as fases de mudanças nas estratégias da organização;
- c) entender como os estrategistas influenciaram a administração estratégica;
- d) elaborar um *framework* que explique o processo estudado.

## 1.2 Relevância e justificativas da pesquisa

Nessa seção destaca-se a relevância e as justificativas para o desenvolvimento desse estudo, que teve como temática central o processo de formação de estratégias empresariais, em especial considerando a evolução de uma organização cuja trajetória demonstrou estar relacionada à perspectiva empreendedora.

Para Whittington (2004, p.45), “a pesquisa em estratégia está em um momento estimulante”. Justificando seu argumento, o autor afirma que a estratégia é mais que um atributo das organizações, uma vez que é um produto elaborado e desenvolvido pelos homens

e que, portanto, deve ser entendida como uma prática social que merece ser estudada e compreendida para que seja melhorada.

Na busca de melhorar as práticas gerenciais, pesquisas de estratégia devem ser estimuladas, trazendo a tona uma diversidade de métodos utilizados pelos executivos. Na opinião de Whittington (2004, p.45): “O reconhecimento da estratégia como prática permite tanto a revelação de um fenômeno significativo que havia estado obscurecido até então quanto a melhoria de algo em que as pessoas individualmente e a sociedade em geral possuem grande interesse”.

A temática trabalhada nessa dissertação é o processo de formação de estratégias, cuja atenção acadêmica tem sido crescente a partir da década de 90. Acredita-se ser este o caminho para entender como as estratégias empresariais têm conduzido as empresas ao longo do tempo, o que inclui o entendimento de como surgem as mudanças, como se desenvolvem e como evoluem (VAN DE VEN; HUBER, 1990; VAN DE VEN, 1992; CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002).

Por meio dessa idéia central, o pesquisador buscou identificar como foram formadas as estratégias, como ocorreram as mudanças e como os líderes moldaram as estratégias adotadas por uma organização empreendedora. Optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único por meio de uma abordagem qualitativa, em busca de um entendimento mais amplo acerca do fenômeno proposto.

Admite-se ainda, a adoção de uma análise longitudinal, por meio da dimensão processual, a qual sinaliza a incapacidade de um amplo entendimento do processo por meio da identificação pontual dos eventos de mudanças. Tal método enfatiza a necessidade de percepção das conexões temporais e contextuais (PETTIGREW, 1995), que permitem a compreensão da dinâmica da formação de estratégias, e asseguram uma compreensão mais holística das transformações das firmas (PETTIGREW, 1987).

A escolha da Satélite deve-se a uma série de fatores que serão explicados no capítulo de procedimentos metodológicos. Ressalta-se, entretanto, a condição de que a Satélite teve uma história de crescimento muito acelerada ao longo dos anos, pelo fato de apresentar uma orientação empreendedora que a fez saltar de apenas um posto revendedor para a sexta maior distribuidora do país, em uma trajetória de trinta anos de atuação no mercado de combustíveis.

Vale salientar que, academicamente, o fato de estudar uma empresa nacional contribui para a criação de conhecimento prático e de identificação de tecnologias mais adequadas à realidade da administração brasileira, em especial, à área da administração estratégica.

Em termos de mercado, pretende-se levar ao conhecimento dos executivos atuais e futuros, dos mais diversos setores da economia brasileira, práticas de sucesso relacionadas à administração estratégica. Acredita-se que, de posse dessas informações, os líderes serão capazes de refletir sobre o processo de formação das estratégias e sobre a relevância do papel dos estrategistas na condução das organizações.

Por último, acredita-se que o conhecimento gerado por esta pesquisa poderá ser complementado e aprofundado quanto a outros aspectos relevantes, tornando possível a compreensão do fenômeno num contexto mais amplo e sob óticas teóricas distintas.

### **1.3 Formação do pesquisador**

Esta seção procura esclarecer informações sobre o pesquisador e o seu envolvimento com a temática e o campo de pesquisa, contextualizando ao leitor a vivência acadêmica e prática do autor desta dissertação.

O autor, Vinicius Farias Moreira, é formado nos cursos de Administração, pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), e Direito, pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). O seu envolvimento com o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas em administração teve início ainda na graduação. O autor fez parte do Grupo de Estudos em Gestão da Inovação Tecnológica (GEGIT), no qual foi aluno de iniciação científica (PIBIC).

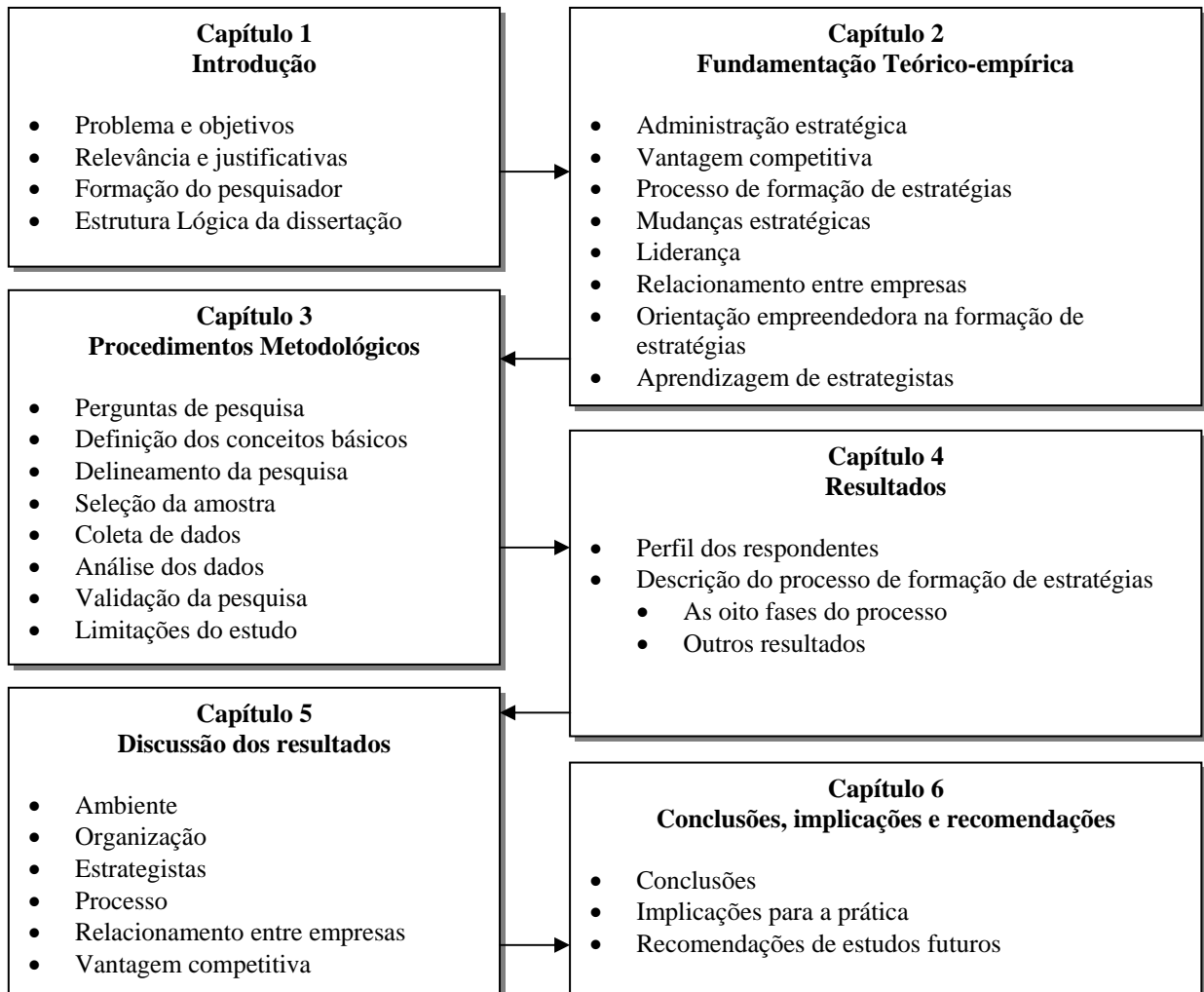
Além das atividades acadêmicas, Vinicius passou a auxiliar e acompanhar a atuação de seu pai na gestão de um posto de combustíveis localizado em Campina Grande - PB, o qual é vinculado à bandeira Satélite. A partir daí, o autor pôde acompanhar o crescimento da distribuidora Satélite, mantendo um contato amistoso com supervisores, diretores e presidente, o que foi facilitado pelos laços de amizade nutrido entre o seu tio Marcondes Augusto e o presidente da Satélite, Marcelo Alecrim.

Em 2005, Vinicius ingressou no mestrado em administração da UFPE, participando da linha de estudos acerca do processo de formação de estratégias e aprendizagem nas organizações. Ao longo da construção teórica, visualizou a possibilidade de desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo na Satélite, proposta que foi bem acolhida pelos dirigentes da organização.



## 1.4 Estrutura lógica da dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, cujos conteúdos poderão ser identificados pelo que mostra a figura 1 (1).



**Figura 1 (1) - Estrutura lógica da dissertação**

Fonte: elaborado pelo autor (2007)

## 2 Fundamentação teórico-empírica

---

Neste capítulo pretende-se analisar as principais contribuições acadêmicas relacionadas ao processo de formação de estratégia. Procurando corresponder aos objetivos estabelecidos, são apresentadas aqui as seguintes seções: administração estratégica; vantagem competitiva; processo de formação de estratégias; mudanças estratégicas; liderança; relacionamento entre empresas; orientação empreendedora na formação de estratégias e aprendizagem de estrategistas.

### 2.1 Administração estratégica

Nessa seção busca-se introduzir o leitor no universo da administração estratégica. Inicialmente são enfatizados a origem e o desenvolvimento dos estudos relacionados à área, para, em seguida, abordar-se, ainda que de forma ampla e geral, os elementos que constituem os modelos de administração estratégica presentes na literatura.

A estratégia empresarial é considerada um campo de estudo recente quando comparado com outras áreas das ciências administrativas (GRANT, 1995, IDENBURG, 1993, p. 132). Mesmo assim, há que se considerar que seus conceitos e teorias tenham como antecedentes as estratégias militares, cujos primeiros registros escritos, encontrados em território chinês, datam do século V a.C. Conforme Tzu (1994, p. 14), tratava-se de tiras de bambus contendo originais de *A Arte da Guerra*, obra escrita pelo Mestre Sun Tzu, e que revela o mais antigo e sábio tratado militar da história da humanidade.

A transição das teorias de estratégia militar para a administração de negócios dependeu de princípios de estratégia que fossem comuns entre ambas e que pudessem ser comuns a todas as situações competitivas. O entendimento veio em 1944, com a publicação da Teoria dos Jogos de Von Neumann e Morgenstern. A partir daí, durante 30 anos, essa teoria surtiu grande impacto na análise da competição. De fato, a Teoria dos Jogos representou uma revolução na análise microeconômica, tendo sido aplicada de forma ampla na análise militar e política. Além disso, de acordo com Grant (1995, p. 12-13), os conceitos trazidos pela teoria contribuíram para o entendimento de situações que envolvam barganha e colaboração, possibilitando uma compreensão mais ampla da competitividade.

Neste sentido, Rumelt, Shendel e Teece (1994, p. 10) afirmam que estudos mais direcionados à área da estratégia empresarial surgiram na década de 50, tendo sido publicados ao longo da década de 60, como é o caso do estudo desenvolvido por Chandler, que foi publicado em 1962 (*Strategy and structure*), situando-se pelo menos uma geração à frente do que se escrevia naquela época acerca do campo da administração.

O foco da investigação de Chandler (1998) foi o estudo das inovações organizacionais sob uma perspectiva histórica, identificando a estrutura organizacional adotada para administrar as maiores e mais complexas empresas industriais americanas. Com essa idéia foram estudadas as 50 maiores empresas industriais norte-americanas, tendo-se dado um enfoque mais amplo a quatro delas: a Du Pont, a Sears, a GM e a Standard Oil. As conclusões dos seus estudos trouxeram um resultado semelhante, decorrente da adoção de uma estrutura multidivisional em função da estratégia empresarial, salientando que a estrutura organizacional deveria acompanhar a estratégia sob pena de comprometimento de seu desempenho.

O conceito que Chandler (1998, p. 136) empregou para o termo estratégia referiu-se à “definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como à adoção de linhas de ação e à alocação de recursos tendo em vista esses objetivos”. Dando suporte às conclusões de seu estudo, este autor acrescenta que a estrutura “é o modelo de organização pelo qual se administra a empresa” (p.136), e que essa estrutura deverá mudar, caso isto seja necessário para o alcance dos objetivos da empresa.

Estudos posteriores, como o de Child (1972), questionaram a implicação de que a estratégia determinaria a estrutura. Para este autor, o modelo estratégico inclui não apenas o estabelecimento de formas estruturais, mas a manipulação de características ambientais e a escolha de padrões de relevante *performance*, sendo destacado o poder das lideranças para a seleção do tipo de ambiente em que a empresa passe a operar.

De fato, a evolução dos estudos acerca da administração estratégica revelou a relação concomitante entre estrutura e estratégia, em que ambas tendem a se influenciar em função das circunstâncias que abraçam a empresa.

Em relação à administração estratégica, entende-se que este é um termo amplo que abrange não somente a administração dos estágios da estratégia (a formulação ou desenvolvimento da estratégia, a implantação que coloca a estratégia em ação e, por fim, o controle estratégico), mas também os estágios iniciais da determinação da missão e objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000, p.24).

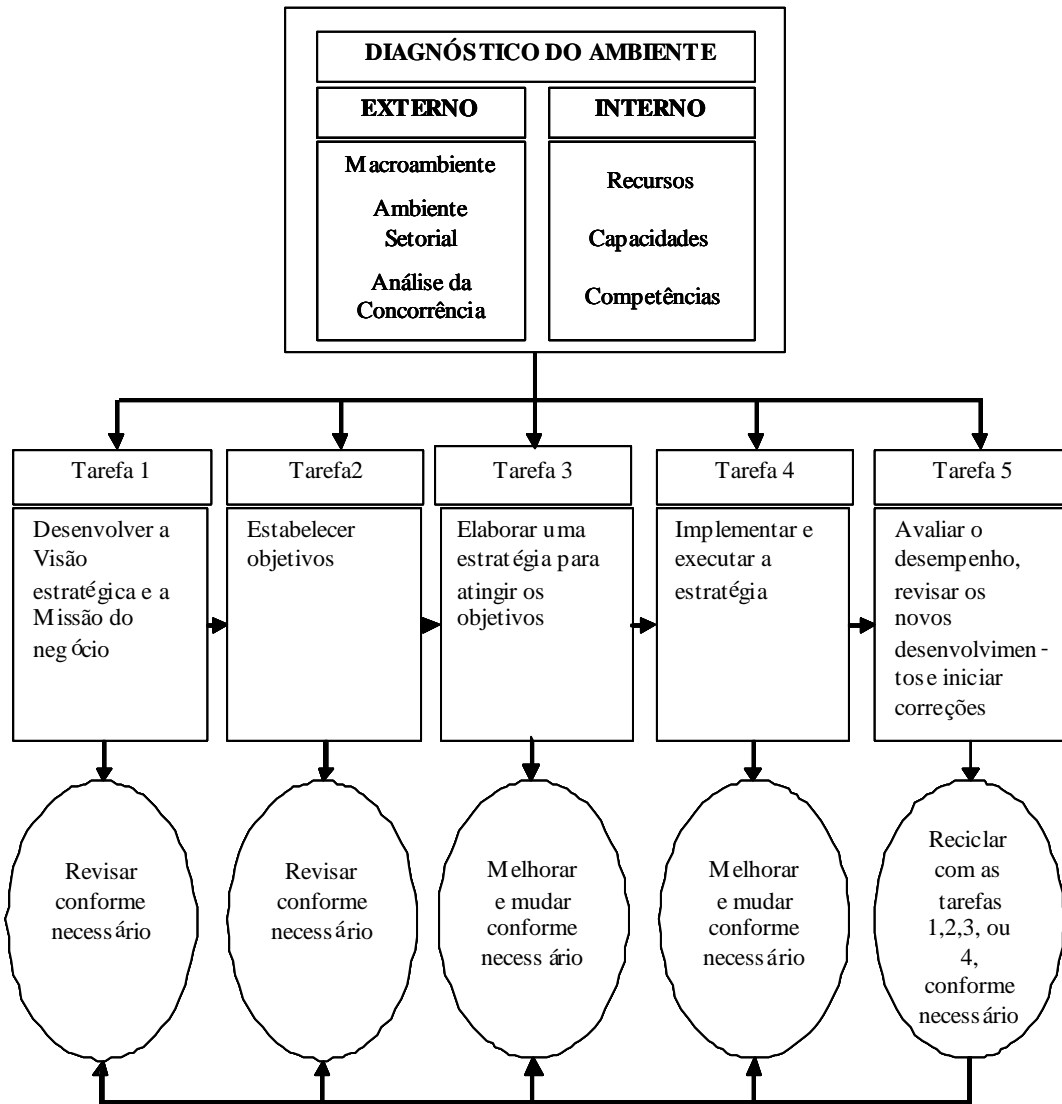
Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p.37-38) estudar os ambientes externo e interno assegura suporte para que se possa identificar as oportunidades e ameaças do mercado e determinar como se utilizará suas competências essenciais em busca dos resultados estratégicos almejados.

Dessa forma, vários são os modelos que abordam a administração estratégica, cada um deles sob um enfoque diferente e próprio, ainda que o conteúdo e etapas desses modelos não estejam tão distantes ideologicamente. Para efeito de ilustração, apresenta-se uma adaptação do modelo desenvolvido por Thompson Júnior e Strickland III (2004, p.14), por identificar nesses autores uma visão de natureza gerencial mais próxima do caso em estudo, sendo destacadas as tarefas de estratégia que os gerentes precisam fazer para reforçar a posição da empresa no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho propostos.

O original do modelo adotado, proposto por Thompson Júnior e Strickland III (2004), aponta para a existência de cinco tarefas da gerência estratégica, que são: 1) o desenvolvimento da visão estratégica e da missão do negócio (contemplando o propósito do negócio e o rumo que deve tomar); 2) o estabelecimento de objetivos (que consiste na conversão da visão e missão em objetivos mensuráveis e de desempenho); 3) a elaboração ou formulação da estratégia para atingir os resultados programados; 4) a implantação e execução da estratégia escolhida de forma eficiente e eficaz; 5) a avaliação do desempenho, revisão do desenvolvimento e início dos ajustes corretivos, que “é ao mesmo tempo o fim e o início do ciclo da gerência estratégica” (p.29).

Em busca de um melhor desempenho, cabe à gerência encontrar os meios adequados para acompanhar as mudanças ambientais, sendo, portanto, seu dever a realização dos ajustes necessários na missão, visão, objetivos e nas fases de elaboração e implementação das estratégias.

A adaptação do modelo de Thompson Júnior e Strickland III buscou assegurar uma melhor compreensão da administração estratégica, acrescentando, para isso, o diagnóstico dos ambientes externo e interno. Acredita-se que as informações derivadas da análise dos ambientes também poderão influenciar a missão, os objetivos e as estratégias da empresa, argumento que é compartilhado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) e Wright, Kroll e Parnell (2000).



**Figura 2 (2) - Modelo de administração estratégica adotado**

Fonte: adaptado de Thompson Júnior e Strickland III (2004, p.14)

A análise do ambiente externo contempla a identificação das oportunidades e ameaças ambientais, o que requer a avaliação do macroambiente, do ambiente setorial e do ambiente do concorrente. No macroambiente encontram-se elementos provindos dos seguintes segmentos: econômico, tecnológico, sócio-cultural, político, demográfico; cujos alcances são mais amplos, influenciando o setor e as empresas correlatas (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003, p.50). Tendo em vista a dinâmica ambiental, Narayanam e Fahey (1999) afirmam que o macroambiente requer políticas de sondagem, monitoramento e avaliação constantes, no sentido de perceber as mudanças que estejam na iminência de acontecer. No nível do ambiente setorial, destaca-se um conjunto de fatores que tendem a ser analisados conjuntamente por meio do modelo das cinco forças de Porter (1986): 1) ameaça de novos

entrantes; 2) ameaça de produtos substitutos; 3) poder de barganha do comprador; 4) poder de barganha do fornecedor; 5) rivalidade entre as empresas concorrentes. Segundo Porter (1986) a chave da competição eficaz está em encontrar uma posição de mercado que influencie as forças em seu favor. Por fim, a análise da concorrência que busca compreender as metas futuras da organização, a estratégia em curso, as hipóteses e as capacidades, de modo a traçar o perfil da concorrência existente (PORTER, 1986, p.62).

A análise do ambiente interno, por sua vez, busca identificar os pontos fortes e fracos da organização, representando a perspectiva que trabalha com os recursos, capacidades e competências essenciais a fim de projetar ou manter uma vantagem competitiva no mercado em que a firma compete.

A definição de recursos da firma compreende “todos os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação conhecimento, etc., controlados por uma firma, que possibilita conceber e implementar estratégias que assegurem eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p. 101). Analisando algumas das principais obras que defendem a visão baseada nos recursos (*Resource Based View - RBV*), percebe-se a dificuldade de consenso acerca das categorias de recursos. Um dos principais autores é o Barney (1991) que afirma existir três categorias de recursos de capital: os físicos, os humanos e os organizacionais. Um outro importante autor, Grant (1991), enumera seis categorias de recursos: os financeiros, os físicos, os humanos, os tecnológicos, os de reputação e os organizacionais. Para efeito de síntese, será adotada a classificação desenvolvida por Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), cujos estudos incluem as importantes obras citadas acima. Segundo essa classificação, o que está evidenciado no quadro 1 (2), os recursos tangíveis compreendem os financeiros, os organizacionais, os físicos e os tecnológicos; e os recursos intangíveis são representados pelos recursos humanos, de inovação e de reputação.

A coordenação dos recursos é obtida pelo desenvolvimento das capacidades, as quais representam o que pode ser feito pela empresa em relação ao ambiente externo. De acordo com Grant (1991, p.119), as capacidades são apontadas como principal fonte de vantagem. A vantagem competitiva será alcançada quando a articulação dos recursos apresentar quatro atributos: que seja valioso, no sentido de explorar oportunidades e neutralizar as ameaças; que seja raro, em relação aos atuais e potenciais competidores; que seja imperfeitamente imitável e que não haja um substituto estrategicamente equivalente (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; 2002).

Recursos Tangíveis	Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de levantar capital</li> <li>- habilidade da empresa de gerar fundos internamente</li> </ul>
	Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a estrutura formal de comunicação da empresa</li> <li>- o planejamento formal e informal</li> <li>- o controle e a coordenação dos sistemas</li> <li>- as relações informais entre os grupos dentro da organização e entre a firma e seu ambiente</li> </ul>
	Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grau de sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos da empresa</li> <li>- acesso às matérias-primas</li> </ul>
	Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estoque de tecnologia, patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais</li> </ul>
Recursos Intangíveis	Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- treinamento</li> <li>- experiência</li> <li>- conhecimento</li> <li>- habilidade de julgamento</li> <li>- capacidade gerencial</li> <li>- confiança</li> <li>- inteligência</li> <li>- relacionamento</li> <li>- <i>insights</i> dos gerentes e funcionários</li> </ul>
	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- idéias</li> <li>- capacidades científica</li> <li>- capacidade de inovar</li> </ul>
	Reputação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reputação junto aos clientes: nome da marca, percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto</li> <li>- reputação junto aos fornecedores: interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco</li> </ul>

**Quadro 1 (2) - Recursos da firma**

Fonte: adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 106)

Por último, Prahalad e Hamel (1990) salientam que as raízes da vantagem competitiva estão na identificação das competências essenciais, possibilitando que as empresas cresçam dentro do universo de suas potencialidades e refletindo uma perspectiva de competitividade no longo prazo.

A análise do ambiente interno conduziu ao desenvolvimento de uma seção denominada “Vantagem Competitiva”, que busca identificar aspectos da formação de estratégias que conduzem a situações privilegiadas em relação à concorrência.

## 2.2 Vantagem competitiva

Iniciando a discussão pretendida por esse tópico, faz-se menção ao conceito de estratégia apresentado por Barney (2002, p.6), pelo qual “a estratégia é definida como uma teoria de firma sobre como competir de forma vitoriosa”. Segundo esse autor, o conceito de estratégia como “teoria de firma” deve considerar, no processo de formulação, que as informações são imperfeitas e o conhecimento incompleto, admitindo a possibilidade de

aprendizagem como maneira de perceber a dinâmica das necessidades de mercado, e não um processo totalmente deliberado e fechado.

Barney (2002) afirma que a implementação das estratégias pode ser associada a uma de três posições competitivas que a firma assume na indústria ou mercado. A primeira das posições relaciona-se à competição de forma muito vitoriosa em busca da vantagem competitiva, o que se torna possível por meio de ações empresariais que criem valor econômico no mercado ou indústria e quando poucos competidores se engajam em ações similares; a segunda posição retrata a opção pela competição vitoriosa em busca da paridade competitiva, que acontece quando as ações das firmas criam valor econômico, porém algumas outras firmas estão engajadas em ações similares; a terceira posição é relativa à competição sem sucesso, representando uma competição em desvantagem, o que acontece quando ações de firmas em indústrias ou mercado falham na criação de valor econômico.

Interessa, para efeito dessa dissertação, a discussão sobre a primeira das posições defendidas por Barney (2002), ou seja, a que estabelece a consecução da vantagem competitiva. Sobre vantagem competitiva, os estudos desenvolvidos por Ghemawat (1998) mencionam três categorias: o porte no mercado-alvo, o acesso superior a recursos ou clientes e as restrições às opções dos concorrentes. A opção pela adoção de uma dessas vantagens não implica em deixar de adotar as demais, podendo a empresa fazer o uso conjunto de algumas dessas alternativas.

Ainda de acordo com este autor, a primeira vantagem é a de porte no mercado-alvo, estando relacionada à noção de que os mercados são finitos e de que os investimentos são duráveis e irreversíveis, comprometendo-se na busca por tornar-se grande. A vantagem de porte é obtida mediante a existência de fatores econômicos competindo à larga escala, cujas bases possíveis são: escala, experiência e escopo (GHEMAWAT, 1998, p. 31-32).

No que diz respeito à economia de escala, é bom salientar que ela representa uma maior produção em busca de um menor custo unitário do produto, o que possibilita maiores margens de lucratividade à empresa. Ao passo que uma empresa passa a produzir mais, a tendência natural é que os custos unitários dos produtos sejam reduzidos. Entretanto, essa lógica se aplica até determinado volume, quando, mesmo com uma produção superior, os custos unitários se elevam e o custo marginal passa a ser superior ao custo médio, representando a deseconomia de escala (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000, p.72-73).

Esses autores acrescentam que a vantagem da curva da experiência baseia-se no porte ao longo do tempo e refere-se às vantagens de custos decorrentes do acúmulo de experiências



e *know-how*. Por meio das experiências, os funcionários tendem a acumular aprendizado acerca de suas atividades diárias, o que alimenta uma melhoria na performance individual e coletiva (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000, p.91-92; GHEMAWAT, 1998, p. 32-33).

Com relação também às vantagens, vale salientar que a terceira vantagem, relacionada ao porte, é a economia de escopo, que representa que a empresa atinge a ganhos econômicos por meio do aumento da variedade de produtos ou serviços que produza. Enquanto que a economia de escala é definida em termos da busca por baixos custos unitários, a economia de escopo é definida em termos do compartilhamento dos custos entre uma diversidade de produtos e serviços em mercados não inter-relacionados, porém coordenados em prol do sucesso conjunto (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000, p.73-74; GHEMAWAT, 1998, p. 33).

A segunda categoria de vantagem discorrida por Ghemawat (1998) é a de acesso a recursos ou clientes, sendo os concorrentes afastados em função de uma assimetria de investimentos. O autor aponta duas condições para o alcance da vantagem de acesso: a garantia por melhores termos do que aqueles que os concorrentes seriam capazes de conseguir no futuro e que a vantagem seja imposta no longo prazo.

As vantagem de acesso podem ser exemplificadas pela capacidade de a empresa obter acesso superior às informações, as quais podem refletir os benefícios da escala e da experiência; pelo acesso limitado de suprimentos, em que a empresa tenha direito de uso em termos favoráveis; e pelo acesso preferencial aos mercados que, mesmo estando vinculado à capacidade de acesso aos insumos, podem ser facilitados por influência da reputação, dos relacionamentos, dos custos repassados e da complementaridade de produtos (GHEMAWAT, 1998, p. 35-36).

Na opinião de Kay (1996), os relacionamentos e a reputação da empresa, além de poderem influenciar a capacidade de acesso aos insumos, representam, por si sós, elementos que levam a organização à vantagem competitiva. Para este autor, os relacionamentos com funcionários, fornecedores, clientes e as redes estabelecidas entre empresas correlatas têm influência na definição das estratégias empresariais e na flexibilidade de resposta ao ambiente externo. Além dos relacionamentos, a reputação assegura maior confiança às ações empresariais, contribuindo na busca pela vantagem competitiva.

A última categoria de vantagem refere-se às restrições às opções dos concorrentes. Por meio dessa categoria, Ghemawat (1998) procurou fazer alusão às vantagens que não podem ser atribuídas nem ao porte nem ao acesso, e que impedem que os concorrentes possam copiar

as estratégias da firma. O autor comenta sobre as políticas governamentais que afetam o comportamento do mercado, entre as quais estão o estabelecimento de patentes e de concessões, ressaltando, ainda, que essas vantagens podem não ser sustentáveis, caso haja mudança de governo. Outras alternativas de restrições citadas por Ghemawat referem-se à defesa, decorrente de investimentos feitos no passado, e ao atraso de resposta do concorrente, que, mesmo tendo as mesmas condições competitivas, não respondeu ao ambiente no tempo necessário.

Finalizada a discussão sobre vantagem competitiva, a próxima seção apresenta as idéias de importantes teóricos acerca do processo de formação das estratégias, tema central desse estudo.

## **2.3 Processo de formação de estratégias**

Os estudos relacionados ao processo de formação de estratégia intensificaram-se a partir do início dos anos 90, quando o *Strategic Management Journal*, um dos principais meios de publicação sobre administração estratégica do mundo, publicou uma edição especial direcionada ao tema, em 1992. Os artigos publicados nessa edição especial do *Strategic Management* apontam para a diversidade das pesquisas sobre processo, e para a impossibilidade de enquadramento em um simples paradigma. Pesquisadores tendem a adotar muitas diferentes visões do processo de estratégia, e suas visões influenciam suas questões de pesquisa, o método empregado e a contribuição que seus resultados trazem (VAN DE VEN, 1992, p.169).

Um dos autores destacados em relação à proposição de significados para o termo processo é o Van de Ven. Entre os significados apresentados por este autor (1992), esse estudo contempla a perspectiva de uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo e a construção de categorias de conceitos ou variáveis que se referem às ações individuais ou organizacionais.

Entendendo processo como o desenvolvimento de uma seqüência de eventos ou atividades que caracterizam como as mudanças ocorrem ao longo do tempo, admite-se o desenvolvimento de um estudo histórico em retrospectiva, que foca a seqüência de eventos, atividades e estágios estendidos ao longo da duração da existência do sujeito central, nesse caso, da Satélite.

Nesse sentido, as estratégias do processo são entendidas em termos de padrão, ou seja, por meio da consistência de comportamento ao longo do tempo. O padrão de estratégia de uma organização representa uma análise sobre o curso de ações e decisões gerenciais, ou seja, esboça o percurso da empresa ao longo do tempo, por meio da identificação e análise das estratégias realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.17-18).

Assume-se também o entendimento de processo referindo-se à descrição de uma categoria de conceitos ou variáveis relativos às ações individuais ou organizacionais, as quais são evidenciadas pelo *framework* multidimensional elaborado e que se propõe a explicar o processo de formação de estratégia da Satélite.

O assunto formação de estratégia é tratado como um tema complexo por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), autores que revisaram em torno de 2000 obras de diversos campos de estudo na tentativa de compreender o processo de estratégia. Para eles, a natureza da formulação ou formação de estratégia pode ser entendida por meio de dez linhas de pensamento distintas, representadas por diferentes escolas que focalizam aspectos únicos de um conjunto. Cada escola apresenta sua contribuição à administração estratégica, salientando contribuições e limitações dentro de um universo amplo e não totalmente explorado. Em seguida, esses autores descrevem a existência de três agrupamentos: as escolas de natureza prescritiva – preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas, apresentando claras distinções entre os seus processos de formação e implementação; as estratégias descritivas – que se preocupam mais em como as estratégias são implementadas, e menos com a prescrição do comportamento estratégico; por último, um terceiro agrupamento composto de uma única escola que busca combinar as demais.

Na opinião de McCarthy e Leavy (2000) e Wilson e Jarzabkowski (2004), as escolas sob orientação prescritiva, ou linha de pensamento tradicional, trouxeram uma importante contribuição aos estudos da estratégia, em especial, direcionada à capacidade de prever situações futuras. As premissas dessa orientação estabeleciam que as estratégias deveriam resultar de um processo controlado e consciente de planejamento, decomposto em etapas distintas e relacionadas e sendo apoiada por objetivos, técnicas, orçamentos, programas e planos em vários níveis (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

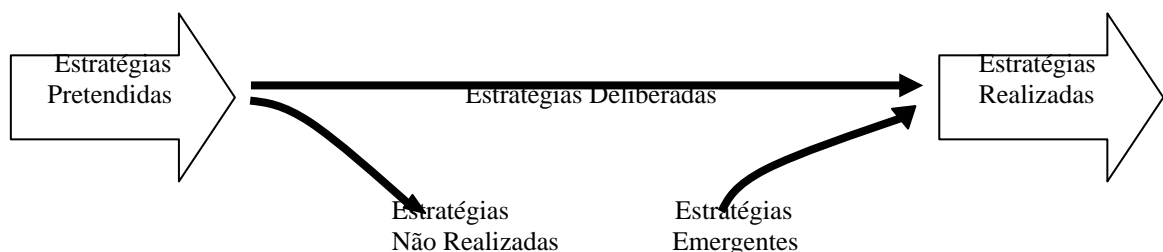
Mesmo admitindo que a orientação prescritiva tenha sido referência por muitos anos na administração estratégica, Volberda (2004) defende que, num contexto de rápidas mudanças, esta é vista imersa a uma crise. A percepção de estratégia por meio do estabelecimento de metas e objetivos no longo prazo (CHANDLER, 1998), bem como a idéia

de que a empresa deve buscar uma profunda análise do ambiente externo para se posicionar (PORTER, 1986), demonstram-se limitadas em termos de profundidade analítica pelos estudiosos interessados em descrever os processos de estratégia.

De fato, admitindo-se a dinâmica do contexto empresarial, as premissas normativas tornaram-se insustentáveis, dando espaço para a superação pela perspectiva moderna, cuja influência na gestão estratégica disseminou-se rapidamente. De acordo com essa perspectiva, Volberda (2004, p.34) afirma que a estratégia é entendida como um processo complexo, desconexo e desordenado, ao redor do qual se confrontam fatores concorrentes. Para Mintzberg (1978) e Quinn (1978), essa abordagem segue uma orientação descritiva, enfatizando a necessidade da formação e da implementação das estratégias caminharem juntas em torno dos objetivos, sendo percebida como um tema unificado que dá coerência e direção às decisões individuais de uma organização, conforme complementa Grant (1995).

Nessa linha de pensamento, Pettigrew (1987) considera a construção das estratégias como transformações interativas da empresa ao longo do tempo. O ponto de partida para a formação do conteúdo de qualquer estratégia recai sobre a análise de seu contexto e suas ações, reações e interações com o ambiente externo e fatores internos da organização.

Esclarecendo essa questão, Mintzberg cunhou a terminologia “estratégias emergentes” para demonstrar como as estratégias surgem ao longo do tempo e frequentemente não são realizadas conforme foram pretendidas, atendendo ou complementando os objetivos da empresa (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985). Segundo esse autor (1998), o surgimento das estratégias emergentes ocorre ao longo da implementação, sem que haja uma intenção definida, e são incorporadas ao processo para auxiliar o alcance das estratégias pretendidas, ou mesmo potencializar o alcance de novos objetivos. A figura 3 (2) demonstra os tipos de estratégias possíveis de identificação ao longo do processo de formação.



**Figura 3 (2) - Tipos de estratégias**  
Fonte: Mintzberg (1978)

A identificação das estratégias emergentes representou um grande avanço para os estudos da administração estratégica, levando ao entendimento de que, tal como afirma Mintzberg (1994, p.111), as estratégias deliberadas não são necessariamente boas, nem as estratégias emergentes são necessariamente ruins. Desse modo, não há qualquer maneira ideal de se formular estratégia, pois todas as estratégias viáveis têm qualidades emergentes e deliberadas, desde que equilibrem combinações entre a aprendizagem e o controle (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.267).

As combinações propostas pelos textos de Mintzberg e colaboradores conduzem-no à proposição da estratégia guarda-chuva, que é deliberada em suas linhas amplas e senso de direção, e emergentes em seus detalhes, o que torna possível o desenvolvimento de adaptações ao longo do curso. Entende-se, portanto, que essas estratégias representam um processo deliberadamente emergente, pelo fato de ser conscientemente gerenciado, permitindo que as estratégias emirjam ao longo do processo (MINTZBERG, 1998, p.428).

Além disso, estudos de Mintzberg (1973) sobre formação de estratégia o levaram a definir três modos de fazer estratégias, partindo da análise de como as empresas tomavam suas decisões e as relacionavam para a formação de suas estratégias. Estes três modos são o modo adaptativo, o modo do planejamento e o modo empreendedor, conforme quadro abaixo.

<b>Características</b>	<b>Modo empreendedor</b>	<b>Modo adaptativo</b>	<b>Modo do planejamento</b>
<i>Motivo das decisões</i>	Proativo	Reativo	Proativo e reativo
<i>Metas da empresa</i>	Crescimento	Indeterminadas	Eficiência e crescimento
<i>Avaliação das propostas</i>	Julgamento	Julgamento	Análises
<i>Quem toma decisões</i>	Empreendedores	Barganhas	Gerentes
<i>Horizonte das decisões</i>	Longo Prazo	Curto Prazo	Longo Prazo
<i>Ambiente preferido</i>	Incertezas	Certezas	Riscos
<i>Ligações das decisões</i>	Pouco relacionadas	Não relacionadas	Integradas
<i>Flexibilidade</i>	Flexível	Adaptativo	Restrito
<i>Tamanho dos movimentos</i>	Decisões ousadas	Passos Incrementais	Estratégias globais
<i>Visão de direção</i>	Geral	Nenhuma	Específica
<i>Uso das fontes de poder</i>	Empreendedor	Dividido	Gerentes
<i>Objetivos da organização</i>	Operacional	Não-operacional	Operacional
<i>Ambiente da organização</i>	Crescimento	Complexo-dinâmico	Previsível e estável
<i>Status da organização</i>	Jovem, pequena ou forte liderança	Estabilizada	Grande

**Quadro 2 (2)** - Características e condições dos três modos de fazer estratégia

Fonte: Mintzberg (1973)

O modo adaptativo é caracterizado por soluções reativas em virtude da necessidade de mover-se a passos lentos e firmes guiados por decisões que, para serem tomadas, necessitam ser compartilhadas entre uma coalizão de indivíduos. Refletem as ações em ambientes que,

mesmo sendo complexos, buscam a estabilidade e cujas decisões buscam a certeza por meio de elementos incrementais (MINTZBERG, 1973).

O modo do planejamento destaca-se no horizonte de longo prazo, sendo motivado por decisões proativas e reativas, derivadas do aspecto central desse modo que é a análise para o desenvolvimento de planos. O processo é sempre estruturado e sistemático, com metas de eficiência e crescimento, além de opção pelo risco calculado em busca de uma posição adequada no mercado (MINTZBERG, 1973; PORTER, 1986).

O modo empreendedor direciona a empresa na busca ativa de novas oportunidades, sendo os problemas secundários. Os indivíduos que agem segundo esse modo são ousados e impulsionam fortemente a empresa rumo aos seus objetivos, em especial, ao crescimento. Esse modo é marcado pela forte presença do executivo no processo de formação das estratégias empresariais, sobretudo em empresas jovens, pequenas, e que possuem uma forte liderança. O executivo empreendedor toma pessoalmente os riscos assumidos pela empresa, preferindo ambientes incertos e imprimindo flexibilidade à organização (MINTZBERG, 1973).

Os três modos de fazer estratégia, apontados por Mintzberg (1973), revelam formas distintas em suas características. Por representarem modos puros, permitem a combinação entre si, de forma que pode ser percebida, por exemplo, a mistura do modo empreendedor com o modo adaptativo, quando, buscando o crescimento da firma, os empreendedores agem mediante passos incrementais.

Conforme a revisão feita por essa dissertação, na literatura da administração estratégica é possível encontrar diversos teóricos que argumentam em torno do processo de formação de estratégias. As contribuições trazidas são as mais diversas e, mesmo diferindo em alguns pontos, parecem convergir em muitos outros, o que ressalta a importância de suas contribuições.

Concluída a seção acerca do processo de formação de estratégias, prossegue-se com a discussão teórico-empírica sobre mudanças estratégicas, acreditando que assim será possível chegar mais próximo ao entendimento da dinâmica organizacional.

## 2.4 Mudanças estratégicas

Nessa seção, trata-se da importância das mudanças no contexto da dinâmica organizacional, em especial no atual ambiente de gestão, procurando discutir os vínculos desse tema com relação ao processo de formulação de estratégias.

Como afirma Mintzberg (1998, p.429), ao longo da sua existência, as organizações vivem momentos que alternam entre períodos de estabilidade e de mudanças. Segundo Motta (2001, p.XIII), a mudança não somente é inevitável, mas necessária à sobrevivência organizacional, por entender que fatos e idéias se alteram com rapidez e que o tempo para planejar, experimentar e agir é encurtado, tornando muito mais dinâmico o ciclo de atividades organizacionais. Dessa forma, as mudanças passam a serem perseguidas e introduzidas sem a garantia de êxito ou de completa compreensão.

Em meio à dinâmica ambiental, já não há alternativa para as empresas que não seja a de compreender as necessidades de mudanças, extraíndo delas o máximo de proveitos. A forma como essas mudanças alcançam as pessoas e as instituições no dia-a-dia podem variar entre graduais e imperceptíveis ou mesmo globais e estrondosas, sendo necessário, entretanto, perceber que, mesmo as formas mais graduais e imperceptíveis, podem causar impactos surpreendentes, o que, segundo Motta (2001, p.XIII), requer uma capacidade superior de aprendizagem sobre o contexto.

De fato, as mudanças devem ser vistas como um fenômeno que não é simples nem fácil. Caso fosse, as pessoas naturalmente procurariam sair de suas estabilidades. A mudança é, portanto, um ônus, pois requer que as maneiras de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados sejam revistas. De maneira ampla, ela envolve o indivíduo e o seu meio, representando uma ameaça e uma oportunidade (MOTTA, 2001, p.XIV).

O entendimento de que a mudança é um processo inevitável traz consigo uma preocupação relacionada à necessidade de o homem buscar controlar o processo, ou mesmo de tirar dele os devidos ganhos. É por meio da gerência da mudança que uma empresa passa a enfrentar rápidas e complexas alterações, a confrontar-se com ambigüidades, a compreender a necessidade de novos produtos e serviços, a garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade, e a manter a calma diante da perda de significado (MOTTA, 2001, p. XV-XVI).

No contexto de mudança, a idéia trazida pelo incrementalismo lógico passa a ser entendida como uma grande oportunidade para que as empresas possam minimizar os

impactos do ambiente, procurando desenvolver ações condizentes com as novas necessidades à medida que passam a surgir (QUINN, 1978).

A visão do incrementalismo lógico entende que o sucesso no processo de desenvolvimento de estratégias tem elementos de metas e processos orientados, e também que o processo de desenvolvimento segue fases que possuem uma lógica interna própria. Nessa linha, percebe-se os funcionários da empresa como indivíduos que experimentam processos de aprendizagem próprios e que a administração estratégica não deve ser vista apenas sob a ótica racional, mas que devem ser levados em consideração elementos da emoção, da dúvida, das preocupações, da intuição e do stress (IDENBURG, 1993; QUINN, 1978).

A contribuição dada por Quinn (1978) com a idéia do Incrementalismo Lógico alimenta o argumento de que a aprendizagem não se desenvolve de uma forma aleatória, mas, sim, a partir de uma lógica que encadeia as atividades. Para Quinn (1978, p.7), o processo para se chegar à estratégia total é tipicamente fragmentado, evolucionário e largamente intuitivo. Nessa concepção, as mudanças ocorrem por meio de pequenas intervenções no dia-a-dia, as quais requerem das organizações uma adaptação gradativa às imposições externas (MOTTA, 2001, p.143), fato que pode caracterizar a adoção das estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Motta (2001) e Quinn (1978) argumentam que as mudanças organizacionais devem ser entendidas como uma necessidade permanente, decifradas como uma prática estratégica constante e não como ruptura periódica das interações ambientais. Mesmo reconhecendo que a mudança tende a progredir em meio a descontinuidades e tensões, conflitos e contradições, avanços e recuos, não se pode deixar de considerar a possibilidade de que mudanças radicais ou abruptas também possam ser entendidas como caminhos naturais das mudanças.

Conforme argumentado, a idéia disseminada pela administração estratégica sobre mudança é que esta deve ser contínua, de modo que a organização possa estar moldando suas práticas todo o tempo (MINTZBERG, 1998, p.428). Porém, pensando dessa maneira, não se estaria confrontando o conceito de estratégia? Afinal, a estratégia é baseada em estabilidades e não em mudanças. Outro questionamento que também pode ser feito: a falta de estabilidade não significaria falta de estratégia, isso por se pensar em estratégia como um curso de ação?

As respostas para tais questionamentos são dadas pelo próprio Mintzberg (1998, p.429) quando afirma que as empresas passam por períodos de estabilidade e por mudanças menores, e que as estratégias empresariais, embora estejam constantemente se alterando, raramente passam por grandes mudanças em suas orientações estratégicas.



De fato, estudos desenvolvidos por Mintzberg (1978) podem comprovar a raridade de acontecimentos das grandes mudanças estratégicas. Ao estudar as estratégias da Volkswagen entre 1920 e 1974, ou seja, por mais de cinquenta anos, o autor só apontou duas mudanças bruscas, sendo uma no fim da década de 40, representando a decisão pela fabricação de carros populares, e outra por volta dos anos 70, período em que consolidou novas aquisições e o reinício da fase de crescimento. O outro caso presente no mesmo artigo trata das estratégias do governo americano no Vietnã, cujo período em estudo compreende desde 1950 até 1973, registrando um número pouco maior de situações de mudanças quânticas.

Salienta-se, a partir dos estudos de Mintzberg (1978; 1998), que a maioria das mudanças pelas quais as empresas passam são de caráter incremental, aperfeiçoando uma prática ou outra e buscando melhorias contínuas sob o que já se faz, sem que seja preciso quebrar os períodos de estabilidade, pois é nestes que, em geral, as empresas tendem a atingir o sucesso (MINTZBERG, 1978, p.429-430). Mudanças abruptas significariam o desencadeamento de revoluções nos planos culturais e operacionais das empresas, fato que, ao ocorrer, requer uma forte liderança para conduzir todo o processo.

Uma versão sobre mudança muito disseminada entre acadêmicos e executivos de todo o mundo é a trazida pelos argumentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por meio da proposta da escola da configuração. As premissas da configuração enfocam que as empresas passam por diversas fases de estabilidade, em que adotam o direcionamento de uma ou outra escola de formação de estratégia (sejam prescritivas ou descritivas), até que são interrompidas por uma nova fase de mudança, quando passam a adotar um novo direcionamento teórico, e a gerar uma nova estabilidade. É como se as organizações passassem por diversas etapas estratégicas, em que cada mudança de etapa geraria alteração na adoção de uma determinada escola de pensamento. Essas mudanças representam comportamentos configuracionais, que parecem ser generalistas e amarrados à adoção de modelos puros das escolas de formulação ou formação de estratégia ao longo da gestão das organizações.

As críticas atribuídas à escola da configuração dizem respeito à dificuldade de gerenciamento de uma complexidade e dinâmica ambiental pelo fato de que são adotadas sempre perspectivas limitadas e não o imbricamento do pensamento de várias escolas numa espécie de modelo híbrido, conforme é sugerido pelos estudos de Vasconcelos (2001).

Uma contribuição também importante para compreender as transformações pelas quais as firmas passam pode ser visualizada pela análise do modelo desenvolvido por Pettigrew (1987). Segundo esse autor, o entendimento da transformação da firma requer um estudo longitudinal sob a perspectiva multi-nível, que busque entender os períodos de continuidade e

de mudanças, e que possa responder a questões sobre conteúdo (áreas de transformação sob exame); contexto externo (social, econômico, político, competitividade do ambiente em que a firma opera); contexto interno (a compreensão da estrutura, da cultura e do contexto político no qual as idéias de mudança se processam); e o processo de mudança (que se refere às ações, reações e interações das várias partes interessadas, e a maneira como estas partes interagem no sentido de conduzir a firma de um estado presente para um estado futuro).

De acordo com Pettigrew (1987, p.657), cada um desses níveis (conteúdo, contexto e processo) possui características, processos e relacionamentos próprios, em que a chave para a compreensão estaria em traçar as diversas interações entre esses níveis ao longo do tempo. Sob essas interações de níveis, a liderança assume um papel ativo que pode fazer a diferença nos tempos de incerteza e mudança que caracterizam o novo ambiente de gestão das empresas (PETTIGREW, 1987, p.649). De fato, as atuais mudanças ambientais, mais do que antes, requerem líderes sintonizados com as novas necessidades, e que possam também ter capacidade de articular elementos e processos a seu favor, aspectos que serão discutidos sob a ênfase no empreendedor, ainda nessa dissertação.

## **2.5 Liderança**

A liderança sempre foi uma área de interesse dos cientistas sociais. Considerando as contribuições acerca da liderança organizacional, acredita-se que esta área tenha, por muito tempo, ficado à mercê de um referencial teórico superficial e não condensado, sendo os estudos associados a trivialidades e contradições. Mais recentemente, o tema liderança parece ter recebido contribuições mais substanciais à altura de sua importância no contexto organizacional (BRYMAN, 2004).

A atração de gerações de pesquisadores para o desenvolvimento dos estudos em liderança é justificada pelo fato de representar um importante aspecto do cotidiano e de assuntos organizacionais (BRYMAN, 2004). De fato, em qualquer agrupamento social há sempre algumas pessoas que se mostram mais ativas que outras, o que revela a existência de diferentes papéis dos indivíduos (KOLASA, 1978).

O desenvolvimento dos estudos sobre liderança pode ser analisado a partir de quatro estágios da teoria e pesquisa sobre essa temática, que representam as seguintes abordagens: a do traço pessoal, a de estilo, a contingencial e a da nova liderança.

Os estudos da abordagem dos traços pessoais iniciaram-se junto aos estudos da ciência administrativa, tendo dominado o pensamento sobre a área até o fim dos anos 40. Neste estágio, a liderança era vista como um processo que decorria da natureza do indivíduo, ou seja, acreditava-se no líder nato, buscando determinar as qualidades pessoais e as características dos líderes com base em traços físicos, nas habilidades e na personalidade (BERGAMINI, 2002; BRYMAN, 2004).

O segundo estágio consiste na abordagem de estilo, em que a liderança passa a ser compreendida não mais como produto da natureza humana, entendendo-se que os líderes poderiam ser formados a partir de treinamentos intensivos. O foco passa, então, a ser atribuído ao comportamento do líder (BERGAMINI, 2002; BRYMAN, 2004).

A abordagem contingencial surge como uma necessidade de quebra do entendimento universal. Neste terceiro estágio, via-se a liderança não mais como um processo generalista, mas a partir do entendimento de que cada contexto é único, e que os indivíduos exercem o papel de líder em função das circunstâncias ambientais (BRYMAN, 2004; FIEDLER, 1967). Entretanto, não são abandonadas as necessidades de procura de características próprias de líderes, mas estas passam a ser buscadas em situações que contenham elementos comuns (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1972, p.41).

O quarto, mais recente estágio, traz a abordagem da nova liderança, cujas contribuições passam a assegurar maior consistência à área. As abordagens são diversas e, por vezes, dispersas, o que revela uma série de ênfases sobre liderança a partir dos anos 80 (BRYMAN, 2004; MOREIRA; LUCENA, 2005). De fato, conceitos como liderança transformacional, carismática, visionária e dispersa são algumas das importantes contribuições da abordagem da nova liderança.

Líderes transformacionais são capazes de atrair talentos individuais por uma clara articulação da visão e metas estratégicas para a organização. Com isso inspiram os liderados a atingir altos níveis de inovação e eficiência (BRYANT, 2003). Para o autor, líderes transformacionais são líderes ativos por terem quatro distintas características: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada.

O carisma é a principal característica do líder carismático, que legitima o poder em virtude da crença nas suas qualidades excepcionais sobre as quais os dominados projetam suas esperanças e seus anseios (WEBER, 2001). Por meio do carisma, os líderes buscam construir para e com os atores organizacionais uma visão de mundo que justifique suas ações gerenciais (SILVA, 2002).

Colaborando com a afirmação de Silva (2002), Bergamini e Coda (1997, p.279) advogam ser “necessário encontrar meios de inspirar as pessoas através de uma visão de um futuro melhor que seja suficientemente atraente para justificar os custos de mudar as formas familiares de fazer as coisas”. Nesta perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) analisam a liderança como o processo visionário, uma representação mental de estratégia criada, ou, pelo menos, expressa na cabeça do líder. Essa visão pode ser entendida como um plano traçado para o desempenho da empresa, que poderá sofrer influências de estratégias emergentes ao longo do curso, e tenderá a originar novos planos ao longo da implementação. A idéia de Mintzberg é a de que a organização acompanhe as rápidas mudanças ambientais, de maneira que seja característica da liderança ser pró-ativa, antecipando-se aos fatos, atributos que são associados ao empreendedor.

A abordagem da Nova Liderança tende a considerar o novo contexto do qual as empresas fazem parte, caracterizado pelas rápidas mudanças, e no qual as atividades passam a ser mais complexas e necessitam de um processamento mais dinâmico. Pettigrew (1987) afirma que indivíduos na posição de liderança podem fazer a diferença nos tempos de incerteza, e que a era das rápidas mudanças econômicas, sociais e organizacionais fez com que renascesse na academia o interesse de estudos sobre a temática liderança.

Kanter (1994) afirma que o processo de liderança tem passado por rápidas mudanças, em que os líderes têm que reinventar suas profissões. Pressões competitivas estão forçando as empresas a adotar novas estratégias e estruturas flexíveis, reduzindo os níveis hierárquicos e aumentando o uso de recompensas baseadas no desempenho. Essa nova perspectiva de liderança tem modificado as relações de poder dentro das organizações. Com a redução dos níveis hierárquicos e a conseqüente aproximação entre os níveis de decisão, os altos gerentes encorajam os empregados a refletirem sobre os tradicionais caminhos de fazer as coisas. A partir daí, as atividades tornam-se mais participativas, e a distinção, ou mesmo distância entre gerentes e não-gerentes, tende a erodir, concepção associada ao conceito de liderança dispersa de Bryman (2004). Nesse sentido, posições, títulos e autoridade deixam de ser vistos como as ferramentas mais adequadas na relação intra-organizacional.

A noção de liderança dispersa enfatiza a idéia do trabalho em equipe, de modo a reunir rapidamente uma coalizão que desencadeie a mudança, bem como a incentivar a visão em todos os níveis, que deve ser atualizada e comunicada de forma ampla e constante. Estas mudanças decorrem da emergência imputada às empresas do século XXI, que necessitam estar prontas para manter alto o nível de urgência e baixo o de complacência todo o tempo (KOTTER, 2000).

De fato, o novo trabalho gerencial passa por mudanças de grande impacto, o que implica em muitos diferentes caminhos de obter e usar o poder (KANTER, 1994). Uma importante ferramenta de poder nessas condições é o *network*, entendido como a habilidade de assegurar vantagens competitivas por meio de uma rede de relacionamentos. O líder passa a buscar sinergia interna, desenvolvendo alianças estratégicas e apoiando novos projetos, tudo isso enfatizando seu lado político, caracterizado pelas atitudes de barganha e negociação. O desenvolvimento de *network* pelo relacionamento entre pessoas, grupos e organizações, contribui para o sucesso da empresa.

Os líderes necessitam dedicar tempo e energia ao desenvolvimento de redes de relacionamento e cooperação com as pessoas que consideram fundamentais para o efetivo cumprimento de suas novas agendas (KOTTER, 2000). Essa atividade geralmente requer considerável tempo nos primeiros meses de exercício da liderança, mas trará benefícios no longo prazo para o alcance de resultados. Os líderes, especificamente os gerentes gerais, desenvolvem redes cooperativas de relacionamentos, fazendo uso de uma ampla variedade de métodos face-a-face, procurando fazer com que os demais se sintam legitimamente em dívida para com eles, fazendo-lhes favores ou reforçando seus relacionamentos formais.

O novo contexto organizacional requer novas e mais eficientes ferramentas para encorajar o alto desempenho e construir compromisso entre os membros da organização. Kanter (1994) expõe cinco novos aspectos a serem considerados neste contexto: (1) Missão: ajudando as pessoas a acreditarem na essencialidade de seus trabalhos, especialmente quando algumas formas de certeza e segurança desaparecerem; (2) Controle de agenda: onde o funcionário tem a execução dos processos de trabalho com maior liberdade, assegurando, entretanto, o alcance dos resultados; (3) Compartilhamento na criação de valores: participação e envolvimento de todos no sentido de colaborar para o desempenho geral da empresa; (4) Aprendizagem: novas capacidades e habilidades compartilhadas, agregando forças a turbulência do ambiente; (5) Reputação: que é o recurso-chave das carreiras profissionais.

Após uma discussão sobre a liderança nas organizações, o estudo passa a debater acerca do relacionamento entre empresas, elemento que tem assegurado importância vital no contexto de incertezas, pelo fato de que a integração e a cooperação asseguram maiores condições de competitividade.

## 2.6 Relacionamento entre empresas

Considerando a competitividade que caracteriza o atual ambiente de negócios, os líderes têm procurado conduzir as empresas à busca de vantagens por meio do compartilhamento das atividades empresariais entre os membros da cadeia de suprimentos. De acordo com Porter (1989), a idéia de que as firmas passam a competir a partir do compartilhamento da cadeia de valor representa uma das mais significativas mudanças de paradigmas da administração de negócios dos últimos anos.

Segundo Lambert e Cooper (2000), a emergência competitiva requer dos líderes a habilidade de integrar complexas redes de relacionamento empresarial. Smeltzer (1997) aponta três razões para o desenvolvimento dos relacionamentos ao longo da cadeia: o aumento da competitividade dos setores; a redução do ciclo de tempo; e o aumento dos esforços em torno da qualidade dos produtos e serviços ofertados.

A justificativa para o desenvolvimento dos relacionamentos é a tentativa de oferecimento de melhores serviços aos clientes finais, o que se torna possível mediante a cooperação entre os membros da cadeia, que buscam, de forma conjunta, alcançar maior nível de desempenho. De acordo com Bowersox e Closs (2001), a idéia de desenvolvimento de relacionamentos ao longo da cadeia tem origem em dois princípios: (1) o de que o comportamento cooperativo irá reduzir o risco e aprimorar consideravelmente a eficiência de todo o processo logístico; (2) o de que pelo relacionamento será eliminado o trabalho duplicado e inútil. Ambos os princípios têm fundamentação no compartilhamento de informações e no planejamento conjunto. Nesse contexto, as informações não se limitariam somente aos dados das transações de compra e venda, mas deveriam incluir o compartilhamento das informações de cunho estratégico, tornando possível a mais ampla satisfação das necessidades dos clientes e a administração dinâmica dos fluxos que envolvem produtos, informações, caixa, conhecimento e idéias.

Os relacionamentos entre as empresas são dinâmicos porque são criados, desenvolvidos e mudam com o tempo, influenciando a formação de diversos tipos de conexões, entre elas, as alianças estratégicas. Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 362) definem as alianças estratégicas como sendo “parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços”.

Para Hill e Jones (2004), alianças estratégicas empresariais estão associadas ao desenvolvimento de relacionamento no longo prazo, em que uma empresa concorda fornecer

a outra, e essa outra empresa concorda em continuar comprando daquela. As alianças estratégicas consistem em um tipo de estratégia cooperativa, em que as empresas desenvolvem o caráter mais relacional nas transações a partir do momento em que os seus membros passam a compartilhar riscos e recompensas.

A principal razão que conduz as empresas ao desenvolvimento das alianças é apontada por Barney (2002) como sendo a percepção de que o valor de seus recursos combinados seja superior ao valor dos recursos separadamente. Algumas fontes de economias de escopo entre firmas que podem motivar o desenvolvimento de alianças estratégicas são: 1) exploração de economias de escala; 2) aprendizagem com os competidores; 3) gerenciamento do risco e compartilhando custos, facilitando o coluio tácito; 4) baixo custo de entrada em novos mercados; 5) baixo custo de entrada em novas indústrias; 6) baixo custo de entrada em novos segmentos industriais; 7) baixo custo de saída das indústrias e segmentos industriais; 8) gerenciamento da incerteza.

Barney (2002) defende a existência de três tipos de alianças estratégicas: a não equitativa, a de equidade e a *joint-venture*. O tipo de aliança não-equitativa representa os acordos entre firmas que cooperam para desenvolver, manufaturar e vender produtos ou serviços, mas que não têm posições de igualdade no gerenciamento dos esforços cooperativos. Exemplos de contratos que representam esse primeiro tipo de aliança são: acordos de licenciamento, em que uma firma permite que a outra use sua marca para vender produtos; acordos de suprimentos, em que uma firma concorda com o suprimento de outras, e acordos de distribuição, em que uma firma concorda em distribuir produtos de outras.

O segundo tipo de aliança estratégica descrita pelo autor é a aliança de equidade, em que empresas cooperadas realizam contratos com igualdade de posses, representam os contratos cooperativos que são complementados por investimentos iguais de um parceiro em relação ao outro.

O terceiro tipo é a aliança *Joint Venture*, que representa acordos entre firmas que cooperam e que formam uma terceira independente. Os lucros dessa firma independente deverão compensar os parceiros do investimento de forma proporcional. Hill e Jones (2004) destacam que a *joint-venture* trata-se de uma opção estratégica em que uma empresa vê a oportunidade do estabelecimento de um novo negócio junto a uma outra empresa, passando a compartilhar os riscos e custos envolvidos no novo negócio, mas não só isso, as empresas envolvidas passam a compartilhar habilidades e bens na estruturação do novo negócio.

Analisando a aliança *joint-venture*, Hill e Jones (2004) apontam a existência de três desvantagens nos seus acordos: o primeiro é que a *joint-venture* permite que a empresa

partilhe dos custos e riscos envolvidos no desenvolvimento do novo negócio, mas ele também requer o compartilhamento dos lucros que o sucesso do novo negócio pode oferecer; o segundo ponto é que os parceiros do novo negócio devem compartilhar o controle. Se os parceiros têm diferentes filosofias, times ou preferências de investimento, problemas substanciais poderão aparecer; o terceiro ponto é que no novo negócio a empresa corre o risco de repassar o *know-how* para o parceiro, o qual poderá se tornar se concorrente no futuro.

Explicado as opções de relacionamento, entende-se que esse processo poderá desencadear em conseqüências para as cooperadas como a adoção das estratégias de fusão ou de aquisição. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p.276-277), a fusão representa uma opção estratégica assumida por duas firmas que concordam em integrar suas operações em base equiparadas, acreditando que por meio da articulação dos seus recursos e capacidades seja possível criar uma vantagem competitiva mais sólida. Nesta perspectiva, deixam de existir as duas empresas e passa a existir uma nova empresa. A estratégia de aquisição, por sua vez, é a opção estratégica em que uma firma compra o controle de uma outra, com a intenção de fazer uso da competência essencial da empresa adquirida.

As transações relacionais se prolongam ao longo do tempo, cada transação deve ser vista em termos de sua história e de seu futuro antecipado, devendo ser entendida como uma relação em andamento e construção. Dwyer, Schurr e Oh (1987) argumentam que a base para a colaboração futura poderá decorrer tanto de contratos implícitos como explícitos, mas também da confiança e do planejamento. É válido ressaltar a reputação das firmas envolvidas como forma de ativos estratégicos e previsão de valor auferido com a cooperação entre as partes.

Segundo Morgan e Hunt (1994), a confiança e o comprometimento são dois elementos que representam papéis significativos nas relações de dependência e disseminação de competências essenciais entre os parceiros. De fato, para ser um competidor real na economia atual, uma organização precisa ser uma cooperadora de confiança e cultivar o relacionamento buscando estabelecer, desenvolver e manter o sucesso das trocas entre as organizações. Os autores argumentam que confiança e comprometimento são chave porque encorajam as organizações a: (1) trabalharem na preservação de investimentos em relações de cooperação já estabelecidas entre os membros; (2) resistir à atratividade das alternativas de curto prazo atrativas em favor dos benefícios esperados de longo prazo em permanecer com os parceiros existentes e (3) visualizar o potencial nas ações de alto risco, sendo prudente uma vez que há a crença de que seus parceiros não agirão de maneira oportunista. Então, quando as duas variáveis – compromisso e confiança – estão presentes conjuntamente, elas produzem



resultados com foco na eficiência, eficácia e produtividade, levando diretamente a comportamentos cooperativos que conduzem ao sucesso da relação.

Vale ressaltar que compromisso pode ser entendido como o desejo por manter um relacionamento valioso (MORGAN; HUNT, 1994, p.23). Na literatura da administração, o termo compromisso tem sua importância ressaltada pela associação deste com o baixo índice de rotatividade, a alta motivação, a melhoria do comportamento organizacional, etc. No nível entre organizações, os relacionamentos valiosos permitem a consecução de parcerias maduras e dispostas a um foco estratégico conjunto. O outro componente, a confiança, poderá ser entendido como a expectativa que uma pessoa, grupo ou firma tem de um comportamento eticamente justificável.

O receio da ocorrência de um comportamento oportunista constitui um aspecto importante no desenvolvimento das transações, que se empenham em realizar sérias análises do custo de transação para determinação das políticas de relacionamento. Deve-se considerar que a existência de comportamento oportunista determina a possibilidade de ocorrência de violação do que fora acordado, seja de forma implícita ou explícita. Possivelmente os acordos implícitos sejam mais suscetíveis ao rompimento, em virtude de não prever sanções mais duras ao comportamento oportuno.

## **2.7 Orientação empreendedora na formação de estratégias**

Essa seção debate acerca do tema empreendedorismo, relacionando-o ao processo de formação de estratégias empresariais. Trata-se de um debate teórico imprescindível à discussão dos dados desse trabalho investigativo.

Ao longo dos anos 80, o campo do empreendedorismo cresceu e espalhou-se pelas ciências humanas e gerenciais. Interessado na área, um extenso número de pesquisadores, cada um usando uma cultura, uma lógica e uma metodologia inerente a cada área de estudo, dedicou tempo e esforços a tais pesquisas (FILION, 1999, p.11).

O fato das pesquisas sobre o empreendedorismo ocorrerem sob diversos enfoques e áreas de estudos impossibilitou a construção de uma teoria de empreendedorismo (VERSTRAETE, 2001). Essa carência de estrutura conceitual única para o campo de estudo tem excluído o entendimento de muitos fenômenos importantes e não adequadamente explicados por outros campos (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p.217).

Muito embora essa lacuna estrutural tenha sido denunciada, o pesquisador buscou na literatura autores que possibilitassem um entendimento do processo de formação de estratégias em organizações empreendedoras.

Inicialmente, destaca-se a visão como o processo central da atividade empreendedora. Segundo a definição de Filion (1991, p. 64), “o empreendedor é aquele que concebe, desenvolve e realiza visões”. A visão do empreendedor representa a idéia guia, uma perspectiva associada com imagem e senso de direção, muito mais que um plano plenamente articulado, fato que possibilita a flexibilidade e a fácil adaptação às experiências vivenciadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.98).

Líderes visionários exercem influências de modo a determinar a direção que a organização deve tomar. Criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Os líderes visionários influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário (ROWE, 2002, p.12).

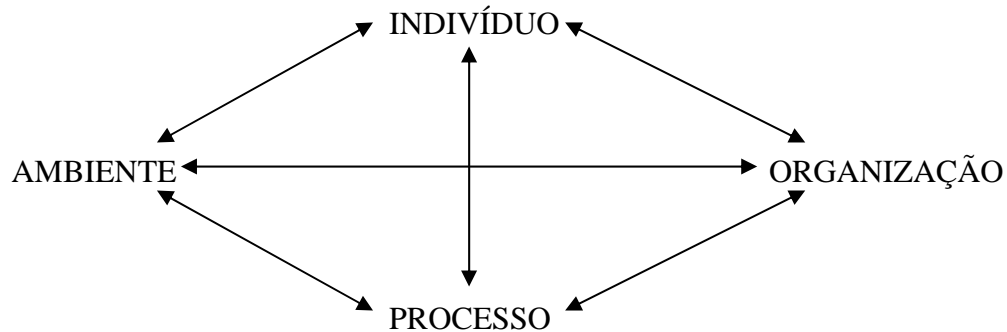
A visão empreendedora é composta por dois principais componentes: o *core ideology* e *envisioned future*. Enquanto o primeiro termo representa os elementos que caracterizam a organização – uma identidade consistente que transcenda o ciclo de vida dos produtos ou mercados, os avanços tecnológicos, as manias gerenciais, e as lideranças individuais, o segundo termo associa-se às aspirações da empresa, aos desejos de realizações, algo que requeira uma mudança significativa e um progresso para alcançá-la (COLLINS; PORRAS, 1996, p. 66).

Após identificar o elemento visão como central nos estudos da área, ressalta-se a existência de importantes trabalhos que procuram esboçar arcabouços conceituais sobre a teoria de empreendedorismo, tais como o de Gartner (1985) e o de Lumpkin e Dess (1996).

A idéia do Gartner (1985) relaciona o empreendedorismo ao fenômeno de criação de novos negócios, mencionando quatro dimensões a serem analisadas no processo: (1) as características dos indivíduos que iniciam o negócio; (2) a organização que eles criam; (3) o ambiente do novo negócio; (4) o processo pelo qual o novo negócio é iniciado.

A criação de novos negócios é analisada como um fenômeno multidimensional, em que cada uma das variáveis procura descrever dimensões singulares do fenômeno que não podem ser tomadas de forma individualizada. A criação de novos negócios é entendida como um fenômeno complexo: empreendedores e suas firmas variam amplamente; as ações empreendedoras e as que estes deixam de tomar, o ambiente em que operam e as respostas do ambiente à empresa são igualmente diversas. Portanto, todos os elementos de uma

combinação única e complexa é que determinam a criação do novo negócio (GARTNER, 1985, p. 697).



**Figura 4 (2) - Framework** para descrever a criação de novos negócios  
Fonte: Gartner (1985, p. 698)

A primeira dimensão consiste na análise da personalidade do empreendedor, seu *background*, experiências e atitudes. Alguns autores costumam identificar tipos de empreendedores com base em critérios como a necessidade de realização, o *locus* de controle e a propensão à tomada de risco. Outros pesquisadores acreditam que as características desses indivíduos podem ser atribuídas à satisfação no trabalho, às experiências em trabalhos prévios, a familiares empreendedores, à idade e à educação (GARTNER, 1985, p. 699). Além desses elementos, podem ser atribuídas à dimensão da personalidade do empreendedor: a versatilidade, relacionada à questão da imaginação e visão do negócio; a engenhosidade, associada à capacidade de obter capital para financiar os projetos; a ambição, representando o interesse na lucratividade e crescimento da firma como uma organização que produz ou distribui produtos e serviços; e, por último, a capacidade de julgamento sobre as decisões estratégicas da organização, que inclui a combinação de imaginação, bom-senso, autoconfiança, e outras qualidades pessoais (PENROSE, 1995, p.35-41).

A segunda dimensão é a da organização, que leva em consideração os aspectos internos do novo negócio. Gartner (1985) faz referência às estratégias adotadas pela organização, às estratégias da unidade de negócio, conforme descreve Porter (1986): de diferenciação, de liderança de custos e de enfoque. Num entendimento mais amplo, essa dimensão seria aplicada aos aspectos do ambiente interno, que compreendem os recursos, as capacidades e as competências essenciais da organização (tópicos revisados na seção “Administração Estratégica”, desse capítulo).

O ambiente do novo negócio é a terceira dimensão, a qual representa as ações dos empreendedores sobre o ambiente, e o reflexo das ações sobre a empresa. De fato, o ambiente modifica e é modificado pela organização. Essa dimensão representa os aspectos do ambiente externo: o macroambiente, o ambiente setorial e o ambiente da concorrência (tópicos revisados na seção “Administração Estratégica”, desse capítulo).

A quarta dimensão faz menção ao processo, afirmando que empreendedor representa uma atividade ou função e não apenas uma ocupação. Sendo assim, Gartner aponta seis comportamentos comuns à função empreendedora: a identificação de oportunidades empreendedoras; o acúmulo de recursos; a comercialização de produtos e serviços; a produção de produtos; a construção de organização; as respostas ao governo e à sociedade.

Entender a interação entre as variáveis da criação de novos negócios requer a ilustração de um alto grau de complexidade no cruzamento entre elas dentro do fenômeno multidimensional da criação de negócios (GARTNER, 1985, p. 703). A idéia de Gartner é a de que estudos sobre a criação de novos negócios possam ser desenvolvidos sob a análise das dimensões sugeridas, talvez sendo possível aprimorá-la.

Reconhecendo a importância do entendimento das diversas e complexas combinações entre fatores individuais, organizacionais e ambientais, Lumpkin e Dess (1996) descrevem um construto de orientação empreendedora fazendo uma conexão com a performance da empresa. Segundo esses autores, a orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam ao processo de inovação. Essa idéia emerge da perspectiva da escolha estratégica (CHILD, 1972), que demonstrou ser possível a ação empreendedora no sentido de determinar a estratégia pela manipulação das características ambientais e pela escolha de padrões de relevante performance. Isso envolve intenção e ação, como fatores chave no processo dinâmico de criação do novo negócio (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 136-137).

O objetivo de Lumpkin e Dess (1996) foi desenvolver uma teoria prévia que possibilitasse clarificar a natureza de um construto de orientação empreendedora, bem como auxiliar o desenvolvimento de futuros estudos que buscassem o entendimento das relações entre a orientação empreendedora e a performance das empresas.

Pesquisas prévias desenvolvidas pelos autores sugerem que existe um conjunto de processos organizacionais que envolvem as decisões estratégicas. Esses conjuntos tomam a forma de padrões ou modelos que podem ser caracterizados e identificados ao longo da trajetória organizacional. O processo de elaboração de estratégias da firma passa a ser visto como um agrupado conjunto de atividades organizacionais que envolvem planejamento,

tomada de decisão e administração estratégica, além de aspectos organizacionais, como cultura, sistema de valor compartilhado e visão organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 138-139).

O construto de orientação empreendedora, proposto pelos autores a partir de seus estudos sobre a temática empreendedorismo, é composto por cinco dimensões: (1) autonomia – auto-determinação de pioneiros que têm uma idéia única, uma nova idéia e que a transformam em um negócio; (2) inovatividade – que reflete na tendência da firma em se engajar e suportar novas idéias, novidades, experimentações, e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos; (3) propensão a assumir riscos – há uma propensão de que os empreendedores tomem para si os riscos do negócio; (4) proatividade – capacidade de antecipar-se e agir sob necessidades futuras; (5) agressividade competitiva - representa uma necessidade de desafiar os concorrente de forma não convencional.

A idéia de autonomia é expressa como um ímpeto para a atividade de inovação, uma independência do estado de ação para o desenvolvimento de uma idéia e sua transformação em novos negócios, explorando as oportunidades de mercado. A autonomia pode ser associada à centralização da visão e a um processo de liderança forte, tal como na autocracia, ou por meio de uma liderança ativa e democrática, em que o empreendedor incentiva os demais membros da organização a colaborarem com novas idéias. As evidências de autonomia na firma podem variar em função do tamanho, do estilo gerencial ou da propriedade. Como exemplo, citam-se as firmas em que os proprietários são os líderes, e a autonomia implica no direito de propriedade. A autonomia pode ainda depender da centralização ou da extensão da delegação, o que pode estar relacionado ao tamanho da organização (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 141), variável que não pode ser vista de forma determinista (CHILD, 1972, p.7).

A dimensão da inovação teve como base de seus estudos as idéias desenvolvidas por Schumpeter, autor clássico da área de economia. Os estudos desse autor podem ser divididos em duas fases: uma primeira que remonta ao empresário inovador, e uma segunda que trata do processo de inovação propriamente dito (SZMRECSÁNYI, 2002, p.201). Para efeito dessa dissertação, interessa-nos a análise dos achados da primeira fase. Também deve ser ressaltado que os achados dessa fase receberam maior apoio dos analistas e comentaristas, por apresentarem uma linguagem menos técnica e dirigida ao grande público (SZMRECSÁNYI, 2002, p. 201).

O conceito de empresário inovador estaria associado ao desenvolvimento de novas combinações, incluindo fazer coisas novas ou fazer, de forma diferente, coisas que já são feitas (SCHUMPETER, 1968, p. 233). A inovação é a chave funcional do processo empreendedor, devendo ser compreendida além da noção de uma boa idéia, sendo o resultado da visão para criar esta, e da perseverança e dedicação para permanecer com o conceito por meio da implementação (KURATKO; HODGETTS, 1995).

O empreendedor seria aquele indivíduo que “*pone en marcha las cosas*”, o que pode não incluir nada que seja cientificamente novo (SCHUMPETER, 1968, p.223). O conceito de empreendedor estaria, portanto, sendo associado ao indivíduo que dinamiza a história econômica e empresarial, transformando idéias enganosas em idéias poderosas e também lucrativas. O empreendedor passa a ser visto como o indivíduo que perturba e desorganiza, possuindo a tarefa de “destruição criativa”, termo cunhado para expressar quais produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos (SCHUMPETER, 1968).

Os meios de inovação apontados por Schumpeter (1968) estão relacionados: I) à introdução de novos bens; II) à introdução de novidades tecnológicas na produção de bens antigos; III) à introdução de novas combinações comerciais, tais como a abertura de novos mercados para os produtos ou novas fontes de oferta de materiais; e, IV) à reorganização de uma indústria convertendo-a, por exemplo, em um monopólio.

A terceira dimensão refere-se à propensão a assumir riscos. Ao iniciar um novo negócio, o empreendedor tende a se envolver em riscos que possuem uma relação direta com a capacidade de retorno (KURATKO; HODGETTS, 1995). Vários significados podem ser atribuídos aos riscos assumidos, o que irá depender do contexto a que ele se aplica: (1) estratégias de se arriscar no desconhecido; (2) estratégia de comprometer uma parcela relativamente grande da qualidade; (3) estratégia de submeter-se a empréstimos pesados. A tomada de risco pelos empreendedores está diretamente relacionada às oportunidades identificadas no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 145).

As estratégias nas empresas empreendedoras caracterizam-se por grandes saltos em meio à incerteza; os riscos são tomados pelo fato de o empreendedor caminhar modificando tanto quanto necessário sua forma de agir para a obtenção de recompensas altas (MINZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.106; ROWE, 2002, p.12). Os empreendedores provocam agitação no ambiente (ROWE, 2002, p.12) e tomam decisões ousadas (MINZBERG, 1973, p.45), em que parecem estar diante de um ambiente de fácil

manobra, onde é possível dirigir a organização em um nicho protetor (MINZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.98).

A ousadia que caracteriza a tomada de riscos possibilita o desenvolvimento de re-direcionamentos ou mudanças estratégicas em organizações, quer sejam incrementais ou globais. Sobre isso, é possível citar o caso da Steinberg's, cadeia de supermercado originada no Canadá em 1917, que teve um empreendedor visionário a sua frente, e cujos passos ousados possibilitaram duas grandes e importantes reorientações para a rede: o ingresso no auto-serviço, na década de 30, e o ingresso nos *shopping centers*, na década de 50 (MINTZBERG; WATERS, 1982).

A quarta dimensão é a da proatividade, cuja relevância pode ser percebida pelos estudos de Schumpeter, que enfatiza a importância da iniciativa no processo empreendedor. A proatividade representa o processo de antecipar-se e agir em função de necessidades futuras, buscando oportunidades que podem ser relacionadas: às linhas de operações; à introdução de novos produtos e marcas sob a competição e sob os estágios de maturidade e declínio ao longo do ciclo de vida organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 146).

A proatividade está relacionada à capacidade de os empreendedores identificarem e explorarem as oportunidades de mercado. Sobre esse tema, o artigo do Shane e Venkataraman (2000) expõe que o comportamento empreendedor busca identificar, analisar e explorar as oportunidades que surgem na medida em que membros da sociedade têm distintas crenças sobre os valores relativos dos recursos, gerando uma capacidade potencial de criação de novos mercados no futuro. Para estes autores, o reconhecimento das oportunidades é uma espécie de processo subjetivo, que não surge em toda parte nem a todo tempo, não se configurando numa espécie de mecânica regular.

Analisando a posição das grandes e pequenas firmas no crescimento da economia, Penrose (1995, p. 222-223) comenta que uma possibilidade de crescimento das pequenas firmas pode ser por meio da identificação das oportunidades de interstícios, que representam lacunas de mercado deixadas pelas grandes firmas, e que as pequenas podem obter vantagem ao explorá-la. Segundo a autora, os interstícios podem ser criados porque existe um limite no ritmo de crescimento de qualquer empresa, incluindo as de grande porte; a natureza dessa oportunidade é determinada pelo tipo de atividade que as grandes firmas consideram como de maior lucratividade, e em que se especializam, deixando outras oportunidades à disposição no mercado.

De forma geral, a identificação de oportunidades e sua avaliação são tarefas difíceis. A maioria das boas oportunidades de negócio resulta da atenção do empreendedor às

possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem as oportunidades em potencial. Ainda que a maioria dos empreendedores não possua mecanismos formais para a identificação das oportunidades, algumas fontes são freqüentemente proveitosas: consumidores e associação de classes, membros do sistema de distribuição e pessoas especializadas. Outros empreendedores estão identificando oportunidades por meio da troca de idéias com lojistas, atacadistas, representantes industriais e técnicos especializados (HISRICH; PETER, 2004, p. 53-54). Esse fato explica a importância do desenvolvimento de *networking*, ou rede de relacionamentos, por parte dos líderes, em especial, empreendedores. Ressalta-se, ainda, que a percepção de oportunidades relaciona-se diretamente com as experiências anteriores e com o conhecimento que as pessoas acumulam, fazendo com que diferentes oportunidades sejam percebidas por diferentes pessoas (HOLCOME, 2003; KURATKO; HODGETTS, 1995; SHANE, 2000).

A quinta e última dimensão do construto proposto por Lumpkin e Dess como teoria prévia sobre empreendedorismo é a agressividade competitiva, que se refere à propensão de que a firma desafie de forma direta e intensa os seus competidores, buscando atingir o ingresso ou melhorar a posição no mercado. A agressividade com que as firmas competem representa a busca pela consecução de vantagem competitiva em seus mercados (PORTER, 1986; BARNEY, 2002).

As cinco dimensões são centrais ao entendimento do processo empreendedor, podendo ocorrer em diferentes combinações, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que a firma possua (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 150), a qual relaciona-se de forma direta com aspectos do ambiente, da organização e do indivíduo (GARTNER, 1985, p.697; LUMPKIN; DESS, 1996, p. 150).

Em suma, o empreendedorismo é um fenômeno que deve ser entendido por meio de um construto multidimensional, em que as interações entre os fatores organização, ambiente, indivíduo e processos são múltiplas e complexas.

## **2.8 Aprendizagem de estrategistas**

Tomando como apoio a orientação empreendedora na formação de estratégias, percebe-se que o empreendedor parece necessitar acumular aprendizagem ao passo que progride no desenvolvimento de suas atividades organizacionais.



Conforme argumenta Filion (1991, p. 64), “para um empreendedor, a coisa mais importante é estar num processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente”. O empreendedor passa a se interessar em aprender tudo que estiver relacionado ao alcance de seus objetivos, buscando os caminhos possíveis dessa aprendizagem.

Aparentemente, muitos empreendedores tornam-se ativamente engajados na aprendizagem, procurando ser eficazes no gerenciamento de pessoas e recursos, o que, de modo amplo, explica as relações complexas, íntimas e dinâmicas entre o empreendedor e seu negócio (COPE, 2003, p.430).

No atual ambiente dos negócios o aprendizado dos empreendedores se dá em função de um conjunto complexo de fatores. O empreendedor precisa aprimorar suas práticas de modo a ser capaz de poder conduzir sua firma em um ambiente empresarial marcado pelas mudanças e incertezas, o que, muitas vezes, o conduz à formação de uma equipe de executivos para auxiliar na formulação e implementação das estratégias.

Segundo Jarvis (1987, p.164), toda aprendizagem tem por base as experiências dos indivíduos, a qual é definida por Reuber e Fischer (1999, p.31) como “coisas que acontecem, ou eventos que ocorrem, durante um específico período de tempo”. Jarvis (1987) defende a existência de experiências naturais e artificialmente criadas, capturadas por uma ou por várias combinações de sentidos, e que podem ser significantes ou não-significantes. As experiências envolvem o relacionamento entre a pessoa e o meio sócio-cultural-temporal em que ela vive; dentro desse contexto é que as pessoas podem adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes.

Admite-se, assim, a importância da aprendizagem situada para os estrategistas, enfatizando que estes passam a adquirir conhecimento a partir das experiências no ambiente de trabalho (LAVE; WENGER, 1991). Gherardi, Nicolini e Odella (1998) afirmam que nas organizações de trabalho, pessoas e grupos geram conhecimentos a partir da negociação dos significados das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Para estes autores (p. 274), “conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades”. Sendo assim, a aprendizagem é concebida como uma prática social, e o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o trabalho diário (RICHTER, 1998).

Tal argumentação confere sustentabilidade à idéia do construtivismo. A abordagem do construtivismo apregoa que a aprendizagem não pode ser simplesmente uma maneira de memorizar ou adquirir conhecimento, mas um processo buscado pelas pessoas para dar significado às suas experiências (CANDY, 1991, p.271; MERRIAM; CAFFARELA, 1999,

p.261). O construtivismo representa uma abordagem que busca compreender, de forma rica e complexa, o fenômeno social. Nessa linha, as pessoas buscam dar sentido à realidade vivenciada por meio de suas escolhas, entendendo que o sentido atribuído pelo indivíduo é reflexo da estrutura de conhecimentos que possui (CANDY, 1991).

Portanto, o conhecimento prévio dos estrategistas tem papel fundamental no processo de construção de significados, na solução de problemas e na aprendizagem profissional. É por meio dos conhecimentos prévios que os estrategistas ganham tempo na resolução de problemas organizacionais, elaborando estratégias que garantam eficiência às questões de rotina, e sendo sistemático em meio às novas situações (CANDY, 1991).

As experiências acumuladas pelos estrategistas geram famílias de casos. Segundo Schön (1983, p. 49-50), as famílias de casos representam os padrões de ação traduzidos por meio do conhecimento tácito dos indivíduos e expressos pelas ações diárias, pelos julgamentos que não podem afirmar critério adequado, ou pelas habilidades as quais não é possível estabelecer regras e procedimentos.

As experiências servem de base para que os líderes, refletindo na ação, possam buscar os estoques de conhecimento e aplicá-los à instância presente. De fato, os estoques de conhecimento podem assegurar significado para as novas experiências pelas quais os líderes estejam passando, o que significa que as histórias de experiências passadas podem servir de exemplo para as ações presentes e futuras (JARVIS, 1987; SCHÖN, 1983).

Do ponto de vista do *background* do empreendedor, acredita-se que sua aprendizagem resulta da experiência passada e em curso, dos conhecimentos, das predisposições, das situações, e que ela sofre a influência das paixões, das emoções, das motivações, mas também das faculdades de aprendizagem intrínsecas do indivíduo (VERSTRAETE, 2001). Isso assegura que as capacidades de aprendizagem dos indivíduos não são idênticas, ainda que estejam sob a mesma influência sócio-cultural-temporal (JARVIS, 1987, p.166). Corroborando essa idéia de aprendizagem, Paiva (2004, p.219-220) argumenta que:

O desenvolvimento de conhecimento para geração de oportunidades é inspirado em experiências com ações bem-sucedidas e extensivas a atuações futuras. O sentido de fomento à busca de conhecimento, à experiência e ao aperfeiçoamento das capacidades individuais parecem ser alguns dos vetores que induzem o empreendedor a expandir-se em termos de auto-realização. Pelo que a realidade empírica confirma, o sujeito desenvolve a *expertise* do reconhecimento de oportunidade de negócio a partir da experiência estocada, a qual é marcada por ações bem sucedidas do passado e é extensiva a atuações futuras.

Enfim, os empreendedores apóiam-se fortemente na aprendizagem por meio de experiências, seja pelo estoque ou pela sucessão delas, construindo e reconstruindo significados na medida que o ambiente de negócios exige novas interpretações (REUBER; FISCHER, 1999). As novas interpretações são uma constante em meio à competitividade de muitos mercados, o que reforça o argumento de Argyris (1991, p.99), de que “qualquer empresa que aspire ser bem sucedida no árduo ambiente de negócios da década de 1990 deve primeiro resolver um dilema básico: o sucesso nos mercados depende cada vez mais do aprendizado; todavia a maioria das pessoas ainda não sabe aprender”.

A seção “aprendizagem de estrategistas” finaliza o referencial teórico-empírico, o qual fundamenta a proposta central do trabalho investigativo. Os conceitos e as discussões entre as idéias dos diversos autores, aliados a uma interpretação do mestrando, formam a base para a análise dos resultados, que será realizada mediante procedimentos metodológicos próprios, cuja descrição é feita no capítulo que se segue. Por fim, acredita-se que a base teórica aqui finalizada seja consistente para responder aos objetivos do estudo.

## 3 Procedimentos metodológicos

---

Após o capítulo de fundamentação teórico-empírica, este estudo de dissertação segue com a apresentação da metodologia de pesquisa, a qual apontará os caminhos e critérios seguidos na fase de coleta e análise dos dados de modo a melhor responder aos seus objetivos.

### 3.1 Perguntas de pesquisa

A investigação empreendida nesta dissertação buscou evidenciar o processo de formação de estratégias de uma empresa empreendedora ao longo de sua trajetória de desenvolvimento (1976-2006). Conforme foi mencionado no capítulo introdutório, a pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de distribuição de petróleo, a Satélite Distribuidora de Petróleo S.A., cujo crescimento tem sido expressivo, sendo destacado a participação das lideranças na condução da sua administração estratégica.

O problema que guiou o desenvolvimento desse estudo foi o seguinte: Como ocorreu o processo de formação das estratégias da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. ao longo de sua trajetória de desenvolvimento, entre 1976 e 2006? Para que esse problema fosse respondido foram feitas algumas perguntas que, segundo Merriam (1998, p.60), refletem os aspectos específicos a serem estudados na visão do investigador. São perguntas desse estudo:

- a) Como se apresentaram as fases de continuidade nas estratégias da organização ao longo da sua trajetória evolutiva?
- b) Como se apresentaram as fases de mudanças nas estratégias da organização?
- c) Como os estrategistas influenciaram a administração estratégica?
- d) Qual *framework* elucida o processo de formação das estratégias da organização?

### 3.2 Definição de conceitos básicos

Nesta seção são apresentados alguns conceitos importantes no desenvolvimento desta investigação:

- *Administração estratégica*: é um termo amplo que abrange os estágios de compreensão dos ambientes interno e externo, de desenvolvimento da visão e missão do

negócio, o estabelecimento dos objetivos, a elaboração e implementação das estratégias e a avaliação do desempenho (adaptado de THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III, 2004, p.14).

- *Construção de categorias*: processo de codificação dos dados coletados, e construção de padrões que representam as categorias de codificação. Entende-se que a construção de categorias é um processo largamente intuitivo e sistemático, que depende da orientação e do conhecimento do pesquisador (adaptado de BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 221; MERRIAM, 1998, p. 179).

- *Distribuidora*: é a empresa que realiza a comercialização de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos, seu armazenamento, mistura, aditivação, transporte e controle de qualidade, devendo ser sediada no país, e cujo exercício da atividade depende de autorização expedida pela Agência Nacional de Petróleo - ANP (ANP, 2007).

- *Empreendedor*: “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1991, p.64). Para efeito dessa dissertação, adota-se como empreendedores Jair e Marcelo Alecrim, pai e filho, que tiveram a idéia guia do negócio ao longo do período em estudo.

- *Estratégia*: esse estudo adota o conceito de estratégia em termos de padrão consistente que se reconhece mediante o fluxo das decisões empresariais (adaptado de MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; MINTZBERG; WATERS, 1985).

- *Estudo de caso qualitativo*: estratégia metodológica que busca delimitar a unidade de estudo, o caso, desenvolvendo uma investigação intensa com descrição holística, no sentido de reunir informações numerosas e detalhadas para compreender a totalidade de uma situação (adaptado de MERRIAM, 1998; BRUYNE, HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977).

- *Incrementalismo lógico*: visão da mudança como um processo fragmentado, evolucionário e progressivo, que acontece por meio de pequenas intervenções no dia-a-dia, e que adaptam as organizações às imposições externas (adaptado de QUINN, 1978; MOTTA, 2001, p.143).

- *Liderança dispersa*: dissemina a idéia de que a visão pode ser incentivada em todos os níveis, que deve ser atualizada e comunicada de forma ampla e constante, elevando o foco à equipe (adaptado de BRYMAN, 2004).

- *Pesquisa qualitativa*: é mais que um conjunto particular de técnicas relacionadas à compreensão de um dado contexto de forma ampla e profunda, estando

implícita no modo de encarar o fenômeno social investigado com o mínimo de afastamento possível da situação natural (adaptado de MERRIAM, 1998; MORGAN; SMIRCICH, 1980).

- *Processo estratégico*: é o desenvolvimento de uma seqüência de eventos ou atividades que descreve como as mudanças ocorrem ao longo do tempo, somado à descrição das variáveis que se referem às ações individuais e organizacionais (VAN DE VEN, 1992).

### 3.3 Delineamento da pesquisa

Nesta seção foi descrito o delineamento da pesquisa desenvolvida, apontando razões que justifiquem as opções metodológicas e destacando a relevância dessas diante as ciências sociais.

A realidade social deve ser entendida a partir do dinamismo da vida individual e coletiva em face de toda riqueza de significados que dela transborde. Uma realidade é mais rica que qualquer teoria, pensamento ou discurso que seja possível elaborar a partir de suas inferências (MINAYO, 1994, p.15).

Buscando entender os significados de uma dada realidade, as ciências sociais desenvolveram instrumentos capazes de aproximar-se da complexidade e suntuosidade que é a vida dos seres humanos em sociedade, mesmo que tais buscas tragam entendimentos incompletos, imperfeitos e insatisfatórios (MINAYO, 1994, p.15). O alcance dessa realidade incapaz de ser quantificada ou tida como absoluta acontece por meio da opção pelas pesquisas qualitativas. Este tipo de pesquisa trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, ou seja, com a opção correspondente à profundidade das relações, dos processos e dos fenômenos, em busca da construção de significados de uma coletividade (MINAYO, 1994, p.21-22; LINCOLN; GUBA, 2000).

Nessa linha de entendimento, Morgan e Smircich (1980) advogam que a pesquisa qualitativa é mais que um conjunto particular de técnicas relacionadas à compreensão de um dado contexto de forma ampla e profunda, estando implícita no modo de encarar o fenômeno social investigado. Para Merriam (1998, p.5), por meio da pesquisa qualitativa busca-se entender e explicar o significado do fenômeno social com o mínimo de afastamento possível da situação natural.

Dentre as possíveis formas de investigação qualitativa, nessa pesquisa fez-se a opção pelo desenvolvimento de um estudo de caso o que, segundo Merriam (1998, p.27), representa “uma investigação intensa, com descrição holística e cuja análise acontece em simples

instância de um fenômeno ou unidade social”. Bruyne, Hermam e Schoutheete (1977, p.224-225) afirmam que “o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

O estudo de caso qualitativo não tem intuito de generalizações estatísticas, nem de responder aos objetivos formulados por meio de hipótese. Buscará, entretanto, uma descrição densa e rica, no sentido de construir o real significado do evento em estudo (MERRIAM, 1998; STAKE, 1995; PATTON, 2002; YIN, 2005).

Tendo como objetivo a compreensão do processo de formação de estratégia da Satélite ao longo da sua trajetória de desenvolvimento (1996-2006), buscou-se o desenvolvimento de um estudo de caso em retrospectiva histórica, procurando identificar a evolução das estratégias ao longo do período em estudo.

Estudos de caso de organizações sob uma perspectiva histórica incidem sobre uma dada organização ao longo de um determinado tempo, buscando relatar o seu desenvolvimento (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p.90). Em relação às pesquisas relacionadas à administração estratégica, este tipo de abordagem tem se apresentado com certa frequência nos trabalhos (CHANDLER, 1998; MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982; PETTIGREW, 1987; PEREIRA, 2006).

### **3.4 Seleção da amostra**

Sendo apresentado o problema de pesquisa deste trabalho e registrada a opção pelo desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo, passa-se, então, à seleção da unidade de análise, a amostra (MERRIAM, 1998, p.60). Por meio da definição da unidade de análise, o pesquisador procura esclarecer como irá buscar as informações que respondam aos objetivos do seu estudo.

As amostras dos casos podem ser pessoas individuais, famílias, organizações, culturas, episódios, atividades, entre outras (PATTON, 2002, p.46). Nesse sentido, o estudo aqui apresentado buscou definir dois níveis de amostra: a decisão pela organização a ser investigada e a escolha dos indivíduos capazes de fornecer as informações que são necessárias à consecução dos objetivos propostos.

A definição da amostra deve ser feita a partir de critérios previamente estabelecidos (MERRIAM, 1998, p. 61). Assim, os critérios para a seleção da organização investigada foram: (1) que tivesse indícios de ser empreendedora; (2) que possuísse forte participação de

empreendedores e lideranças na formação das estratégias empresariais; (3) que apresentasse índices de sucesso em suas estratégias, demonstrando crescimento sobre concorrentes do setor (uso de índices como crescimento no volume de vendas e *market share*).

Atendendo a estes critérios, fez-se a opção pelo desenvolvimento de um estudo de caso único (YIN, 2005, p. 33), a análise do processo de formação de estratégias da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. (SAT). A SAT compete em uma indústria tradicional composta por fortes concorrentes nacionais e internacionais, e tem conseguido crescer de forma significativa. Ressalta-se, ainda, que a escolha considerou o conhecimento prévio do pesquisador, cujas atividades profissionais anteriores possibilitaram proximidade com a organização.

Em relação à seleção dos entrevistados, Merriam (1998) descreve dois tipos de amostra: a probabilística e a não probabilística. Em função da opção pelo desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo, registra-se a preferência pela amostra não probabilística, uma vez que não será necessário o uso de cálculos estatísticos nem se objetiva realizar generalizações de caráter estatístico.

A seleção dos respondentes privilegiou a escolha daqueles sujeitos sociais que tinham informações sobre as principais decisões que foram tomadas ao longo da história da empresa e cujas ações executivas resultaram de alguma forma nas estratégias adotadas ao longo da sua trajetória de desenvolvimento.

O tipo de amostragem foi inicialmente intencional, em que o pesquisador buscou entrevistar os executivos que compõem a diretoria da empresa. Além disso, foi utilizada a amostra por cadeia ou bola de neve, cuja estratégia envolve o questionamento de participantes ou grupos de participantes, em que estes passam a indicar novos respondentes que tenham condições de fornecer informações importantes para o desenvolvimento do trabalho investigativo (MERRIAM, 1998, p.63). Assim, primeiramente a abordagem foi feita com os executivos da diretoria, e, ao passo que a coleta de dados foi acontecendo, outros funcionários foram entrevistados, atendendo à necessidade de busca das informações que viessem a responder aos objetivos. Uma descrição dos entrevistados é feita no capítulo seguinte, na seção “perfil dos participantes”.

A autorização para o desenvolvimento da parte empírica dessa dissertação foi obtida em setembro de 2005, por meio de um contato telefônico com Marcelo Alecrim, acionista majoritário e presidente da organização. O empreendedor disponibilizou sua empresa para que o pesquisador pudesse utiliza-la como campo investigativo. Naquele período foram desenvolvidos dois trabalhos de disciplinas do curso de mestrado, que, embora não tenham



sido diretamente relacionados à temática ora abordada, possibilitaram o contato introdutório com alguns executivos da empresa.

### 3.5 Coleta de dados

A seção de coleta de dados apresenta os elementos metodológicos que possibilitam o acesso aos dados relevantes para a pesquisa proposta. É nessa seção que os leitores compreendem os meios utilizados pelo pesquisador para alcançar os objetivos.

O estudo de caso compreende uma estratégia de pesquisa abrangente, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à sua análise (YIN, 2005, p.33).

A coleta de dados nas pesquisas de estudos de caso qualitativos geralmente envolve três estratégias: a realização de entrevistas, a observação e a análise documental (MERRIAM, 1998, p.137). A combinação das fontes de coleta de dados é recomendada como forma para melhor compreender o fenômeno em análise, na expectativa de aproximar o máximo possível o pesquisador da realidade, mediante a riqueza de informações compartilhadas (PATTON, 2002; MERRIAM, 1998).

Nesta pesquisa, a coleta de dados ocorreu primordialmente por meio da realização de entrevistas com os principais executivos da empresa. A entrevista pode ser entendida como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 2002, p.86). As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas, implicando na existência de um roteiro (ver apêndice A) constando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central (HAGUETTE, 2002, p. 86). O uso de entrevistas semi-estruturadas permitiu um *mix* de questões relativamente estruturadas, possibilitando ao entrevistador ultrapassar os limites das questões definidas no roteiro para buscar novas informações que emirjam ao longo das entrevistas (MERRIAM, 1998, p.73-74).

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, tendo duração entre 20 e 100 minutos cada entrevista, variação decorrente da disponibilidade de tempo dos entrevistados e nível de contribuição para a pesquisa. Foram realizadas 13 entrevistas, com 12 sujeitos do contexto analisado. Maiores detalhes sobre os entrevistados são descritos no capítulo dos resultados, seção “perfil dos respondentes”.

Além das entrevistas, utilizou-se a análise de documentos públicos e outros que não são disponibilizados ao público externo da organização. Os executivos liberaram o acesso a documentos internos, tais como relatórios e material de palestras, como também a documentos destinados aos revendedores, tais como folder e jornal informativo. De acordo com Merriam (1998, p.113), documentos são importantes fontes de coleta de dados nas pesquisas qualitativas, e compreendem materiais físicos, visuais e escritos sobre o estudo. Também foram considerados alguns documentos secundários e materiais bibliográficos, cujas informações complementaram o entendimento decorrente das entrevistas, e possibilitaram uma compreensão mais ampla do fenômeno em estudo, ou seja, o processo de formação de estratégias da Satélite.

Por fim, registra-se que algumas poucas observações foram realizadas. Foram desenvolvidas notas de campo que evidenciam e complementam informações no sentido de suprir a insuficiência de captação de alguns aspectos do fenômeno por meio de entrevistas e documentos (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 150). Como as entrevistas foram realizadas na empresa investigada, o pesquisador pôde verificar alguns aspectos do trabalho dos executivos, a rotina empresarial e a estrutura física da empresa, fazendo conexões com dados coletados por meio das entrevistas e da análise documental.

Ao longo da coleta de dados, o pesquisador esteve na sede da Satélite em Natal, antes, durante e depois do anúncio da fusão com a ALE Distribuidora, em abril de 2006. Em agosto de 2006, esteve em São Paulo, antiga filial da ALE, e atualmente filial ALESAT; e, em setembro de 2006, em Belo Horizonte, na sede da ALESAT, ainda em processo de estruturação pós-transição.

### **3.6 Análise de dados**

A etapa de análise dos dados consiste no processo de dar sentido ao que foi coletado. Esse é um processo complexo, que envolve tarefas de dedução e interpretação dos dados, à procura de significados, entendimentos ou *insights* que constituem os achados do estudo (MERRIAM, 1998, p.178).

A fase de análise dos dados representa o processo de busca e de organização sistemática dos dados que foram coletados por meio de entrevistas, documentos e notas de campo. A organização sistemática dos dados leva à divisão em unidades manipuláveis, realizando síntese, procurando por padrões e descobrindo aspectos importantes que precisam

ser evidenciados. Essa é uma tarefa difícil, face à complexidade da situação em análise, à dificuldade de separar os dados em unidades, também porque o sistema de categorização não se mostra tão auto-evidente (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 221).

Uma etapa importante na fase de análise de dados é o desenvolvimento de uma lista de categorias de codificação, o que acontece logo após o pesquisador ter recolhido os dados e se encontrar preparado para organizá-los. Ao passo que lê os dados coletados, o pesquisador deverá observar a repetição ou o destaque de certas palavras, frases, padrões de comportamento, e, a partir daí, deverá constituir padrões que representam as categorias de codificação (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 221). Por meio da codificação, agrupam-se as palavras e as frases para facilitar a categorização das seqüências de acontecimentos e das mudanças ao longo do tempo. A construção de categorias é um processo largamente intuitivo e sistemático, que depende da orientação e do conhecimento do pesquisador (MERRIAM, 1998, p.179).

O processo de análise e coleta de dados deve ocorrer de forma simultânea, seja dentro ou fora do campo (MERRIAM, 1998, p. 162; PATTON, 2002, p. 436). A análise tem início a partir dos primeiros dados coletados, de maneira que a construção de categorias comece com a transcrição das primeiras entrevistas, o primeiro conjunto de notas de campo ou os primeiros documentos coletados (MERRIAM, 1998, p.181). As categorias são construídas na medida em que avançam a coleta e análise dos dados, devendo estar direcionadas aos objetivos do estudo.

Em relação a este estudo, as entrevistas representaram a principal fonte de coleta de dados, obtendo-se um volume aproximado de 150 páginas transcritas, considerando o formato do parágrafo e fonte dessa dissertação. Além disso, o pesquisador fez uso das notas de campo e dos documentos públicos e internos cedidos pela organização. A fase de categorização foi um processo difícil, em função da pouca experiência do pesquisador com estudos qualitativos, também por ser um processo intuitivo, em que os dados não se mostraram auto-evidentes. Dessa forma, procedeu-se com muita cautela, acreditando que o resultado final da análise tenha sido satisfatório.

Entendendo que os estudos de casos qualitativos históricos relativos à mudança organizacional visam a retratar as fases de um fenômeno em relação ao que ocorreu na organização durante o período submetido à investigação (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977), as categorias construídas nesse trabalho buscaram evidenciar as fases e os principais eventos em termos de processo de formação de estratégia em uma organização empreendedora.

A análise dos dados assemelha-se à metodologia descrita pelo estudo de Mintzberg (1978), sobre os padrões na formação de estratégias. O primeiro passo foi a coleta de dados, buscando uma descrição cronológica das estratégias e o estabelecimento dos padrões. O resultado foi a inferência de oito fases ao longo do processo, as quais estão descritas no capítulo dos resultados. O segundo passo consistiu na inferência das estratégias e períodos de mudanças, tendo essa pesquisa identificado um grande número de mudanças incrementais e apenas três mudanças globais. O terceiro passo resultou em um período de análise intensa das estratégias e das mudanças. E, por fim, o quarto passo, que representou a análise teórica, associando os achados à abordagem teórica considerada pelo estudo.

### **3.7 Validação da pesquisa**

A confiança no resultado das pesquisas qualitativas representa um elemento essencial para o progresso das ciências sociais. Segundo Merriam (1998, p.198-199), para obter efeitos práticos ou na teoria da educação, os estudos qualitativos devem ser rigorosamente conduzidos, o que implica na consideração de questões éticas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

A validação dos resultados de uma pesquisa qualitativa em ciências sociais consiste no procedimento metodológico que busca uma maior aproximação da realidade analisada. Busca-se, portanto, uma compreensão fiel do contexto social por meio da integração das informações obtidas.

Diversas estratégias podem ser utilizadas para obter a validação dos estudos em pesquisas qualitativas, entre as quais está a validação interna, utilizada nesse estudo. De acordo com as experiências em pesquisas da Merriam (1998), e, em conformidade com as condições possíveis e adequadas a esta dissertação, optou-se primeiramente pela validação por meio da triangulação dos achados, fato que foi possível pela integração das informações proveniente das entrevistas, das notas de campo e da análise documental. Destaca-se que a integração das informações resultou no processo de categorização dos achados.

Fortalecendo ainda mais, o pesquisador fez uso da estratégia do *Member check*, que consiste na construção de um documento com a síntese dos achados e da interpretação aplicada, e que seguiu para que os entrevistados pudessem confirmar e acrescentar, caso fosse necessário, alguma informação relevante ao contexto. O documento foi redigido (conforme apêndice B) e enviado em anexo por meio do correio eletrônico (e-mail) aos dirigentes

organizacionais e demais entrevistados, obtendo alguns poucos retornos sem acréscimos, e a confirmação da análise desenvolvida.

Por último, ainda vinculado às estratégias de validação assinaladas por Merriam (1998, p. 204-205), considerou-se, para efeito de validação, os pressupostos teóricos e o *background* do pesquisador, os quais permitiram um conhecimento prévio de algumas das informações obtidas, facilitando a percepção do encadeamento de ações estratégicas obtidas na fase de coleta dos dados.

### **3.8 Limitações**

Algumas dificuldades na compreensão da formação de estratégia por empreendedores dizem respeito ao entendimento do processo, que por vezes são armazenados em caixas-pretas, permanecendo no cognitivo humano (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.111). Buscando entender os significados de uma dada realidade, as ciências sociais desenvolveram instrumentos capazes de aproximar-se da complexidade e suntuosidade que é a vida dos seres humanos em sociedade, mesmo que tais buscas tragam entendimentos incompletos, imperfeitos e insatisfatórios (MINAYO, 1994, p.15).

Além disso, admite-se que as pesquisas sobre estratégias empresariais têm uma natural dificuldade na autorização e coleta de dados junto às organizações. Mesmo reconhecendo tal fato, a proposta de pesquisa na Satélite foi bem aceita pelo empreendedor e por grande parte dos seus executivos.

Uma limitação assumida pela pesquisa deve-se ao fato de que, após ter qualificado o projeto dessa dissertação, em maio de 2006, foi anunciado a realização da fusão da Satélite com uma empresa de distribuição mineira, a ALE. Tal fato implicou na redefinição de diversos processos internos envolvendo toda a organização, o que dificultou a realização da etapa de coleta de dados por dois motivos: a dificuldade de agenda dos executivos e a mudança de moradia dos mesmos.

Após a fusão, parte dos executivos foram direcionado à matriz da ALESAT, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais; outros foram para a filial de São Paulo; e outros ainda, permaneceram em Natal. Procurando conciliar as disponibilidades dos respondentes, o pesquisador se deslocou até os executivos, tendo ido até as três cidades.

Foram realizadas 13 entrevistas com 12 indivíduos. Admite-se que o retorno ao campo para uma segunda rodada de entrevista com essas pessoas e esclarecimento presencial de

alguns pontos poderia assegurar uma compreensão mais ampla do fenômeno. Ressalta-se também que alguns componentes do corpo diretivo não foram entrevistados, entre os motivos alegados esteve a falta de tempo para receber o pesquisador no momento em que esse passou pela empresa.

A coleta de dados ocorreu predominantemente entre junho e novembro de 2006, período em que a empresa encontrava-se em transição decorrente da fusão. Desse modo, admite-se que o entendimento acerca da oitava fase do processo de formação de estratégias apresenta-se de forma parcial e incompleta. As informações obtidas destacam a estratégia como um plano, o que não retrata o interesse deste estudo.

Por fim, salienta-se a falta de experiência do pesquisador em estudos qualitativos, o que representou uma natural dificuldade em retratar a realidade social investigada por meio desse tipo de pesquisa.

## 4 Resultados

---

A idéia central dessa dissertação foi a de descrever como ocorreu o processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora, por meio de uma análise do caso Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. Trata-se de um estudo histórico, que busca identificar a evolução das estratégias da Satélite desde o surgimento do grupo empresarial Caráú, em 1976, indo até 2006, quando a empresa passa por um processo de fusão, dando origem ao grupo ALESAT, sexta maior distribuidora nacional, formada por uma rede de mais de 1000 postos de combustíveis, atuando em 20 estados do Brasil e com uma venda aproximada de 2,7 bilhões de litros em 2006.

A partir da proposta inicial, o estudo traçou quatro objetivos específicos para uma melhor compreensão do processo de formação das estratégias da organização, são eles: (a) descrever as fases de continuidade nas estratégias da organização; (b) descrever as fases de mudanças nas estratégias da organização; (c) entender como os estrategistas influenciaram a administração estratégica; (d) elaborar um *framework* que explique o processo estudado.

Buscando atender aos objetivos dessa pesquisa, o trabalho de análise de dados compreendeu a descrição e interpretação dos aspectos que revelam o complexo processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora. Seguindo a orientação de Merriam (1998, p.179), e buscando organizar o grande volume de informações coletadas e evidenciadas pelo número de páginas transcritas e documentos coletados, a análise dos dados procurou ser sistemática, por meio da construção de categorias, procedimento descrito no capítulo anterior.

Inicialmente, é traçado o perfil dos participantes da pesquisa, e, em seguida, é descrito o processo de formação de estratégias, dividido em oito fases que representam os padrões de estratégia da empresa.

### 4.1 Perfil dos participantes

No capítulo 3, procedimentos metodológicos, foram evidenciados como sujeitos que compõem a amostra os executivos da Satélite, e também foi ressaltada a contribuição de outros participantes que pudessem vir a agregar informações necessárias ao esclarecimento dos objetivos de pesquisa.

Em função da agitação que caracteriza um processo de fusão, a coleta de dados, embora tenha sido iniciada em setembro de 2005, desdobrou-se entre junho e novembro de 2006, tendo o pesquisador se deslocado até o local de trabalho dos entrevistados de acordo com a disponibilidade de tempo dos respondentes. Obedecendo a esses critérios, a pesquisa ocorreu em três grandes centros: Natal – antiga sede da Satélite, abrigando atualmente o centro corporativo da ALESAT; em São Paulo capital, filial da empresa neste estado; e em Belo Horizonte, sede da ALESAT, para onde se deslocou grande parte da diretoria, após o anúncio da fusão.

Tomando como referência o organograma da Satélite antes da fusão, apresentado no apêndice C, e considerando o corpo diretivo, foram entrevistados sete dos treze membros, entre presidente, vice-presidente, diretores e gerentes. Alguns desses indivíduos estavam na empresa desde o início, outros que ingressaram à medida que a empresa ampliava suas fronteiras, porém, todos muito importantes no processo de formação das estratégias. Além dos diretores, foram entrevistados alguns funcionários com atividades de liderança e decisão dentro da empresa, os quais contribuíram com dados importantes para o amplo entendimento do processo estudado. Por último, ressalta-se a participação da senhora Edna Alecrim, irmã do Marcelo Alecrim, que muito contribuiu para o entendimento da fase anterior à distribuidora.

O quadro 3 (4) expõe alguns dados a respeito dos respondentes da pesquisa, destacando o nome do participante, o sexo, o atual cargo, a formação superior e o tempo no grupo empresarial.

Nome do Respondente	Sexo	Cargo atual	Formação Superior	Tempo no Grupo	Local e período da entrevista
Marcelo Alecrim	M	Presidente	Administrador	23	Natal nov/2006



Jucelino Sousa	M	Vice-presidente	Químico e economista	10	Belo Horizonte set/2006
Cyro Souza	M	Diretor de Operações	Engenheiro civil e economista com pós-graduação em finanças	8	Belo Horizonte set/2006
Luciano Leão	M	Diretor Comercial Norte	Engenheiro civil	8	Natal jun/2006
Martinho Ono	M	Diretor Comercial Sul	Economista	3	São Paulo ago/2006
Vladimir Barros	M	Gerente Executivo de Recursos Humanos	Economista com especialização e mestrado em administração	8	Belo Horizonte set/2006
Cândido Terceiro	M	Gerente Executivo de Relacionamento com o Mercado	Engenheiro civil com curso de extensão em Administração	2	Natal / Belo Horizonte set/2005 set/2006
Fernando Dinoá	M	Ex-assessor do presidente	Graduação em Formação de executivos e pós em finanças	6	Natal set/2005
Adriana Cândida	F	Supervisora de Qualidade e SSO	Administradora e Técnica de segurança de trabalho	6	Natal jun/2006
Silvana Moraes	F	Assessora de Call Center	Graduada em marketing	5	Natal jun/2006
Maria das Dores	F	Chefe do setor de compras	Graduada em marketing	11	Natal jun/2006
Edna Alecrim	F	Revendedora irmã do Marcelo	Engenharia química com pós-graduação em gestão empresarial	-	Natal nov/2006

#### **Quadro 3 (4) - Perfil dos respondentes**

Fonte: pesquisa de campo (2007)

**Marcelo Alecrim**, presidente da ALESAT, é o empreendedor da empresa, estando à sua frente e conduzindo a imagem institucional. Graduado em administração, Marcelo iniciou sua participação no Grupo em 1983, acompanhando seu pai e aprendendo com ele a conduzir as atividades de um posto revendedor. Daí em diante, ele passou a conduzir o grupo que se tornou forte pelas atividades de distribuição.

**Jucelino Sousa**, atual vice-presidente da ALESAT, é acionista da empresa e principal executivo, tendo acompanhado Marcelo ao longo de toda a trajetória da empresa. Formado em química e economia, Jucelino, antes de ingressar na Satélite, trabalhou durante 2 anos na Petrobrás na área de produção de fertilizantes, e por 10 anos na ESSO, tendo atuado nas áreas de marketing, comercial e planejamento, inclusive em funções de gerência. Está presente na empresa desde o momento de concepção da idéia de distribuidora, tendo ampla importância no seu desenvolvimento.

**Luciano Leão**, diretor comercial norte da ALESAT, é o único diretor alocado na antiga sede em Natal-RN, junto ao centro corporativo. Luciano é engenheiro civil e trabalhou por 12 anos na área comercial da SHELL, tendo atendido Marcelo enquanto revendedor. Com

a aproximação e a confiança gerada no trabalho do executivo, recebeu a proposta de ingressar no time de executivos da Satélite, em 1998.

**Cyro Souza**, diretor de operações da ALESAT, é engenheiro civil e economista, com pós-graduação em finanças empresariais. A vida profissional de Cyro teve início na ESSO, empresa em que trabalhou por pouco mais de 3 anos, exercendo as funções de gerenciamento de postos, supervisão de cadeia de postos, treinamento e assessoramento de franquias, por último, vendedor ou conselheiro de negócios. Ingressou na Satélite em 1998, como assistente da gerência comercial, assessorando Jucelino. Posteriormente, passou pelas funções de coordenação de marketing, gerência de logística, gerência de logística e transporte, e, desde 2001, assumiu a área de operações.

**Vladimir Barros**, gerente executivo de recursos humanos da ALESAT, é graduado em economia, com especialização em Recursos Humanos e mestrado em administração. Vladimir foi por algum tempo do setor público, tendo trabalhado na prefeitura, na Assembléia Legislativa e na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. No setor privado, começou trabalhando na XEROX do Brasil, na área comercial; em seguida, trabalhou no Grupo BOMPREGO, por um período de quase dois anos. Vladimir entrou na Satélite em 1998, na área de marketing. Pouco tempo depois foi direcionado para a nova área de Recursos Humanos.

**Cândido Terceiro**, gerente executivo de relacionamento com o mercado, é formado em engenharia civil, com curso de extensão em administração em San Diego, EUA. Trabalhou na área de engenharia, ainda como estagiário; em órgãos públicos, passou pela Secretaria de Finanças da Prefeitura de Salvador; e na ESSO, empresa onde trabalhou entre 1997 e 2004. Nesta, Cândido passou pelos setores de lojas de conveniência, varejo em si, gerência territorial de vendas, algumas posições na matriz, planejamento, controle de qualidade, marketing, *advertising*, e análise de investimentos. Desde 2004, o executivo encontra-se na Satélite, onde assumiu a gerência de relacionamento com o mercado, que compreende o Call Center, Novos Negócios e o Marketing.

**Martinho Ono**, diretor comercial sul, é formado em economia e sua experiência profissional registra 25 anos de trabalho no segmento de petróleo pela ESSO. Martinho foi contratado pela Satélite quando da expansão para a região Sudeste, há três anos, sendo o articulador da abertura de mercado em Minas Gerais, Goiás, Rio de Janeiro, São Paulo e Mato Grosso. Atualmente é diretor comercial responsável pela demanda do interior do estado de São Paulo e pela região Sul do país.

**Fernando Dinoá**, ex-assessor da presidência, graduado em Formação de Executivos, e com pós-graduação na área financeira, está na empresa desde 2000. Dinoá passou 15 anos trabalhando na Petrobrás, tendo atuado na área de Recursos Humanos, e com vivência na área de exploração, perfuração, produção e transporte de petróleo “*up stream*”. Na Satélite, ingressou como assessor do diretor administrativo-financeiro, foi coordenador de novos negócios, gerente de planejamento, gerente da parte de créditos e cobrança, e, quando entrevistado, era assessor do presidente.

**Adriana Cândida**, supervisora de qualidade e SSO, é formada em administração de empresas e também técnica em segurança do trabalho, estando há seis anos na empresa. Adriana foi contratada pela Satélite como técnica em segurança do trabalho, e, com o passar do tempo e a conclusão da graduação, pôde desenvolver novas habilidades a ponto de assumir o cargo de supervisora de área.

**Silvana Moraes**, assessora do *call center*, é graduanda em gestão de marketing, e há cinco anos está na Satélite. Silvana já trabalhou na distribuidora da SHELL, vendendo combustíveis e lubrificantes, tendo ainda passado pela área administrativa da Cãnon. Na Satélite, ela ingressou como operadora de telemarketing, passando pelas funções de analista de combustível; em seguida, foi responsável pela complementação de cargas para atendimento aos clientes e há cerca de um ano foi promovida à assessoria do Call Center.

**Maria das Dores**, chefe do setor de compras, é graduada em marketing e faz parte do grupo há mais de 10 anos. Das Dores, como prefere ser chamada, conheceu Marcelo, ainda revendedor, quando prestava serviços para a Petrobrás, dispondo-se a trabalhar com ele uma vez que seu contrato estaria na iminência de se encerrar. Tendo ingressado no tempo do Grupo Carau Transportes, Das Dores foi secretária do Marcelo, e há cerca de 7 anos encontra-se no setor de compras.

**Edna Alecrim**, filha do Sr. Jair e irmã de Marcelo, é revendedora de postos que fizeram parte da Comercial Carau. Edna é graduada em engenharia química com pós-graduação em gestão empresarial, tendo trabalhado no Banco do Brasil. A convite do Sr. Jair, Edna resolveu sair do banco e assumir a parte financeira do Grupo, estando presente no momento de início das atividades da Satélite.

## **4.2 Descrição do processo de formação das estratégias: uma perspectiva histórica da Satélite**

Nessa seção é descrito o processo de formação das estratégias da Satélite, o que compreende uma narrativa que se inicia em 1976, quando Sr. Jair Alecrim inaugurou o primeiro posto, sendo concluída em 2006, ano marcado pela fusão, constituindo a ALESAT. Ao longo dos trinta anos em estudo, foram evidenciadas oito fases do processo de formação de estratégias, em que a organização passou por períodos de estabilidade e mudança, os quais são retratados no quadro 4 (4).

FASES	PERÍODO	PADRÃO
Fase 1	1976 a 1986	Início da atividade de revenda
Fase 2	1986	Mudança de líder
Fase 3	1986 a 1995	Expansão da atividade de revenda e início das atividades de transportador e locador de veículos
Fase 4	1995 a 1996	Mudança ambiental
Fase 5	1996 a 2002	Início e consolidação na atividade de distribuição
Fase 6	2002 a 2004	Aliança financeira
Fase 7	2004 a 2006	Consolidação como uma distribuidora de porte nacional
Fase 8	2006	Constituição da ALESAT

**Quadro 4 (4) - Fases do Processo de Formação de Estratégias da Satélite**

Fonte: pesquisa de campo (2007)

A divisão em fases permite um maior entendimento da evolução estratégica da organização, sendo possível explorar as ações estratégicas e os eventos marcantes de cada período. Além disso, foi construída uma seção denominada de “outros resultados”, que revela aspectos que permeiam as várias fases.

#### **4.2.1 FASE 1: 1976 a 1986 – Início da atividade de revenda**

A história da Satélite teve origem no início das atividades de revenda de combustíveis por Jair Alecrim, em 1976. Nessa época, Jair foi surpreendido pela oferta de ingresso na atividade de revenda logo após a morte do seu melhor amigo, cuja viúva resolveu retomar a vida no Rio de Janeiro. Comprou, portanto, um posto localizado na BR 101, cidade de Canguaretama, região canavieira no estado do Rio Grande do Norte, a 80 km da capital.

No histórico profissional de Jair Alecrim registra-se a saída da casa de seus pais, ainda muito jovem, para arriscar-se em uma cidade maior. Jair foi para Recife, onde começou a trabalhar. Dessa cidade, acabou migrando para São Paulo, onde ficava a matriz da empresa. Segundo Edna Alecrim, seu pai trabalhava em uma loja de peças, onde iniciou o trabalho como vendedor e chegou a ser seu gerente. Por meio dessa experiência, Jair conseguiu acumular recursos financeiros e aprendizagem suficiente para montar o seu próprio negócio,

resolvendo retornar a Natal e ali inaugurar sua própria loja de peças de motos, a Moto Norte, por volta de 1964.

Em 1976, ao assumir a gestão do posto de combustível na cidade de Canguaretama, Jair Alecrim não possuía qualquer conhecimento sobre a atividade de revenda. Seus conhecimentos eram restritos ao ramo de peças de automóveis, e algumas noções de gerenciamento, em função das atividades até então desenvolvidas.

Mesmo assim, Jair levou a loja de peças para dentro do posto e passou a administrar as duas atividades comerciais. Não tendo conhecimentos prévios sobre a atividade de revenda, o empreendedor passou a acumular aprendizado com base nas experiências vividas na empresa, ou seja, ao passo que os fatos iam acontecendo, ele seguia aprendendo com erros e acertos. A gestão de Jair Alecrim pode, nas palavras dos seus filhos, ser considerada tradicional, sem muitas ambições, salvo a intenção de manter sua família com condições dignas. Conforme comenta Marcelo, *“sem nenhuma previsão de futuro, o negócio dele [Jair] era o de manter a família como um comerciante normal”*.

Mesmo sendo um varejista tradicional, o empreendedor iniciou a fase de crescimento e formação de uma rede de postos, cujo nome permaneceu o mesmo do tempo de seu amigo, Comercial Caraú, *“papai estava com um negócio numa região de bastante crescimento, região agrícola e canavieira do estado”* (MARCELO ALECRIM). Segundo Edna Alecrim, seu pai *“assumiu mais dois postos em cidades próximas. foi quando Marcelo entrou e passou a ampliar ainda mais a rede de postos”*.

A participação de Marcelo nas atividades do posto iniciou-se em 1983. Nessa época, tinha 18 anos, e há pouco tempo havia começado a graduação em Administração. Seu papel inicial foi o de acompanhar as atividades do pai [Jair], compreendendo a rotina de um posto revendedor.

Eu acompanhava meu pai, era junto com ele, fazendo tudo que tinha para ser feito e daí comecei a me empolgar, fazendo inovações, tentando melhorar as vendas, tentando um melhor relacionamento com as companhias, foi aí que eu comecei a conhecer outros postos de gasolina, outros *players*, em São Paulo, Recife e João Pessoa, e aí comecei a trazer os estilos de trabalho, copiando da concorrência, aperfeiçoando cada vez mais, quer dizer, eu não inventava as coisas, copiava e melhorava das grandes redes (MARCELO ALECRIM).

Marcelo acompanhava seu pai nas atividades diárias, participando das rotinas do posto, e então foi desenvolvendo sua aptidão comercial, à medida que observava seu pai trabalhar. No início, Marcelo fazia de tudo: era gerente, cuidava dos pagamentos, depósito em

conta, lidava com funcionários e clientes. Procurava seguir os passos do seu pai, aprendendo de forma rápida.

A primeira fase do processo de formação de estratégias da Satélite é marcada pelo início das atividades de revenda por Jair Alecrim, quando ele adquiriu o posto de combustível localizado na cidade de Canguaretama, em 1976. A fase é evidenciada pelo empenho do empreendedor em gerir o posto de combustível adquirido, sendo observado o fato de que ele não possuía experiências anteriores relacionadas à área. Mesmo assim, acredita-se que as experiências de vendas e gerência relacionadas ao ramo de peças de automóveis tenham contribuído para a sua nova atividade.

Concluindo, percebe-se que a primeira fase foi marcada pela regularidade nos processos, em que o aprendizado diário possibilitou a dinâmica de gerenciamento do posto de combustível. Outro fato é que, mesmo tendo sido considerado um revendedor tradicional, Jair percebeu a oportunidade de aquisição ou arrendamento de novos postos na região. Registra-se que, nessa fase, Jair passou a investir em Marcelo, que aprendeu sobre gerenciamento de postos, o que inclui aspectos bancários e de relacionamentos ligados a funcionários, clientes e fornecedores, além de iniciar a incorporar as boas práticas percebidas pela análise de grandes revendedores. A fase é finalizada quando Marcelo assume a gestão dos postos.

#### **4.2.2 FASE 2: 1986 – Mudança de líder**

A primeira fase da Satélite retratou o início da gestão de postos de combustíveis pela família Alecrim, quando Jair, após experiências no ramo de peças de automóveis, resolveu arriscar-se em nova atividade comercial.

Marcelo é o terceiro de quatro filhos de Jair Alecrim, o único homem. Na época do posto, Edna comenta que seu pai apostou as “fichas” em Marcelo por uma série de razões, entre as quais está o fato de que o posto era localizado no interior, também que as filhas mulheres eram casadas ou estavam envolvidas com estudos universitários, “já Marcelo era mais desvinculado, né? Era solteiro e filho homem” (EDNA ALECRIM).

Conforme afirma Edna, “Marcelo começou em 1983, mas trabalhou um bom tempo com papai, ele foi um discípulo. Papai investiu bem nele, e só deixou quando estava bem seguro”. Em 1986, percebendo a desenvoltura de Marcelo nos negócios, Jair começa a sair de cena, e Marcelo passa a tomar conta de todo o palco.

Na verdade, o motivo da mudança de liderança no Grupo Carauá decorreu da ocorrência de problemas de saúde com Jair Alecrim, sendo necessário afastar-se das atividades comerciais por algum tempo, e repassando suas atribuições a Marcelo.

Marcelo assumiu a gestão imprimindo um estilo comercialmente mais agressivo, e realizando importantes acordos com fornecedores e clientes. Para Edna, “*Marcelo foi mais ousado, se arriscou mais e teve mais oportunidades*”. Ao se recuperar da doença que o acometeu, Jair retornou ao posto e verificou que o desempenho do empreendimento encontrava-se muito além das expectativas. Por isso, resolveu deixar os negócios da família sob a coordenação de Marcelo, tornando-se uma espécie de conselheiro. Segundo Jucelino, sócio e vice-presidente da empresa, “*Quem deu os passos para o crescimento do grupo Carauá foi o Marcelo [...] quando Marcelo entrou foi que permitiu o crescimento rápido, o senhor Jair plantou a semente, mas quem regou, quem podou, quem adubou foi o Marcelo*”.

A segunda fase da Satélite representa, portanto, o período de transição de lideranças, espaço temporal em que Jair Alecrim necessita afastar-se das atividades comerciais por motivos de saúde, e que, ao retornar, percebe uma nova visão empresarial sendo implantada, cujos reflexos foram evidentes no desempenho financeiro do grupo empresarial.

### **4.2.3 FASE 3: 1986 a 1995 – Expansão da atividade de revenda e início das atividades de transportador e locador de veículos**

A terceira fase descreve a gestão do Grupo Carauá por Marcelo, a partir de 1986. O empreendedor desenvolveu um estilo de gestão dinâmico e comercialmente agressivo, permitindo a expansão e abertura de novos postos em cidades vizinhas. A aprendizagem de Marcelo ocorria na medida em que experimentava novas situações. Características pessoais do empreendedor, em função da situação vivenciada, possibilitaram o acúmulo de novos conhecimentos de forma rápida e contínua.

O Grupo Carauá teve origem na parte de revendas, atendendo no seguimento varejista, e o Marcelo, ao assumir a condução do grupo após enfermidade de seu pai, começou a expandir a atuação no sentido de rede, então de um único posto ele visualizou que ganhando escala, ele poderia ter um maior poder de negociação junto às fornecedoras (JUCELINO SOUSA).

A atividade de combustíveis nessa época era completamente regulada pelo governo, que controlava os preços de venda, preços de compra, horários de funcionamentos, entre outros. A saída para o bom retorno no negócio seria ampliar a escala de venda. Entendendo

assim, Marcelo estabeleceu para si o desafio de crescer em escala para ampliar o poder de barganha com os fornecedores e, conseqüentemente, aumentar as margens de lucros.

O crescimento nas vendas foi buscado junto aos grandes consumidores. Analisando a região em que se encontravam os postos do grupo, uma região canavieira de grande importância econômica para o estado, Marcelo percebeu a oportunidade de que, vendendo aos grandes compradores, poderia estar realizando bons negócios. Dessa forma, o empreendedor estreitou seus relacionamentos com usinas e empresas de ônibus da região, incorporando uma clientela de alta propensão de consumo. Além disso, Marcelo buscou crescimento por meio da aquisição ou arrendamento de outros postos no estado.

Mantendo o crescimento acelerado e sustentável, o Grupo Caráú fez com que sua principal fornecedora, a Petrobrás, oferecesse novos postos a serem subsidiados, assegurando assim que a rede de postos fosse ampliada. Dessa forma, o grupo empresarial começou a assumir, adquirir, e fazer arrendamentos de negócios na área geográfica próxima à do primeiro posto, o que assegurava crescimento e ganhos em termos logísticos. Ainda nessa fase de crescimento, o Grupo ingressou em Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte, e passou a ser um dos principais revendedores da ESSO e da Petrobrás, na época.

Então essa foi a primeira etapa do crescimento do grupo Caráú, com o crescimento de postos, a percepção de escala aliada à capacidade de barganha junto aos fornecedores buscando melhores condições comerciais, e a possibilidade de aumentar a rentabilidade e conseguir crescer, baseado estritamente na visão do empreendedor (JUCELINO SOUSA).

O crescimento observado nesse período não registra nenhum processo formal de planejamento. Jucelino afirma que *“todo o crescimento do grupo até o surgimento da Satélite vai muito do empreendedorismo do Marcelo”*. Segundo ele, esse é um processo que envolve *“o feeling do empreendedor, a visualização de oportunidades, a ação rápida, que o empreendedor tem a capacidade de fazer, por a decisão estar na mão dele, a ação está na mão dele”*.

Até esse momento, o Grupo Caráú demonstrava ser uma crescente rede revendedora. É quando Marcelo percebe que, por ter uma escala em termos de quantidade de posto, estaria habilitado a acessar uma outra linha de negócios, a de transporte de combustível. O fato é que o exercício dessa atividade dependia da autorização das distribuidoras, mas, em função do poder de barganha conquistado, ele obteve a autorização. Fazendo o transporte do combustível para a rede própria de postos, conseguiu maximizar os lucros, financiando novos investimentos em torno do crescimento do Grupo Caráú, agora também no segmento de transporte de combustíveis.



Marcelo então visualiza que o segmento de transporte, ou seja, a atividade de transporte do combustível do distribuidor para revendedores, poderia ser rentável, tendo em vista a alta demanda de mercado, mas ele não tinha como prestar o serviço de transporte para outros postos, porque isso dependia de autorização das distribuidoras, e normalmente as distribuidoras são inflexíveis quanto a essa questão. Porém, Marcelo detinha tamanho poder de barganha e capacidade de negociação que conseguiu a autorização para realizar o transporte para postos e empresários de pequenas indústrias. *“Aí, mais uma vez, a visão do empreendedor em perceber que na oportunidade de intermediação, onde pelo poder de barganha que ele tinha foi possibilitado o alcance do resultado”* (JUCELINO SOUSA). Sendo possível essa intermediação, ampliaram-se as atividades do Grupo Carauá, que passou a ser forte em termos de transporte de combustível.

Marcelo podia comprar nas distribuidoras os combustíveis com 8 dias de prazo, e vendia para os pequenos empresários e postos com 4 dias, então ele ganhava 4 dias mais o *overnight*, naquela época a inflação estava muito alta (40% ao mês), mais o frete, já que ele transportava o produto. (JUCELINO SOUSA)

Nesse ritmo de crescimento o Grupo Carauá foi se estabelecendo e ampliando o poder de barganha nas negociações. O fato é que Marcelo, após iniciar um rápido crescimento que deu base à formação de uma rede de postos, já havia diversificado as atividades do grupo, quando passou a atuar no segmento de transporte de combustível; e já começava a ingressar no atacado, na medida em que ampliava o volume de entrega de combustíveis.

Ao desenvolver a atividade de atacado, Marcelo passou a atuar como Transportador Revendedor Retalhista (TRR). *“O que é o TRR? É uma empresa que as distribuidoras utilizavam para fornecer a pequenos revendedores”* (LUCIANO LEÃO). A atividade de TRR, exercida pela Carauá Transportes, tinha como finalidade a entrega de combustíveis em frações menores aos pequenos revendedores, pessoas jurídicas de pequeno porte que tinham dificuldades em comprar das grandes distribuidoras em função do alto volume e do curto prazo impostos. Segundo Luciano, a atividade de TRR se vinculava à Petrobrás, fornecedora do combustível a ser distribuído.

Essa fase demonstra a expansão do Grupo Carauá, que, em 1986, era composto por três postos, passando nessa fase a incorporar outros da região canavieira, como também postos da capital, totalizando o número de 13 estabelecimentos, em 1996. Além da constituição de uma rede de postos, o grupo empresarial assumiu a atividade de transportador, inicialmente para a rede própria e posteriormente direcionando as operações a outros postos, até que, por volta de 1993, migra para a atividade de transportador revendedor retalhista, atendendo às

necessidades de pequenos volumes dos revendedores do interior. Por último, houve a inauguração da locadora de veículos *Avis Rent Car*, na cidade de Natal, em 1994, um negócio secundário, mas que agregou valor ao grupo empresarial.

Muitas foram as experiências que geraram grandes aprendizados ao longo dessa fase. Inicialmente, a de que o mercado de combustíveis requer escala para possibilitar margens de lucros satisfatórias. A escala foi obtida por meio das negociações com grandes compradores, usinas e empresas de ônibus da região, além da busca por novos postos. Uma segunda lição foi a de que a escala possibilita poder de barganha junto aos fornecedores, que, pela representatividade do volume adquirido, passa a oferecer condições diferenciadas nas negociações e acessos favorecidos a determinados mercados. Por meio desses conhecimentos, Marcelo possibilitou a diversificação e crescimento do grupo, atuando na atividade de transportador, intermediando as distribuidoras e os pequenos revendedores localizados no interior. Por meio dessa atividade, o empreendedor identificou a oportunidade de atuação na atividade de distribuição.

#### **4.2.4 FASE 4: 1995 a 1996 – Mudança ambiental**

O setor de distribuição e revenda de derivados do petróleo encontrou-se, até meados da década de 1990, sob forte regulamentação, com preços, margens de comercialização e fretes submetidos a controle governamental. A política mercadológica da época exigia ações públicas diferentes. Foi quando o governo federal deu início a um processo de desregulamentação do setor, que inclui a eliminação dos controles desnecessários e a flexibilidade de ingresso aos novos interessados.

Segundo informação da Agência Nacional de Petróleo (ver anexo B), o Ministério da Minas e Energia, por meio da portaria nº 258 de 29 de julho de 1993, abriu o mercado de distribuição de combustíveis para as pequenas empresas distribuidoras, observando a existência dessas a partir de 1994, e tendo intensificado em 1995 e 1996, quando, por meio da portaria nº 63, de 06 de março de 1995, foi dada a autorização às pessoas jurídicas para que estas pudessem exercer a atividade de distribuição de combustíveis líquidos derivados do petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos.

A partir dessas portarias, diversos empresários procuraram articular os recursos e condições necessárias a fim de requerer autorização de funcionamento de suas distribuidoras.

Conforme Martinho Ono comenta, “em 1996, logo que se deu a abertura de mercado, surgiram dezenas e até centenas de distribuidoras”.

Nesse período, o Grupo Carauá demonstrava solidez nas atividades de revenda e transporte. A oportunidade de ingresso no ramo de distribuição fez com que Marcelo acreditasse ser possível evoluir da atividade de TRR para pequeno distribuidor, “foi exatamente em meados de 95/94, aí já em andamento o processo de desregulamentação da atividade de distribuição, que Marcelo visualizou que essa atividade atacadista poderia evoluir para a atividade de distribuição” (JUCELINO SOUSA).

Na época, o mercado de distribuição era composto por grandes *players*, e, pensar em constituir uma distribuidora regional, com capital limitado, poderia parecer uma idéia um tanto quanto absurda. Mesmo assim, Marcelo acreditou que poderia investir a partir da experiência de TRR, buscando o nicho de mercado rejeitado pelos grandes *players* existentes no mercado de distribuição. As grandes distribuidoras priorizavam a atuação nos grandes postos das capitais ou cidades vizinhas, que eram tidos como de grande rentabilidade, além do fato de facilitar a administração logística. Segundo Marcelo, “a oportunidade de abertura de mercado tornou possível que o cliente de interior não precisasse comprar de terceiros, e sim de uma distribuidora adequada para atender eles, foi aí que surgiu a SAT”.

A quarta fase da Satélite evidencia o processo de mudança decorrente da decisão do governo federal em desregulamentar o setor de distribuição. Nessa ocasião, diversos empresários, entre os quais Marcelo, puderam iniciar o processo de registro de suas distribuidoras. No caso do Marcelo, ele percebeu que o negócio de distribuição requeria uma estrutura de atuação menos familiar e mais profissional. É aí que entra Jucelino, executivo da área comercial, com mais de dez anos de atuação no segmento pela ESSO, o qual passou a auxiliar o empreendedor na formação da proposta de distribuidora.

#### **4.2.5 FASE 5: 1996 a 2002 – Início e consolidação na atividade de distribuição**

A quinta fase demonstra mais uma diversificação do Grupo Carauá, com o surgimento da Satélite, como distribuidora, em 1996. Ao longo da fase, a Satélite passa a ser o principal negócio do grupo empresarial.

A Satélite surge de forma estruturada: o Grupo Carauá era o maior revendedor do estado do Rio Grande do Norte e possuía uma frota de caminhões-tanque utilizados para o

suprimento interno e para o exercício da atividade de transportador revendedor retalhista, em especial no interior do estado.

Para Jucelino, *“Marcelo viu uma oportunidade de fazer substituir as grandes distribuidoras no papel de abastecimento junto a esses pequenos postos localizados no interior”*. Antes mesmo do início das atividades da Satélite, Marcelo já vinha desenvolvendo um bom relacionamento com a Petrobrás: além de ser um dos maiores revendedores em termos de volume, trabalhava no transporte de combustível da BR Distribuidora, quando no papel de TRR. O bom relacionamento facilitou o desenvolvimento da filosofia de atuação da Satélite Distribuidora que, no exercício dessa atividade, buscou manter ou ampliar os ganhos da Petrobrás: *“para a Petrobrás, cedendo os postos do interior, ela iria ganhar sob a armazenagem, não tendo que se preocupar com o fracionamento. Ganhava o volume que era da SHELL, da TEXACO e da ESSO em cima de alguém que era parceiro dela”* (LUCIANO LEÃO). Em outras palavras, a Satélite assegurava ganhos conjuntos para a Petrobrás.

O nicho de mercado escolhido para a atuação da SAT foi o que as grandes distribuidoras consideravam como mercados ineficientes, localizados no interior dos Estados, e em geral formados por pequenos revendedores – vendas de até 90 m<sup>3</sup>/mês. A SAT percebeu essa oportunidade e ingressou no mercado com cordialidade, simplicidade, além de uma gestão desburocratizada e flexível, aspectos que permitiram uma aprendizagem dinâmica e rápida por meio das experimentações.

Na época da desregulamentação, as grandes distribuidoras estavam deixando de investir nos pequenos postos localizados no interior, conforme Luciano afirma: *“o grande Filão do negócio é o seguinte: Marcelo foi para os postos que ninguém queria naquela época”*. Ao procurar os postos do interior, Marcelo percebia a carência de atenção aos revendedores e, aproveitando-se dessa carência, conseguia fazer negócios a baixos custos: *“então, veja, os negócios estavam sendo feitos à base de uma pintura, por quê? Porque as distribuidoras grandes não davam sequer prazo, não davam atenção, não dava bomba, não dava nada. Então chega Marcelo querendo exatamente o cara que ninguém quer”* (LUCIANO LEÃO). A partir dessa demanda, Marcelo conseguiu adesões à bandeira Satélite com facilidade e custos razoáveis, e mais, sem despertar a concorrência dos grandes *players*.

Ao evoluir da atividade de TRR para a atividade de distribuição, grandes mudanças foram necessárias na estrutura da empresa. O novo negócio requereu uma estrutura bastante diferente da que se tinha. Em termos logísticos, a nova distribuidora precisaria ter instalações de armazenagem que suportassem o recebimento de grande volume de combustíveis. De acordo com Jucelino, *“era diferente de quando Marcelo comprava um caminhão de 30 mil*

*litros para receber um navio com 600 mil litros, ou de 1 milhão de litros, e para isso ele teria que ter espaços de armazenagem na região Nordeste para obter a licença de montar sua distribuidora*". O negócio de distribuição requeria uma dimensão bem maior.

Foi aí que mais uma vez entrou a visão do empreendedor, a capacidade de negociação, em dizer: 'Bom, eu tenho um volume expressivo dentro do estado [RN], e esse volume eu utilizo como fonte de barganha, eu vou trocar não mais por uma condição comercial vantajosa, mas pelo acesso às condições logísticas que possibilitem a criação da distribuidora' (JUCELINO SOUSA).

O poder de barganha adquirido por Marcelo decorria de uma participação em torno de 20% do mercado do Rio Grande do Norte, um volume bem significativo e que possibilitava ganhos superiores no momento da negociação. Na negociação com a Petrobrás em busca do espaço de armazenagem, Marcelo garantia continuar comprando produtos à Petrobrás, além de continuar com os postos dessa bandeira, desde que ela cedesse o espaço de armazenagem para que ele constituísse uma distribuidora.

Marcelo afirmava estar vendo um espaço no Rio Grande do Norte e em outros estados, deixados pelas grandes distribuidoras, e que desejava ocupar. Marcelo via a possibilidade de conseguir rentabilidade nesse negócio, e aí, com uma negociação árdua, uma negociação inédita, uma negociação difícil, Marcelo conseguiu obter sucesso, e adquiriu as condições para constituir a primeira distribuidora regional de combustíveis do Nordeste (JUCELINO SOUSA).

Além dos requisitos logísticos, Marcelo percebeu que a estrutura administrativa do negócio de distribuição também era diferente. Enquanto que as atividades de revenda e de transporte de combustível permitiam o controle por meio de uma planilha simples e de uma carteira de clientes também simples, o negócio de distribuição se caracterizava pela movimentação de grandes volumes, necessidades de estoque muito maior, sujeição a uma tributação extremamente complexa, e necessidade de abertura de novos mercados e de, nestes, ter relacionamentos mais duradouros com a clientela, e não simplesmente negócios esporádicos.

Percebendo todas essas mudanças, "*Marcelo teve mais uma vez a visão do empreendedor de saber que não poderia estar nesse negócio sozinho*" (JUCELINO SOUSA). O novo negócio exigiu muito do empreendedor Marcelo, que muitas vezes não tinha para quem perguntar ou a quem recorrer, uma vez que ele estava montando a primeira revendedora regional do Nordeste. Seu negócio passou a ser muito mais complexo, exigindo competências múltiplas. Para isso, a solução foi buscar profissionais de alto calibre no mercado para assegurar o suporte necessário ao sucesso pretendido pela empresa. Marcelo precisava de

*“pessoas que ele tinha bom relacionamento, pessoas que ele tinha confiança para estruturar a distribuidora, começar essa distribuidora do zero. Foi aí onde eu entro nessa história”* (JUCELINO SOUSA). *“Marcelo montou uma pequena estrutura, convidou Jucelino, que veio ainda na época da CARAÚ, quando exercia a atividade de TRR”* (LUCIANO LEÃO).

As experiências de Jucelino, ao longo dos 10 anos de trabalho na ESSO, asseguraram à Satélite o conhecimento de práticas administrativas de uma distribuidora. Segundo Jucelino, as principais contribuições em termos de conhecimentos na fase inicial da Satélite foram: *“negociação de preços, formação de preços, investimentos quando resolvemos construir os primeiros postos SAT, como assegurar a fidelidade do cliente, como fazer uma análise de retorno dos investimentos e o próprio conceito de marketing de relacionamento”*.

Além da colaboração de Jucelino, Marcelo contou com a dedicação de familiares no início da gestão Satélite. Edna Alecrim, nessa época responsável pela área financeira do Grupo Caraú, afirmou que a Satélite foi custeada pela Comercial Caraú que possuía recursos financeiros em condições de suportar parte das necessidades da nova atividade, além de uma reputação no mercado, a qual garantia a abertura de créditos junto aos bancos e fornecedores.

Os recursos financeiros próprios se mostraram insuficientes para a necessidade de capital da nova distribuidora, sendo preciso captar recursos de outras fontes e manter uma administração intensiva do capital de giro da empresa. Segundo Edna, era preciso recorrer aos bancos a todo tempo, cotações de créditos eram feitas diariamente, *“o que pudessem oferecer a gente tava absorvendo, o que oferecessem de limite a gente tava querendo”*. As experiências diárias e um curso de pós-graduação em gestão auxiliaram a engenheira no encontro de maneiras para controlar as finanças do grupo. *“Eu aprendi as coisas na marra, no dia-a-dia, pegando um macete aqui e outro ali, a noite ainda fazia a especialização, porque eu precisava ter alguma noção de administração”*.

Em função do crescimento do negócio de distribuição, a administração financeira e alguns aspectos relacionados às operações foram dissociados, de forma que a Satélite precisou seguir seu caminho independentemente do Grupo Caraú. Marcelo resolveu, então, buscar a profissionalização de toda a distribuidora. Juntamente com Jucelino, buscou recrutar executivos qualificados no mercado que pudessem contribuir para o crescimento e o sucesso da construção da Satélite, *“eu vendi o projeto e eles acreditaram e se arriscaram”* (MARCELO ALECRIM).

Vieram executivos de grandes empresas - Eso, Shell, Xerox, Brahma, Petrobrás, entre outras: *“Foi uma coisa muito interessante, tivemos experiências das mais diversas, pessoas*

*que vieram de outras empresas de combustíveis maiores que a Satélite, e de outras organizações”*(VLADIMIR BARROS).

Um fato importante foi que Marcelo trouxe muita gente de outras distribuidoras, “*que estavam reduzindo seu quadro por sair do interior. Da mesma forma que as distribuidoras reduziam sua abrangência geográfica, saindo do interior, reduziam também seu quadro de funcionários*” (LUCIANO LEÃO). Foi aí que Marcelo, juntamente com Jucelino, montaram a equipe da Satélite.

O que é que Marcelo ganhou com cada pessoa dessa? Era o know-how da distribuidora. Marcelo veio com o know-how do cliente. Ele foi cliente e sabe como queria ser tratado. Cada pessoa da diretoria tratava de viabilizar as necessidades apresentadas por Marcelo [...] Era uma troca de Know-how, um dizia como queria ser atendido e outros diziam que aquilo era possível e que deveria ser gerenciado de tal forma. Acho que esse casamento foi muito legal (LUCIANO LEÃO).

A contratação de profissionais de outras distribuidoras, em especial para a posição comercial, garantiu maior credibilidade entre os revendedores: “*Uma coisa é você chegar para um revendedor e dizer que chegou uma distribuidora nova no mercado, coisa e tal...Outra é você ser atendido por MANUEL, que foi funcionário da SHELL ou ESSO, e que agora veste a camisa dessa distribuidora*” (LUCIANO LEÃO).

Cyro, que atuou na área comercial da ESSO, afirmou que teve grande influência de familiares para ingressar nessa atividade. Além de parentes revendedores, o pai do executivo trabalhou durante 38 anos naquela empresa, e, por diversas vezes, levou-o para visitas a clientes, sendo possível acompanhar as negociações e conhecer informações sobre o mercado. Na época em que trabalhou na ESSO, Cyro passou pelas áreas de gerenciamento de postos (incluindo o posto-escola ESSO), supervisão de cadeia de postos, área de treinamento e assessoramento de franquias de loja de conveniência, pela área de operações, e, assumiu ainda a posição de vendedor e de planejamento na matriz.

Além de Cyro, executivos como Luciano e Vladimir ingressaram nessa fase inicial. O primeiro é proveniente da Shell, empresa em que trabalhou durante 12 anos, atuando na área comercial dentro da esfera geográfica de Marcelo. O segundo, contrariando a regra, não possui experiências anteriores em distribuidoras, mas em seu histórico encontram-se empresas como a Xerox e o Grupo Bompreço.

A capacidade de montar equipe é destacada pelos executivos como um dos grandes méritos de Marcelo. Segundo Dinoá, o empreendedor buscou se acompanhar de “*tigres*” [alusão aos executivos], e, sobre esse assunto, o próprio Marcelo comenta que “*se você não tem gente boa ao seu lado, você não conseguirá dar um passo a mais. Então o aprendizado é*

*o de não ter medo de ter pessoas, às vezes até melhor que você, ao seu lado. Então eles sabem uma parte e você sabe a outra, com isso o time ganha”.*

Na perspectiva dos executivos, o grande destaque para o sucesso da empresa nessa fase foi *“a capacidade da gente construir do zero, então, assim, você precisava de pessoas que tivessem conhecimento técnico, pessoas que tivessem alguma experiência, uma força de vontade enorme, uma capacidade diferente, uma capacidade de realizar a partir do zero”* (VLADIMIR BARROS). Essa capacidade foi possível graças à aprendizagem coletiva, a partir de uma miscelânea de experiências e um desejo de construção de um negócio singular, constituía-se o “DNA Satélite”, termo utilizado por Dinoá para expressar a identidade da Satélite.

Para entender a formação da Satélite é preciso compreender que, naquele período [a partir de 1996], o setor de distribuição passava por grandes mudanças. O fato é que havia acabado o oligopólio, e as empresas precisavam se readaptar a essa nova situação.

A partir de 1996, quando a Satélite começou a caminhar com Marcelo e Jucelino, o que se apresentou foi uma nova proposta com um novo modelo de operações, então não existia teoria, tipo e agora, como é que vai funcionar esse mercado? Então, na verdade, nós viemos aprender a construir uma teoria, uma nova filosofia de uma nova operadora em um mercado que mudou bastante (CYRO).

Até 1996, o mercado de distribuição estava concentrado em seis ou sete distribuidoras. A partir da desregulamentação, diversas novas empresas iniciaram suas atividades, tendo, para isso, a autorização do órgão responsável, atualmente Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Segundo Cyro, o mercado aproximou-se de uma realidade de concorrência perfeita, um mercado de competição, de preços livres. Por essa razão, mesmo considerando o teor de experiências anteriores dos executivos, Cyro acredita que eles tiveram de construir uma “teoria” direcionada a um mercado de comercialização e distribuição que é muito diferente da sistemática de mercado existente naquela época:

O mais importante foi a descoberta que o marketing de relacionamento poderia mudar ou aperfeiçoar ou ser mais agressivo numa empresa, esses relacionamentos eram internos e externos, interno com os funcionários, e externo conhecendo como o cliente desejaria que houvesse uma mudança no setor. Foi daí que propus uma empresa com essa idéia (MARCELO ALECRIM).

Entendendo que combustíveis são produtos *commodities*, sem maiores diferenças em termos de composição, a Satélite investiu no desenvolvimento de um serviço diferenciado em busca da agregação de valor ao cliente revendedor, baseando-se no relacionamento. Na realidade, isso vem desde a época da Comercial Caraú, quando, por meio do relacionamento,



buscava-se obter clientes mais fiéis e satisfeitos. Também primaram por uma política de relacionamento com os fornecedores, buscando condições comerciais favoráveis e ampliação de suas concessões de postos. Tal fato possibilitou ainda que a Satélite viesse a atuar como TRR e que, por fim, conseguisse registrar a primeira distribuidora regional do Nordeste. Na época da Satélite, Marcelo foi articulando a possibilidade de crescimento, conquistando espaço de armazenagem em outros estados, e consolidando políticas de atuação mercadológicas que agregavam um *expertise* regional, como forma de se aproximar do revendedor local. A *expertise* regional deve-se ao fato de que, ao ingressar em um novo território, a Satélite buscava entender os costumes dos novos clientes, além de que, em geral, recrutava e selecionava profissionais da região para atuar junto à equipe comercial, o que agregava maior eficiência aos processos e garantia satisfação dos revendedores.

De fato, para dar suporte ao crescimento da atuação da distribuidora, instaurou-se uma política de relacionamento com o cliente muito forte. As ações da Satélite sempre procuraram se aproximar o máximo possível do cliente, atendendo necessidades que os clientes nem haviam identificado, em muitos casos. O relacionamento com os clientes foi o meio encontrado para a aceitação e crescimento da Satélite como distribuidora do Nordeste, e, posteriormente, nas outras regiões.

A Satélite inicia suas atividades no estado do Rio Grande do Norte e, a partir daí, segue como um bandeirante abrindo fronteiras: “*eu [Marcelo] não esperei ficar confortável com o lucro que eu estava obtendo naquele primeiro momento, de ficar acomodado. Então, antes que os concorrentes viessem, eu fui para outros estados*”. Marcelo sabia que as margens de combustíveis poderiam tornar-se muito reduzidas, e que o negócio de distribuição dependia essencialmente de escala. “*Do Rio Grande do Norte, pela proximidade com alguns estados (tipo Paraíba e Ceará), conseguiu a autorização dos Estados para fornecimento interestadual e começou a vender, do Rio Grande do Norte fornecia para esses estados*” (LUCIANO LEÃO).

Atenta aos sinais do mercado, a Satélite percebeu o surgimento de uma base de armazenamento e distribuição de álcool na Paraíba, a TECAB, a qual era uma diversificação do Grupo Tavares de Melo, que buscava ingressar no segmento de armazenagem e venda de combustíveis. A Satélite, conhecendo a seriedade desse grupo usineiro, convocou uma reunião e afirmou já explorar o pequeno mercado da Paraíba, utilizando os galpões de armazenagem da Petrobrás. Na verdade, a Satélite comunicou que a rivalidade com o TECAB poderia canibalizar ambas as empresas, propondo, então, que as duas se articulassem para disputar com as grandes.

Por que em vez de disputarmos esse mercado, nós não nos unimos e aproveitamos esse mercado? Fazemos uma sociedade, meio a meio, com estrutura de governança e processo decisório definido, e a gente constitui uma empresa para operar nos mercados de Paraíba e Pernambuco (JUCELINO SOUSA).

Aliança definida, a Satélite deixa de operar no mercado da Paraíba, e surge a TEC SAT, uma *joint-venture* formada pela TECAB (TEC) e Satélite (SAT), destinada a explorar os mercados da Paraíba e Pernambuco. Nos outros estados, a Satélite continuava a explorar isoladamente. Na aliança estratégica para a constituição da TEC SAT, a Satélite entrou com o *Know-how* da distribuição e do relacionamento com a Petrobrás em função das atividades de TRR, e o Grupo Tavares de Melo ofereceu depósitos de armazenagem de combustíveis, além do acesso ao álcool, já que sua principal atividade era a de usineiro.

A TEC SAT funcionou muito bem durante cerca de três anos, até 1999. O fato é que a atuação dessa distribuidora estava limitada a dois estados, enquanto que a Satélite crescia pelos outros estados do Nordeste. De acordo com os executivos da Satélite, só existia uma forma de expandir a TEC SAT, que seria o ingresso na Satélite, formando uma empresa só. Não tendo chegado a consenso nas tentativas de negociações, resolveu-se desfazer o negócio, de modo que a TECAB ficaria livre para atuar em todo o mercado, e a Satélite poderia atuar na Paraíba e em Pernambuco. “Foi feita a cisão da empresa, os ativos e o mercado da empresa foram divididos, a empresa foi dividida e a TECAB se transformou em ELLO, e a Satélite seguiu o processo de crescimento dela” (JUCELINO SOUSA). A TEC SAT foi a primeira sociedade que a Satélite experimentou, logo no início das operações de distribuição, “foi uma parceria campeã” (LUCIANO LEÃO).

Em termos de aprendizagem, a aliança “ensinou como se relacionar com sócios, a ter processos e informações muito mais organizados, porque você tinha satisfação a dar, nós éramos os operadores, éramos nós que fazíamos todo o controle da empresa [...] ensinou o que fazer e o que esperar de um sócio” (JUCELINO SOUSA).

Enquanto a TEC SAT explorava os mercados da Paraíba e de Pernambuco, a Satélite seguiu o rumo natural do crescimento nos outros estados. No início, a distribuição era feita pela base do Rio Grande do Norte, como foi o caso do mercado do Ceará e da Paraíba. Com o tempo, a Satélite foi ganhando espaço dentro dos demais estados, tal como ocorreu na filial de Fortaleza, segunda concessão repassada pela Petrobrás. Em seguida, houve a concessão na Paraíba e na Bahia, sendo, em 1998, quatro bases de armazenagem para o combustível Satélite.

Indagado sobre as formas de expansão do grupo, Jucelino explica que “o crescimento geográfico ocorria por osmose, era o estado que estava mais próximo”. O ingresso em um novo estado ocorria, em geral, pelas áreas que eram limítrofes entre os estados, como por exemplo, “nós começamos a operar no Ceará e tinham algumas cidades do interior do Maranhão que eram abastecidas pela filial de Fortaleza ou filial do Crato, e daí, nós começamos a entrar no estado do Maranhão”. A partir do momento em que estava dentro do estado, era possível avaliar o potencial do mercado, a receptividade à marca, e aí começava a fase da negociação com a Petrobrás, em busca de novas concessões.

A estratégia de crescimento era baseada nos critérios de oportunidade mediante a possibilidade de “sinergia logística”, termo utilizado por um dos entrevistados que se refere à integração das diversas pequenas operações de mercado. No caso da Bahia, estando mais distante das outras operações, foi desenvolvida uma logística independente, porque o mercado é muito grande, equivalendo a cerca de 35% do Nordeste: “foi uma das grandes oportunidades que a gente achou” (CYRO SOUZA).

Essa fase de crescimento da Satélite foi lastreada pela busca de pequenos revendedores localizados no interior dos estados da região Nordeste, que tinha um espaço muito grande para expansão. Segundo Cyro, “essa era a razão principal no início, postos do interior da região Nordeste, e sempre buscando sinergia logística”.

A Satélite era uma empresa de porte inferior às grandes do mercado (Petrobrás, Esso, Texaco, Shell e Ipiranga), com perspectiva de desenvolvimento regional, no Nordeste. Segundo os executivos, essa diferença proporcionava ganhos em termos do processo de tomada de decisão: “na Satélite nós tínhamos a capacidade de tomar decisões e fazer as adaptações necessárias que antes a gente não tinha [...] a gente tinha que tomar decisões em 24 horas, e isso agradava ao cliente” (JUCELINO SOUSA). Os executivos tiveram que aprender a ser ágeis na tomada de decisões: “era muito rápido, quando precisava, ia para a sala de um outro diretor, discutia e decidia, pronto. Não tinha esse negócio de passar um relatório, ou uma comunicação mais formalizada” (LUCIANO LEÃO). Um fato é unânime: “a velocidade da decisão impulsionou o crescimento da Satélite” (JUCELINO SOUSA).

O crescimento da Satélite é acompanhado pelo desenvolvimento de alianças operacionais com a Petrobrás que cedia bases de armazenamento nos estados em que a Satélite visualizava oportunidade de expansão, tornando possível esse alcance. A Petrobrás via que o crescimento da Satélite não canibalizava o mercado dela, e que acabava se consolidando como uma fonte de receita, já que abria para ela um volume que antes era da Esso, da Shell e da Texaco. “A Petrobrás foi a grande fomentadora, catalizadora do

*crescimento da Satélite*” (JUCELINO SOUSA). Segundo Luciano Leão, essa aliança com a Petrobrás foi fundamental, porque foi o que deu espaço para Marcelo sair crescendo para os outros estados: “*talvez a coisa de maior valor de todo esse período*” (LUCIANO LEÃO).

Além de articular as bases de armazenamento, os executivos perceberam que cada estado apresenta características comerciais diferentes, das quais foi necessário tomar ciência para apresentar uma política de expansão empresarial eficaz. Os executivos destacam dois grandes pontos de análise, o primeiro relacionado à capacidade de suprimento, e um outro que envolve questões relacionadas ao mercado.

Em relação ao suprimento, os executivos mencionaram: as questões sazonais (relacionadas à safra ou ao *mix* turístico, por exemplo); a periodicidade de compras dos combustíveis, porque alguns estados precisavam de maiores estoques em função do período de suprimento dos navios ser maior; o relacionamento com as usinas e o suprimento do álcool, pois com o número maior de bases passou a haver um maior número de usineiros fornecedores, aumentando a necessidade de distribuição logística por percursos eficientes.

Em relação ao mercado, os elementos tomados em consideração foram: o tamanho do mercado, o número de postos não vinculados a uma bandeira (postos bandeira branca), o índice de inadimplência, os preços médios de compra e venda para se identificar a margem, a capacidade de rentabilidade, a necessidade de *mix* de produtos, o espaço para crescimento dentro do estado, a análise da concorrência e o entendimento das necessidades específicas de cada revendedor.

Em relação à concorrência, Jucelino comenta o seguinte:

Sim, uma coisa que a gente aprendeu, em cada estado nós tínhamos competidores diferentes, os competidores que estavam presentes em Pernambuco, não eram os mesmo que estavam no Maranhão, então a gente desenvolveu a capacidade de reagir de forma diferente, em mercados diferentes, contra competidores diferentes.

Jucelino afirma ter aprendido a identificar os limites, as estratégias e as táticas de cada competidor em cada região, para, assim, adequar a estratégia da Satélite, mantendo-a competitiva nos diferentes mercados. Em relação às necessidades específicas de cada revendedor, o executivo comenta que alguns querem preços, outros querem prazo, outros são bastante exigentes em relação à qualidade dos produtos, outros buscam investimentos nos postos; então, cabe aos diretores comerciais ter flexibilidade nas negociações, estabelecendo condições que garantam ganhos aos revendedores e à distribuidora.

Além da análise da concorrência local e de aspectos relacionados às necessidades específicas dos revendedores, os executivos destacaram que ao longo do tempo foram

aprendendo a entender o que está acontecendo e quais são as variáveis externas que podem influenciar os negócios.

Sobre a monitoração das variáveis externas, as entrevistas revelaram ainda o entendimento de que, ao passo que a empresa foi crescendo, ampliaram-se o número de fatores a serem trabalhados, também se elevaram os impactos de uma decisão econômica, de uma decisão política, de uma decisão sobre o processo de importação, sobre a logística de portos e a ferroviária, sobre os planos de investimentos da Petrobrás, etc. De acordo com Cyro, *“os combustíveis são ligados à economia de um país, o reflexo é imediato, qualquer variação no processo econômico, aumento ou diminuição da velocidade de crescimento, aquecimento ou desaquecimento da economia, é reflexo imediato nos combustíveis”*.

Acompanhando e buscando compreender o que se passava no mercado, a Satélite segue com sua meta de crescimento pelo Nordeste, e, em alguns estados, esbarra em problemas que atingiram todo o mercado de distribuição, problemas relacionados à ilegalidade, distribuidoras que cresciam por meio da sonegação, da liminar. O fato é que as empresas desonestas praticavam preços muito baixos, inviabilizando a ação competitiva das demais distribuidoras nas áreas em que essas estivessem atuando. Segundo Martinho Ono, *“todas as empresas situadas no mercado, sentiram muito mais dificuldades em competir com as empresas desonestas”*. Para ele, poucas foram as pequenas distribuidoras que utilizaram o caminho da legalidade, mesmo porque essas distribuidoras não tinham escala de volume nem tinham amplitude de dimensão geográfica que possibilitassem o crescimento e competitividade. A solução para as pequenas distribuidoras éticas foi, portanto, evitar a competição com concorrentes sonegadores e traçar estratégias que não conflitassem com os grandes *players* do mercado. Nessa linha, *“enquanto as outras distribuidoras estavam preocupadas em ganhar dinheiro com as liminares ou formas ilegais, a gente tava crescendo em outros estados”* (LUCIANO LEÃO).

A fase evidencia o início e consolidação da atividade de distribuição da Satélite, descrevendo sua evolução que a posiciona entre as dez maiores distribuidoras do Nordeste, região na qual a empresa passa a operar na totalidade dos estados, sempre com foco definido no interior e com filosofia de relacionamento, aproximando-se ao máximo dos clientes, por meio de uma postura flexível e ágil.

A proposta da Satélite não conflitava com a das grandes distribuidoras: buscava atuar no nicho marginalizado por essas, que acreditavam ser um mercado ineficaz. A Satélite buscou os pequenos postos localizados no interior dos estados, um negócio que se tornou

rentável, à medida que obteve adesões a custos razoáveis e também pelo fato de ter uma concorrência reduzida, devido à pouca atenção pelos grandes *players*.

As principais mudanças ocorridas nessa fase representam o desenvolvimento de uma estrutura e postura de gestão necessária ao novo negócio, o que é alcançado por meio da profissionalização da empresa. Marcelo, percebendo o salto ao ingressar no setor de distribuição, resolve formar uma equipe gerencial composta de executivos com habilidades técnicas e, principalmente, com capacidade de envolvimento pessoal no projeto de formação da Distribuidora Satélite.

Além disso, a fase revela o desenvolvimento de alianças operacionais e estratégicas. As operacionais aconteceram pelo uso das bases de armazenagem de outras distribuidoras, em especial da Petrobrás, que possibilitaram a atuação crescente nos estados da região Nordeste. A aliança estratégica é representada pela *joint-venture* TEC SAT, para atuação nos estados da Paraíba e Pernambuco.

Em relação à aprendizagem dos executivos, percebe-se que a equipe formada por Marcelo possuía experiências diversas, em especial com passagens por grandes distribuidoras, fato que a habilitou em relação aos processos de gestão e operações. Também se destaca a experiência de Marcelo como revendedor do interior do estado, portanto, conhecedor das necessidades do revendedor e da ineficácia de atendimento pelas grandes distribuidoras, além da experiência de TRR, por meio da venda fracionada de combustíveis. A articulação das experiências tornou possível o desenvolvimento de estratégias empresariais eficazes, dando vida à proposta de uma distribuidora diferenciada.

Por último, ressalta-se que os conhecimentos derivados das experiências anteriores dos executivos e do empreendedor não foram suficientes para o alcance do sucesso nas estratégias, prevalecendo a aprendizagem conjunta, ao passo que ocorriam novos fatos ao longo da prática da estratégia. Dessa forma, a Satélite disseminou sua atuação pelos nove estados do Nordeste. A fase é finalizada pela necessidade de capital que conduz a organização ao desenvolvimento de aliança financeira com um grupo investidor.

#### **4.2.6 FASE 6: 2002 a 2004 – Aliança financeira**

Esta fase é marcada pelo desenvolvimento de aliança da Satélite com o Darby. Porém, antes de descrever a aliança estratégica, salienta-se a preparação da empresa para receber o aporte de um investidor.

Neste sentido, Luciano argumenta: “*Imagine que chegou ao limite do crescimento*”. O negócio de distribuição envolve um alto montante de capital, porque “*os faturamentos são monstruosos*”, conforme ele acrescentou, isso em função do volume de escala que é buscado a todo o tempo. “*Nesse período [2002], já era a maior distribuidora do Rio Grande do Norte, a 5ª ou 6ª maior do Nordeste, ou seja, já tinha proporções de um grande negócio*” (LUCIANO LEÃO). A solução para superar a dificuldade de manutenção do crescimento foi buscada pela mudança na estrutura de capital, o que permitiu que a empresa participasse de parcerias e alianças estratégicas, além de manter o compromisso de transparência perante o mercado, bancos e fornecedores.

De fato, a partir de 1996, a Satélite experimentou uma fase de crescimento e expansão por todo o Nordeste, até que, em 2002, a diretoria identificou que para manter sustentável essa fase de crescimento era preciso uma estrutura de capital diferente. Assim,

foi quando a gente visualizou que precisava de uma mudança na estrutura de capital da empresa, outras alternativas de *fundding*. Daí, deixamos de ser uma Sociedade Limitada para ser uma Sociedade Anônima (S.A.), buscando parceiros, sejam parceiros estratégicos ou parceiros financeiros, para poder fazer frente a esta necessidade de capital necessária para a continuidade de crescimento acelerado (JUCELINO SOUSA).

Após a mudança na sua razão social, a Satélite experimentou uma fase de estruturação interna, um momento de estabilidade para assegurar um futuro crescimento sustentável, de modo que “*houve momentos de estabilidades, momentos de arrumação de casa [...]. Nesse período, nós não diminuimos volume, mas também não crescemos*” (CYRO SOUZA). A fase de estabilidade foi necessária em função dos problemas que atormentavam o mercado, relacionados à sonegação fiscal e à importação de produtos, amenizados pela criação de uma nova legislação em relação aos tributos federais e estaduais.

Segundo Jucelino, entre 2002 e início de 2004, a Satélite “*abriu mão de crescer para aprimorar mais os processos internos, trocamos o sistema ERP, estruturamos principalmente a parte de back-officer (contabilidade, cobrança, crédito...), passamos a ser auditado pela Delloite*”. A Satélite se preparou para o desenvolvimento das alianças, buscando uma gestão mais integrada em termos de informação, e íntegra em termos de contabilidade: “*Você não pode oferecer uma casa bagunçada para querer que alguém venha dividir a casa com você*”

(JUCELINO SOUSA). Também nesse período foi implantado o ISO 9000, um artifício que buscou normatizar todos os processos e procedimentos internos.

Estando com os processos internos estruturados, a Satélite passa a realizar prospecções de mercado no sentido de buscar investidores. Para ajudá-la, a Satélite contratou o banco Fator, que ficou encarregado de investigar os possíveis interessados. A diretoria da Satélite ficou também empenhada nessa procura e num contato com o banco BBVA; discutiu-se a possibilidade de investimento a partir do Darby, um fundo de investimento internacional, cuja administração também pertencia ao BBVA.

Nesta perspectiva, Jucelino informou o seguinte: *“nós fizemos um memorando de intenções, de cordialidade e, juntamente com o banco Fator, começamos a trocar informações de mercado, de forma que despertou o interesse do Darby. Eles viram uma alternativa de crescimento rápido”*. A negociação com o fundo de investimento levou em torno de um ano e meio, envolvendo, de acordo com Luciano, *“não somente a negociação em si, mas, também, a negociação de contrato, aspectos sobre a questão de governança; aí foi um processo longo de negociação e aprendizado até o fechamento do negócio”*. Este fechamento foi atípico: ocorreu no ano da eleição do presidente Lula, época em que os grandes investidores mundiais estavam tirando o dinheiro do país, de forma que *“o investimento na Satélite deve ter sido o primeiro investimento estrangeiro numa empresa nacional após a eleição do Lula. Também teve esse marco, o cara investe numa empresa brasileira após a eleição do Lula? Deve ter alguma coisa especial...”* (JUCELINO SOUSA).

Em 2004, portanto, concretiza-se a aliança financeira e estratégica da SAT com o *Darby-BBVA Latin American Private Equity Funds*, que adquiriu 34% das ações da empresa, com opção de adquirir mais 13 % delas. O *Darby-BBVA Latin American Private Equity Funds* é administrado pelo *Darby Overseas Investments Ltd.* e *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.*, sendo apontado como líder em investimentos de fundo privado na América Latina, operando desde 1994, quando foi fundado por Nicolas Brandy, ex-secretário do Tesouro Americano. A condição imposta pela SAT para que esta parceria fosse firmada era de que Marcelo Alecrim continuasse sendo o principal acionista (acionista controlador), presidente do conselho de administração, presidente executivo e responsável pelo direcionamento estratégico da empresa. Da mesma forma, exigiu que o vice-presidente continuasse sendo o Jucelino Sousa e que as diretorias permanecessem ocupadas pelas mesmas pessoas. Neste sentido,



O Darby foi fundamental, foi um selo de diferenciação da Satélite para o resto do mercado. Então se via que essa era uma distribuidora que de fato era diferenciada, que veio para ficar [...] uma distribuidora organizada, séria, confiável, que tem uma estratégia bem definida, sustentável, a tal ponto de que um fundo de investimento americano, fundado por Nicolas Brady, que foi ex-secretário de tesouro do EUA, e cujo presidente é Richard Frank, que foi do banco Mundial, e que tem investimentos no mundo inteiro, títulos junto aos maiores investidores do mundo, o cara vem pegar uma empresa no Nordeste, sediada em Natal, cujo presidente é um ex-revendedor, com apenas sete anos de existência, é porque essa empresa tem algo de especial (JUCELINO SOUSA)

O “algo especial” a que Jucelino se refere, e que muito chamou a atenção do Darby, resulta da combinação entre “*a organização da empresa, a capacidade de gestão da empresa, o time que a gente tinha, a forma como a gente trabalhava, todo o trabalho que foi feito, como a empresa estava estruturada, e a capacidade empreendedora do Marcelo*”, conforme esclareceu Jucelino. Então, esse conjunto que compunha o ambiente interno da empresa possibilitou a fortaleza empresarial em que ela se tornou e que transparecia no mercado.

A fase é marcada pela continuidade em seu início, quando a empresa procura organizar seus recursos internos, “arrumar a casa”, para ir à busca do aporte financeiro. Tendo as mudanças no ambiente interno sido viabilizadas, a empresa desenvolve prospecção de mercado, até que identifica a possibilidade de aliança estratégica com o Darby, que passou a injetar capital na empresa, garantindo a não interferência nos processos de gestão.

Nessa fase, percebe-se que o aprendizado esteve relacionado ao ambiente interno. Em termos de padronização dos processos e profissionalização das atividades, Marcelo comenta que “*sabia que para ser olhada por um investidor, nacional ou estrangeiro, seria preciso se organizar*”. A organização interna da Satélite foi um passo fundamental para que investidores passassem a enxergar bons motivos de aplicar capital na empresa.

#### **4.2.7 FASE 7: 2004 a 2006 – Consolidação como uma distribuidora de porte nacional**

Com a realização da aliança estratégica com o Darby, a empresa equilibrou a estrutura de capital e passou a ter condições de reiniciar a trajetória de crescimento. Já estava com a estrutura interna organizada, estrutura de capital suficiente, tinha uma reputação no mercado

bem acima da média, não só pelo histórico de crescimento, histórico de comportamento ético, mas, agora também, por ter um sócio estrangeiro, um sócio que avaliou o seu nome.

Com o Darby como investidor, o processo de gestão da Satélite sofre algumas alterações. No nível estratégico, as tomadas de decisões e o planejamento, que eram muito mais informais, passam a requerer uma formalidade e antecedência maior, tendo em vista que o parceiro financeiro, mesmo sendo apenas investidor, passou a acompanhar e monitorar o desempenho da empresa. Luciano afirmou que, nessa época, *“os diretores passaram a trabalhar de uma forma um tanto diferente, encarar e apresentar resultados de forma diferente, visualizar coisas que não se viam antes como importantes, necessidades de passar informações, etc”*. Além disso, Jucelino comenta que *“a sociedade com o Darby possibilitou a aproximação da empresa com outras instituições, com investidores institucionais, organismos multinacionais, etc”*.

A aliança com o Darby permitiu, nas palavras de Dinoá, uma *“oxigenação da empresa”*, representando a possibilidade de uma ampliação geográfica mais agressiva, pela qual buscou-se o mercado do Sudeste. Via-se nesta região um mercado muito grande, com amplas oportunidades de crescimento, em especial pelo volume de postos bandeira branca (aqueles que não possuem contratos de compras exclusivas a um determinado distribuidor), como constata Cyro: *“quando nós enxergamos vir para Betim, quem primeiro veio aqui fui eu. Foi uma oportunidade em função da quantidade de postos bandeira branca [...].O mercado bandeira branca sempre cedeu muito espaço pra gente”*. Cyro comenta que, nesse período, o mercado mineiro tinha cerca de *“27% de bandeira branca, dava aí algo em torno de 1000 postos”*, o que representava uma possibilidade de competição interessante diante da proposta de atuação da Satélite.

Juntamente com Cyro, veio Jucelino, para que pudessem negociar bases de armazenagem. O interessante é que, diferentemente do Nordeste, onde só a Petrobrás tem bases, nas regiões Sudeste e Centro-Oeste a oferta de bases é grande. Inicialmente, a proposta seria de armazenagem nas bases da Petrobrás, mas surgiu nessa época uma proposta da ALE Distribuidora, que nesse momento iniciava uma otimização dos seus ativos, abrindo espaço de armazenagem em suas bases. Desse modo, *“acertamos com a ALE espaços para armazenagem aqui em Betim, no Rio de Janeiro, e em Goiânia”*, afirmou Cyro. Nessa mesma época, também foram acertadas as aberturas das filiais em Uberaba e Uberlândia, nas quais seriam utilizadas as instalações logísticas da BR Distribuidora.

Com cinco novas filiais na Região Sudeste (Betim, Uberlândia, Uberaba, Goiânia e Rio de Janeiro), *“praticamente dobrou o tamanho da Satélite. A Satélite comercializava em*

*torno de 46 ou 47 milhões de litros, e dentro de um ano, nós chegamos aí a quase 90, e, em 2005, nós chegamos a bater os 100 milhões de litros” (JUCELINO SOUSA). Nessa fase, o grande desafio foi o de fazer com que os revendedores acreditassem na nova marca que estava entrando no mercado do Sudeste. Para tanto, a Satélite buscou novos profissionais no mercado, foi o caso do Martinho Ono, executivo com 25 anos de ESSO, e que foi peça fundamental nesse mercado. Martinho assegura que “no início foi difícil, porque as pessoas, consumidoras e revendedoras, não conheciam a marca, nada da Satélite, e a gente precisava utilizar muito mais o nosso nome, o nosso conhecimento, para abrir as portas para a Satélite”.*

O trabalho de divulgação da marca, aliado à política de diferenciação da gestão da Satélite, possibilitou a expansão e a aceitabilidade do seu combustível naquela região, de forma que *“hoje, nas regiões pelo menos de Minas Gerais, do Rio de Janeiro e de Goiás já não há mais essa restrição” (MARTINHO ONO).*

Além de Martino Ono, a Satélite contratou Cândido Terceiro, que cuidou de inaugurar uma nova fase no marketing da empresa. As estratégias de crescimento da Satélite foram suportadas por novas metodologias de relacionamento com o cliente, dotadas de maior profissionalismo em busca de fidelizá-lo ao máximo. Cândido afirma que os trabalhos de marketing foram intensificados, introduzindo novos serviços e novas idéias, ampliando também as atividades do *call center*. Essas novas idéias do marketing proporcionaram diversas ações aos revendedores, entre as quais, programas de marketing específicos para cada posto; melhoria e continuidade do envio de mala-direta, comunicando os serviços da empresa; desenvolvimento de novos serviços, como o projeto seguro e o projeto custódia de cheque; melhoria nas lojas de conveniências, por meio da realização de parcerias com alguns dos fornecedores; desenvolvimento de um *call center* ativo que, de imediato, passou a responder por aproximadamente 12% das vendas da empresa, e que, em 2006, chegou ao índice de 20% das vendas, sendo agora um departamento independente ligado às diretorias comerciais.

Inserida na área de marketing, a assessora do *call center*, Silvana Moraes, aponta que o ritmo da adaptação e aprendizagem teve que acelerar. Ela destaca que, nessa fase, *“começou a conhecer clientes novos, situações novas, e até outras regiões. Porque a SAT predominava muito na região Nordeste, e agora, com o Sudeste, a gente sabe que a cultura é diferente, os clientes são diferentes, a gente aprende mais”*. Com a expansão da SAT para a região Sudeste, o pessoal do *call center*, setor não terceirizado, localizado na unidade de Natal e responsável por todo o atendimento nacional, passou a receber treinamentos contínuos por

profissionais especializados. Ao longo da entrevista realizada com Silvana, nas dependências do *call center*, pôde-se perceber esse acompanhamento sendo realizado: por psicólogos, que procuravam manter um clima amistoso e descontraído; por fonodólogos, no sentido de tornar nacional a linguagem trabalhada com o cliente, que agora não se limitava ao Nordeste, fato que consistiu na necessidade de evitar vícios de linguagem e manutenção de um tom de voz cordial e constante; e por profissionais da educação física ou fisioterapeutas, para dar suporte a saúde laboral, evitando problemas de lesão por esforço repetitivo e, conseqüentemente, assegurando maior vigor às atividades.

O mercado do Sudeste é de uma proporção tão superior ao do Nordeste, que basta afirmar que, com oito meses de atuação em Minas Gerais, a Satélite já vendia algo em torno de 30 milhões de litros, e que todo o mercado do Rio Grande do Norte comercializa 45 milhões de litros, independentemente de ser SAT. Outro ponto a ser considerado nessa comparação, refere-se à concorrência. Segundo Luciano, *“se aqui no Nordeste temos 10 distribuidoras disputando o mercado, lá temos 30 disputando o mercado. Quem não se profissionalizou perdeu mercado, e quem se organizou só está crescendo”*.

Um aspecto importante nessa fase é a percepção de que, com a expansão de filiais, segundo afirmou Vladimir Barros, *“você passou a não se limitar apenas aos postos de pequenas galonagem, passamos a crescer para novos mercados, a entrada na região Sudeste possibilitou isso, numa visão de que parceiros de negócios podem fazer a diferença”*. A visão de fazer negócios com pequenos revendedores do interior do Nordeste foi ampliada, de modo que, com a injeção de capital assegurada pela parceria com o Darby, a Satélite iniciou a busca pelos grandes mercados também. Em termos de expansão geográfica, nessa fase a Satélite ampliou a cobertura, que anteriormente era restrita ao Nordeste, e passou a comercializar nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, São Paulo, Mato Grosso, além de comercializar em alguns estados da região Norte.

É preciso mencionar que, com a abertura de novas filiais, a Satélite começou a se aproximar do volume comercializado pela ALE, distribuidora com a qual já mantinha um bom relacionamento e uma aliança operacional em função do uso compartilhado das bases, e *“foi natural que essa aproximação gerasse a avaliação de outras oportunidades de parcerias”* (JUCELINO SOUSA).

Antes de descrever as outras oportunidades de parceria, cabe, nesse estudo, destacar que, nesse período em que a Satélite descobre o mercado do Sudeste e Centro-Oeste, a ALE ingressa no mercado do Nordeste, fazendo o caminho inverso da Satélite:

A ALE disputava com distribuidoras tradicionais em todos os estados do Sudeste, onde está concentrada. Quando a SAT entrou no Sudeste, já entrou fazendo grandes volumes e passou a tirar volume da ALE, que pensou a mesma coisa: se a SAT invadiu meu espaço, também irei atender o Nordeste, daí entrou na Bahia (Jequié e Itabuna), e mais recentemente na Paraíba e Pernambuco. Sendo que, quando eles entraram no Nordeste, qual foi a surpresa? Uma coisa é entrar em um mercado grande para se fazer festa, a outra é disputar fatia em um mercado muito pequeno. Você imagina disputar mercado na Paraíba que já é pequena...O mercado de Pernambuco comparado ao de Minas Gerais... (LUCIANO LEÃO).

No momento em que as duas empresas perceberam que estavam fazendo o caminho oposto e que, por muitas vezes, acabaram atacando o mercado da outra, fizeram o uso do bom relacionamento para discutir oportunidade de mercado de forma conjunta: *“por que dispensar tantos esforços individuais, se nós temos a capacidade de somar os esforços e fazê-los muito mais rapidamente?”* (MARTINHO ONO). Essas indagações foram levadas à mesa para discussão entre os presidentes das duas organizações, Sérgio Cavalieri e Marcelo Alecrim, os quais, após uma negociação que levou pouco mais de um ano, optaram pela fusão, e a conseqüente constituição da ALESAT.

A sétima fase do processo de descrição das estratégias da Satélite destaca o período posterior à aliança financeira com o Darby, quando a empresa direcionou esforços para ampliar sua abrangência geográfica, passando, ao final da fase, a atuar em estados do Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Norte.

Os processos de gestão passaram a ser mais complexos e sistematizados. Em termos de expansão do mercado, o aporte financeiro do Darby possibilitou que a Satélite buscasse o mercado do Sudeste, sendo auxiliada por novos profissionais contratados, os quais passaram a compor a equipe de executivos, dando o suporte necessário à conquista dos novos mercados.

Em relação à visão de negócios, percebe-se uma mudança, no sentido de que antes as estratégias da Satélite eram buscar os pequenos postos do interior dos estados, perspectiva ampliada pela inclusão de grandes postos, inclusive os localizados nas capitais. O resultado final da fase é um crescimento de volume de mais de 100% em dois anos, o que intensificou a aproximação com a ALE distribuidora, empresa com a qual já havia estabelecido aliança operacional.

#### **4.2.8 FASE 8: 2006 – Constituição da ALESAT**

A oitava e última fase investigada representa o desenvolvimento da fusão, formando a ALESAT. Sobre essa fase, as informações descritas referem-se ao processo de negociação anterior à fusão, além de destacar alguns dados sobre a nova empresa.

Antes de chegar à idéia da fusão, já existia, além de uma aliança operacional no uso das mesmas bases, uma admiração mútua entre a SAT e a ALE, ao se verem como empresas dinâmicas, empreendedoras, e principalmente éticas, corretas nas suas relações com o mercado: *“isso eu acho que foi um dos maiores fatores que fez a decisão”* (MARTINHO ONO). Ambas com dez anos de atuação no mercado de distribuição, com estruturas de crescimento e filosofias de atuação parecidas, visualizaram, portanto, uma boa oportunidade de, juntas, poderem se consolidar entre as grandes distribuidoras nacionais.

A ALE é uma organização fundada em 1996, sendo parte de um grupo empresarial forte, o Grupo mineiro Asamar, com mais de 70 anos de experiência e um patrimônio superior a R\$ 240 milhões. Atualmente, o Grupo Asamar possui empresas nos segmentos de construção civil, mineração, metalurgia, siderurgia, energia elétrica, telefonia, indústria têxtil, comércio de materiais de construção, cimento, concreto pré-misturado, transporte rodoviário de cargas, destilaria de álcool, empresas agropecuárias e de reflorestamento, incorporação imobiliária e, a partir de 1996, distribuição de derivados de petróleo.

No início de suas atividades, a ALE distribuidora também contou com a parceria da Petrobrás, que cedeu o espaço de armazenagem para que, a partir daí, tivesse uma trajetória de crescimento. Ao final de 2005, a ALE chega ao número de 476 postos revendedores espalhados por Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Distrito Federal, Bahia e Paraná, os quais, somados aos postos independentes, garantiam um faturamento de R\$ 2,5 bilhões ao grupo Asamar.

Em 2004, quando do ingresso da SAT no mercado do Sudeste, a ALE tinha o dobro do volume. Com a expansão rápida e a ampliação de volume da Satélite entre 2004 e 2005, o montante comercializado por cada empresa se aproximou, o que favoreceu ainda mais o desenvolvimento da fusão: *“estávamos falando de duas empresas praticamente iguais e não de uma empresa muito maior que a outra”* (JUCELINO SOUSA).

De acordo com Cyro, quando houve a fusão, a SAT tinha 21 filiais e a ALE, 17; a ALE era maior em volume, mas não no número de filiais, nem no número de postos; tinha um volume entre 10 e 13% maior que o da Satélite, mas numa dispersão geográfica menor.

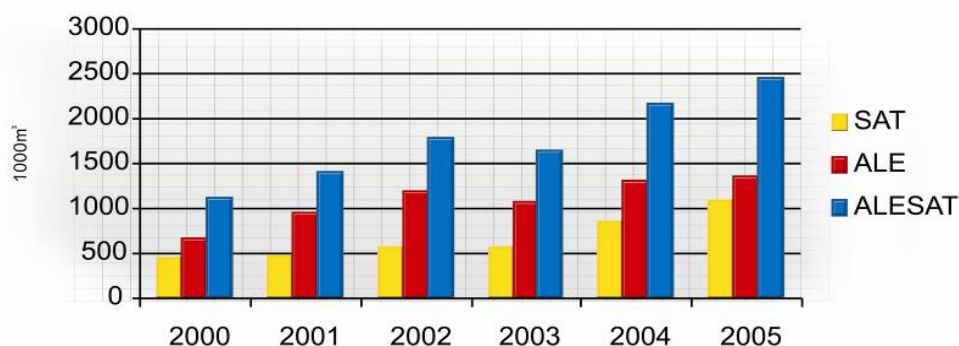
Esses são alguns números que demonstram a proximidade de porte das duas empresas. Também é preciso enfatizar que os executivos das duas empresas já compartilhavam experiências, isto é, *“já existia uma discussão em unificar os procedimentos operacionais, as bases em que a gente operava de forma conjunta, e isso foi evoluindo e surgiu a oportunidade da fusão, porque esse é um mercado de escala”* (CYRO SOUZA).

Para a concretização da fusão entre as duas empresas, Jucelino indica que a Satélite estabeleceu algumas condições para o pessoal da ALE. Estas condições, que precisaram ser aceitas para que a negociação tivesse andamento, foram: (1) que a gestão continuasse com a Satélite, *“tendo em vista que teria uma vantagem para a empresa em ter um acionista, ter um dono como operador, ou seja, alguém que estivesse na ponta da empresa”*, segundo justifica Jucelino. Marcelo nunca abriu mão da gestão: ele sempre entendeu que esse era um dos pontos fortes da empresa. O pessoal da ALE também percebeu que isso traria muitos benefícios: *“um time que já trabalhava junto há cerca de 10 anos com o próprio Marcelo, é igual como um técnico chegando numa seleção de futebol e trazendo os jogadores em quem ele mais confia”*; (2) que alguns dos direitos do Darby, quando do ingresso na Satélite, fossem preservados, também facilitando uma saída quando o fundo de investimento optasse; (3) que fosse definida a forma de compensação das diferenças que existiam entre os acionistas, em especial, relacionadas ao tamanho; (4) que houvesse definição sobre como se daria a governança dessa sociedade, em que cada lado passou a ter 50% das ações. Sobre esta questão, ficou acordado que Sérgio Cavaliere, presidente da ALE, passaria a ser presidente do Conselho de Administração, agora formado por 10 pessoas, entre Marcelo, os representantes do Darby e o pessoal da Asamar.

Eu acho que hoje, no mundo corporativo, não só do nosso seguimento, mas como um todo, se vê como modismo a tendência de buscar as fusões ou incorporações como meio de competitividade, buscando economia de escala, economia de gestão, economias de vários fatores que levam a uma percepção de mercados de que a empresa fica mais sólida, mais rápida, mais robusta para poder prosseguir (MARTINHO ONO).

A ALESAT foi anunciada em abril de 2006, surgindo como a sexta maior empresa de distribuição do país, com 3,7% do mercado, e comercialização de 2,5 bilhões de litros, o que implica em um faturamento anual consolidado de R\$ 4,3 bilhões. Atuando em 20 estados da federação, a nova empresa nasceu com 1.054 postos espalhados pelas cinco regiões brasileiras, sendo responsável por mais de 10 mil postos de trabalho, entre diretos e indiretos. A figura 4 (4) ilustra a evolução das vendas das duas empresas entre os anos de 2000 e 2005. A escala amarela representa a evolução das vendas da Satélite e, a vermelha, as vendas da

ALE. Em azul é representada a soma do volume das duas empresas, ressaltando o fato de que a atuação delas nesse período foi independente, tendo a ALESAT surgido somente em 2006.



**Figura 5 (4)** - Evolução anual das vendas

Fonte: dados coletados (2007)

A fusão permitiu que a ALESAT passasse a ter maior escala e poder de barganha junto aos fornecedores. *“Com a fusão, as empresas ganham em escala; exemplo é a negociação de bomba e tanque que passa a ser feita em volume bem superior. Ganha também no poder de negociação financeira, etc.”*. A sinergia entre as operações permite que os ganhos sejam os mais diversos, e coloca a ALESAT entre as grandes distribuidoras do país, *“passando a ser uma empresa que no porte representa quase uma distribuidora multinacional, mas com a forma de trabalhar de uma regional”* (LUCIANO LEÃO). O foco no relacionamento e a proximidade com os revendedores não foram perdidos, uma vez que continuam guiando o processo de gestão inicial da fusão.

Este processo implica em uma série de mudança para a nova empresa. Com a ALESAT não foi diferente. Trata-se de um processo delicado e que deve ser tratado com bastante cuidado para que sejam aproveitadas as melhores práticas, a fim de garantir a eficiência e eficácia do novo modelo de gestão. Na ALESAT, *“a fusão foi anunciada em abril, e nós passamos, abril, maio e junho planejando, e aí, temos julho, agosto e setembro para a implementação, na verdade esse plano vai ser prorrogado por mais 30 dias, entrando no mês de outubro”* (JUCELINO SOUSA). Ao longo da fase de planejamento, a nova empresa contou com o auxílio de uma consultoria especializada em fusões que, de forma conjunta com a cúpula estratégica, avaliou todos os processos, definindo quais deveriam prevalecer, também em relação à estrutura das empresas, buscando amenizar as expectativas do mercado.

A decisão de estrutura física foi que a nova sede da ALESAT ficasse em Belo Horizonte, prédio que foi ocupado pela ALE, e para onde grande parte da diretoria da Satélite



foi conduzida. E com relação a Natal, antiga sede da Satélite, foi decidido que esta cidade abrigaria o pessoal da área de *back-officer* (controladoria, contabilidade, setor fiscal, tesouraria, entre outros). Por ser a área de retaguarda, a definição estratégica optou por deixá-la em Natal. Segundo Vladimir Barros, a partir dessas primeiras definições, deu-se início aos ajustes, o que implicou em mudanças de pessoas de todos os níveis, e em uma série de desligamentos de pessoal, em especial da ALE.

A fusão das empresas é um processo ainda muito recente, cujas mudanças ainda não são totalmente conhecidas. Nesse momento de indefinição, Jucelino aponta uma necessidade de cuidados na manutenção do clima organizacional da empresa, mesmo reconhecendo os pontos de divergências entre as duas culturas. Além disso, os executivos tiveram que aprender a ser mais organizados em função da apresentação de relatórios de execução ao Conselho de Administração da empresa, o que não significa ser menos ágeis no processo de tomada de decisão.

Por fim, a intensidade com que se sucedem os eventos ao longo da história da Satélite leva a crer que a aprendizagem dos executivos esteve moldando as estratégias da empresa ao longo de todo o seu processo evolutivo. Cyro declara que “*o crescimento da Satélite foi todo acompanhado por uma aprendizagem enorme*”, em que serviram de apoio as experiências anteriores dos executivos e empreendedores, mas, principalmente, a reflexão e aprendizagem sobre as experiências vivenciadas ao longo da história desses indivíduos na Satélite. O conjunto desses aprendizados tornou possível o desenvolvimento de um modelo gerencial aplicado às organizações de orientação empreendedora, que rapidamente se adaptam às necessidades de mercado em busca de manter ou melhorar suas condições competitivas.

#### **4.2.9 Outros resultados**

Alguns resultados relacionados às ações individuais e organizacionais não foram possíveis de apresentação ao longo de uma determinada fase, isso devido ao fato de que tais elementos permeiam várias fases. Por essa razão, foi desenvolvida uma seção denominada “Outros resultados”, que apresenta elementos importantes na compreensão do processo de formação de estratégias da Satélite.

#### 4.2.9.1 Formação de equipes

O primeiro dos tópicos compreende uma descrição sobre a formação de equipes, apresentada pelos entrevistados como um dos pontos-chave da evolução estratégica da empresa. Na discussão, dois pontos merecem maior menção: o primeiro enfatiza a habilidade dos executivos, no sentido de montarem e manterem equipes de trabalho; já o segundo ponto relaciona-se ao envolvimento dos colaboradores na gestão da empresa.

Em relação ao primeiro ponto, as entrevistas desenvolvidas com os executivos da Satélite ressaltam diversos trechos que retratam a habilidade de formar e gerenciar equipes de trabalho, entre os quais estão os seguintes:

Então, eu acho que com essa responsabilidade que eu tive desde os 21/22 anos, em ter equipe, me fez amadurecer muito, e isso foi muito positivo para mim, afinal de contas, esse foi um grande diferencial na minha vida profissional, hoje eu estou com 290 pessoas, e eu sei o quanto é importante estar acompanhando o desempenho de cada um, o quanto o meu trabalho depende dos resultados deles (CYRO SOUZA).

Eu atribuo um grande ponto que me ajudou no desenvolvimento profissional e pessoal foi no sentido de administrar pessoas, na gestão de pessoas, de liderar pessoas, treinar pessoas, identificar e selecionar boas equipes de trabalho. Para mim foi um dos fatores que mais me fez crescer profissionalmente, para que os resultados viessem como consequência (MARTINHO ONO).

A proposta da Satélite necessitou que os executivos cativassem o relacionamento de dentro para fora da empresa. Por essa razão, muitas foram as afirmações relacionadas à importância de formar e gerenciar de modo participativo as equipes de trabalho. O desenvolvimento dessas práticas permitiu o envolvimento pessoal dos colaboradores junto ao seu líder, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais, os quais eram, muitas vezes, construídos de forma conjunta, entre o líder e seus colaboradores.

De fato, e aí já desenvolvendo o segundo ponto, os colaboradores da Satélite sempre foram tratados com um cuidado especial. Ao longo da trajetória de desenvolvimento da empresa, eles têm sido vistos como parte integrante e ativa do seu processo evolutivo. Frisa-se que a empresa recebeu uma série de prêmios, entre os quais o de estar entre as 100 melhores empresas para se trabalhar, pela Revista Exame, por quatro anos consecutivos (2002-2005); de estar entre as 40 melhores empresas em termos de gestão de pessoas, pela Revista Valor Econômico (2003-2004); e uma série de outros prêmios que qualificam a gestão empreendedora da empresa entre as melhores do Brasil.

Segundo Vladimir, essa premiação é um grato reconhecimento à empresa e ao trabalho dos profissionais em função dos esforços que fazem diariamente: *“talvez essa tenha sido uma*

*grande lição*”. Para o executivo, o segredo do sucesso é *“ter uma equipe empenhada, dedicada para melhorar o ambiente de trabalho, melhorar o crescimento das pessoas”*. A Satélite busca primar pela capacitação e crescimento profissional dos seus colaboradores: *“ela foi crescendo e a gente foi crescendo junto”*, acrescenta Vladimir.

Por ser uma empresa em rápido crescimento, os profissionais da Satélite tiveram a chance de evoluir de cargo com grande facilidade. Esse fato foi verificado na maioria das entrevistas desenvolvidas por esta pesquisa, percebendo-se uma adaptação aos cargos e tarefas de cada função, ao passo que a empresa passava por uma fase de mudança. Conforme Adriana Cândido ratifica, *“nós temos funcionários dentro da empresa que começaram como estagiários e que hoje são coordenadores de áreas”*.

O sucesso das políticas de valorização dos colaboradores da empresa propiciou um clima organizacional muito positivo. Tal fato foi verificado durante as visitas feitas à empresa pelo pesquisador, verificando-se um clima informal e de muita cordialidade e admiração pelo empreendedorismo de Marcelo e pelo trabalho dos executivos, mesmo diante do incerto cenário de anúncio da fusão.

#### **4.2.9.2 Negociação para viabilizar recursos financeiros**

A negociação para viabilizar recursos financeiros representou um elemento importante para a evolução da empresa. O negócio de distribuição depende essencialmente de escala, uma vez que as empresas precisam identificar demanda e ter condições de supri-las, satisfazendo às expectativas dos revendedores. Tendo conhecimento do pequeno porte da Satélite em relação às grandes distribuidoras, os executivos, desde o início, procuraram meios de viabilizar o seu crescimento em escala.

Este crescimento está diretamente associado à necessidade de alta movimentação de capital por parte da empresa, seja para a aplicação em investimentos ou para capital de giro. No princípio da atuação na atividade de distribuição, havia o financiamento pela Comercial Caraú, que logo demonstrou incapacidade de acompanhar o ritmo de crescimento que a Satélite vinha tendo.

Para assegurar o crescimento, a Satélite buscou outros mecanismos de financiamento, seja por meio de operações bancárias ou de formas de *fundding*, o que inclui o desenvolvimento de alianças estratégicas. Sobre os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de uma gestão financeira eficiente, Jucelino destaca que:

Combustível é o produto de maior liquidez que existe. Na verdade, você entrega dinheiro ao revendedor e ele faz dinheiro ali. Então, o combustível tem que ter o crédito estruturado, um gerenciamento do fluxo de caixa muito bem estruturado, um gerenciamento dos seus principais ativos (estoques, contas a receber, etc), dos seus principais passivos (onde estão fornecedores, bancos...), muito bem sintonizados como um casamento (JUCELINO SOUSA).

Em relação às operações bancárias, o executivo assegura que *“o banco só te oferece guarda-chuva quando está fazendo sol, a aprendizagem é que a melhor hora de se negociar com o banco é quando você não está precisando”*. Alguns executivos afirmaram que a necessidade de crédito fez com que eles tivessem um “jogo de cintura” face às diversas modalidades de captações de recursos financeiros, buscando as menores taxas de juros e a maior rentabilidade empresarial.

#### **4.2.9.3 Princípios éticos**

Por último, um tópico relacionado a princípios éticos. Ao longo das entrevistas, percebeu-se muita ênfase acerca desse ponto, em que os executivos afirmaram valer a pena serem éticos nas decisões ao longo do curso estratégico da empresa.

Martinho afirma ter acompanhado o mercado e percebido que surgiram muitas distribuidoras, logo após a desregulamentação. O executivo afirma que muitas dessas, por não terem escala nem amplitude geográfica, utilizaram o caminho do “não ético” para se estabelecer. O fato é que sem ética as estratégias não perduram, observando-se que, após dez anos de abertura do mercado, vê-se que somente as distribuidoras com comportamento ético conseguiram construir marcas. Dessa forma,

Tanto a Satélite como a ALE, elas tiveram ao longo desses anos muitos “cantos de sereia”, ou seja, oportunidades de seguir por caminhos que poderiam ter feito as pessoas físicas muito ricas, eram caminhos mais fáceis, mas que não gerariam um nome, uma marca, uma reputação para se construir uma empresa duradoura, então, houve muita perseverança nesse segmento, que passou por muitas transformações, mudanças, competidores muito grandes acima, competidores desleais abaixo, e você ter que ter confiança, acreditar que as coisas iriam melhorar, acreditar na sua capacidade, acreditar que estava no caminho certo, para poder continuar insistindo, então acho que a perseverança é uma outra característica da Satélite (JUCELINO SOUSA).

Desde o início de sua gestão, Marcelo destacou-se pela sua ambição, buscando um crescimento sem fronteiras ou limites. O empreendedor acreditava que a Satélite poderia chegar longe, e afirmou ter perseguido o caminho da retidão para tornar sustentável o seu

sonho. Assim, mesmo diante de todas as oscilações e tentações do mercado, o empreendedor acreditou e pregou para a sua equipe que “*os valores da integridade, do caráter, da honestidade, estes são fixos*”; os valores da comercialização, esses, sim, deveriam ser variáveis, até pela proposta de flexibilidade e das políticas de aproximação dos revendedores, desenvolvidas pela empresa.

Ao ser perguntado sobre as mudanças que poderiam ocorrer ao ter sido anunciado o processo de fusão, Cyro afirmou que os princípios adotados pelos executivos da Satélite se encaixam em qualquer circunstância ou região. Na entrevista, realizada em Belo Horizonte, o executivo comentou: “*Não é que a gente vá sair com o pessoal daqui para comer carne de sol, mas com humildade e simplicidade a gente vai comer o que tiver aqui em Minas Gerais, os padrões de comportamento não mudam*”. Para o executivo, o que muda são os ingredientes do processo de relacionamento: os princípios devem permanecer.

Esse capítulo buscou evidenciar o processo de formação de estratégias da Satélite numa perspectiva temporal, revelando as principais estratégias e mudanças realizadas pela organização ao longo do período investigado. Além disso, foi descrita a participação ativa dos estrategistas na implementação das estratégias da firma. O capítulo seguinte irá se ocupar em discutir os resultados descritos com base na abordagem teórica utilizada por este estudo.

## 5 Discussão dos resultados

---

A proposta deste capítulo é a de conduzir uma discussão dos resultados obtidos com base na literatura especializada, explorada pelo capítulo dois desta dissertação. De acordo com Merriam (1998, p. 52), o capítulo de discussão dos resultados sempre contém referências à literatura, demonstrando como o estudo contribui para a base de conhecimento da área, revelando como os achados ampliam, reforçam ou contradizem os estudos já desenvolvidos.

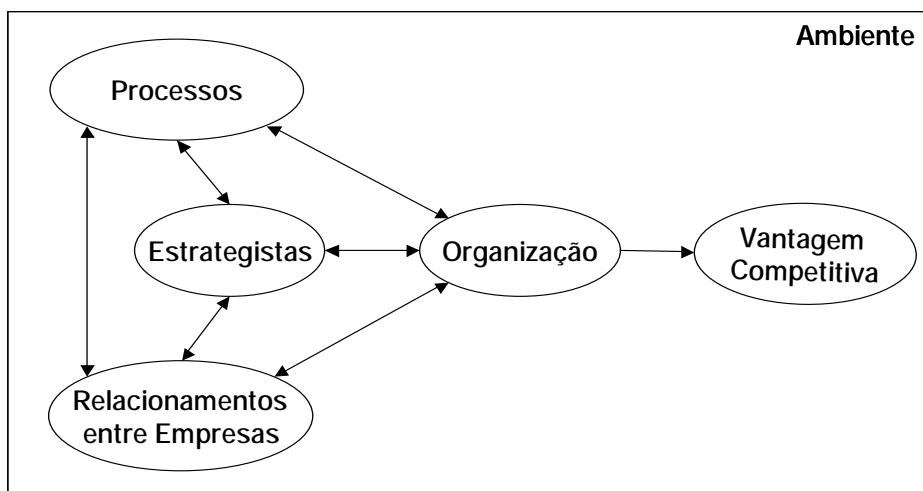
De início, destaca-se o objetivo geral desse estudo, que é o de compreender como ocorreu o processo de formação de estratégias na Satélite Distribuidora de Petróleo S.A., investigando desde 1976, época em que Jair Alecrim adquiriu o primeiro posto, até a fase de estruturação da fusão e surgimento da ALESAT, em 2006. A idéia é trazer à tona uma apreciação da dinâmica organizacional da empresa investigada e, ao mesmo tempo, identificar como as estratégias foram formadas, implementadas, e como aconteceram as mudanças e o redesenho ao longo da evolução empresarial, conforme salientam Chakravarthy e White (2002).

O estudo descreve como ocorreu o processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora, mesmo tendo por base uma literatura que revela a carência de uma estrutura conceitual única associada ao fenômeno empreendedor, conforme destacam Shane e Venkataraman (2000, p.217). Acredita-se, entretanto, que seja possível analisar o fenômeno empreendedor evidenciado no caso Satélite por meio de um *framework*, composto por dimensões que revelam o processo de formação de estratégias, aproximando-se, assim, da realidade vivenciada pela organização investigada.

Para explicar o processo de formação de estratégias da Satélite, foi tomada por base inicial a proposta de Gartner (1985), que descreve um *framework* conceitual cuja pretensão é a de esclarecer a criação de novos negócios. De acordo com esse autor, a criação de novos negócios deve ser entendida como um fenômeno multidimensional e complexo, destacando quatro dimensões: indivíduo(s), pessoa(s) envolvida(s) na criação do novo negócio; organização, que representa o tipo de firma que é iniciada; ambiente, a situação pela qual a organização é influenciada e influencia; e o processo do novo negócio, que destaca as ações tomadas pelos indivíduos para iniciar o negócio.

Todavia, o *framework* elaborado e apresentado neste capítulo diferencia-se da proposta do Gartner (1985), tendo em vista a finalidade de descrever não apenas o início de

um novo negócio, mas o processo de formação de estratégias empreendedoras da Satélite. Sendo assim, propõe-se um *framework* multidimensional composto por seis dimensões: Ambiente, Organização, Estrategistas, Processo, Relacionamento entre empresas e Vantagem competitiva, conforme a figura 6 (5).



**Figura 6 (5)** - *Framework* de formação de estratégias da Satélite

Fonte: pesquisa de campo (2007)

A dimensão Ambiente passa a ser vista como pano de fundo, sobre a qual todas as outras dimensões estão inseridas. Essa dimensão representa as interações entre a organização e o ambiente externo (macroambiente, ambiente setorial e ambiente da concorrência), as quais determinam a identificação das oportunidades e ameaças, tornando possível algumas adaptações nas estratégias em busca de um melhor desempenho.

A dimensão Organização discute as estratégias e as mudanças adotadas ao longo do tempo, enfatizando a idéia de estratégia empreendedora. Uma síntese do processo de formação de estratégias é apresentada pelo quadro 5 (5), o qual traz uma idéia geral da dimensão organização.

A terceira dimensão é a Estrategistas, que debate acerca da importância dos indivíduos com capacidade de decisão estratégica na organização, empreendedores e executivos, destacando as experiências anteriores e em curso, bem como salientando elementos de aprendizagem desses indivíduos.

A dimensão Processo revela a dinâmica que justifica o desenvolvimento da empresa. Essa dimensão está associada às ações empreendedoras, sendo debatida em torno de cinco elementos: autonomia, inovatividade, proatividade, propensão ao risco e a agressividade competitiva.

A dimensão Relacionamento entre empresas discute as alianças estratégicas estabelecidas pela Satélite ao longo do tempo. Essas alianças permitiram ganhos de escala, ampliando a atuação e fortalecendo a empresa em relação aos grandes *players*.

Por último, a dimensão Vantagem competitiva, que revela como a empresa alcançou condições favoráveis de competitividade ao longo do tempo, estando muito associado à conquista de escala.

Feita uma breve descrição de cada dimensão do *framework* que demonstra o processo de formação de estratégias da Satélite, é apresentado abaixo o quadro síntese já mencionado na descrição da dimensão Organização. Após o quadro é discutida cada uma das dimensões.

Fases	Classificação da Fase	Padrão	Mudanças estratégicas no processo
<b>FASE 01:</b> 1976 – 1986	Continuidade e mudanças incrementais	Início da atividade de revenda	Aquisição do posto em Canguaretama – RN Aquisição / arrendamento de postos em cidades vizinhas
<b>FASE 02:</b> 1986	Mudança global	Mudança de líder	Sucessão na gestão empresarial, Marcelo Alecrim assume a gestão do Grupo.
<b>FASE 03:</b> 1986-1995	Continuidade e mudanças incrementais	Expansão da atividade de revenda e início das atividades de transportador e locador de veículos	Aquisição / arrendamento de postos em cidades vizinhas – formação de rede de postos Início da atividade de transportador de combustível para a rede própria Atividade de transportador para outros postos Transportador Revendedor Retalhista (TRR) Inauguração da <i>Avis Rent Car</i> em Natal
<b>FASE 04:</b> 1995-1996	Mudança global	Mudança ambiental	Desregulamentação do setor de combustíveis
<b>FASE 05:</b> 1996-2002	Continuidade e mudanças incrementais	Início e consolidação na atividade de distribuição	Evolução para a atividade de distribuição Formação de uma equipe de executivos Formação de alianças operacionais para uso das bases de armazenamento – parceria com a Petrobrás Fornecimento interestadual – Paraíba e Ceará <i>Joint-venture</i> – TEC SAT (Paraíba e Pernambuco) Autorização para explorar demais mercados do Nordeste e alguns do Norte – uso das bases da Petrobrás
<b>FASE 06:</b> 2002-2004	Mudanças incrementais	Aliança financeira	Mudança na estrutura de capital: Transição para Sociedade Anônima Mudanças na estrutura interna Aliança com o Darby – entrada de capital
<b>FASE 07:</b> 2004-2006	Continuidade e mudanças incrementais	Consolidação como uma distribuidora de porte nacional	Reinício da fase de crescimento Expansão para o Sudeste e Centro-Oeste Alianças operacionais com a ALE Distribuidora
<b>FASE 08:</b> 2006	Mudança global	Constituição da ALESAT	Fusão com a ALE – formação da ALESAT

**Quadro 5 (5)** - Síntese do processo de formação das estratégias da Satélite

Fonte: pesquisa de campo (2007)



O quadro síntese do processo de formação de estratégias da Satélite assegura a possibilidade de contextualização das discussões sob uma perspectiva temporal, sendo composto pela divisão das fases, a classificação delas, o padrão de formação de estratégias e as mudanças estratégicas no processo.

## 5.1 Ambiente

A dimensão ambiente revela as interações entre a organização e o ambiente externo, que compreende: o macroambiente, o ambiente setorial e o ambiente da concorrência. Ao longo dessa seção são evidenciados aspectos que justificam a importância do acompanhamento da dinâmica ambiental em busca da competitividade empresarial, a qual é maximizada por meio da identificação das oportunidades e da proteção contra as ameaças.

Em 1976, na época em que Jair Alecrim iniciou suas atividades como revendedor, o mercado de combustíveis era controlado pelo governo federal, o que justifica a influência dos aspectos do ambiente político-legal sobre o desenvolvimento da empresa e do setor de uma forma geral (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). Segundo Marcelo, o mercado de revenda “*era um mercado fechado e regado, todo ele ditado pela DNP [Departamento Nacional de Petróleo], então era um mercado em que havia preço determinado para se comprar e preço determinado para se vender*”.

O controle estabelecido pelo governo inibia o interesse de empresários em atuar na atividade de revenda, o que gerava, por consequência, um baixo nível de competição. Diante dessa situação, Jair seguiu adquirindo conhecimento sobre o setor à medida que experimentava novas situações, o que desde já enfatiza a importância do conhecimento e das experiências, conforme ressalta Holcome (2003) em relação à percepção das oportunidades empreendedoras. Na fase 01, descrita no capítulo anterior, destaca-se a percepção de oportunidade de crescimento tendo em vista a prosperidade econômica da região, proporcionada pelo desenvolvimento acelerado da agricultura.

Em 1986, ao assumir a gestão, Marcelo percebeu que a prosperidade da região agrícola poderia assegurar ganhos em termos de escala ao seu negócio. Sendo assim, o empreendedor, fazendo uso do bom relacionamento, buscou estabelecer negociações com grandes compradores, entre os quais usinas e empresas de ônibus.

A partir daí, os negócios passaram por uma fase de crescimento contínuo que resultou na possibilidade de atuação na atividade de transportador, de TRR e de distribuição, cujas

razões da evolução estiveram associadas ao poder de barganha exercido junto à Petrobrás, empresa apontada como fomentadora do desenvolvimento da Satélite. De acordo com Porter (1986), o poder de barganha pode ser alcançado em função do grande volume que é adquirido por um só cliente, podendo levar a condições de negociações privilegiadas. O exercício de negociações com a Petrobrás, baseadas no poder de barganha, tornou possível a conquista de novos postos de revenda, o acesso à atividade de transportador revendedor retalhista e, já na fase da distribuidora, o acesso às bases de armazenamento.

O entendimento do processo de formação de estratégias da Satélite remete à compreensão ininterrupta dos impactos ambientais sobre suas estratégias. Primeiramente, salienta-se que o combustível tem ligação direta com a economia. Conforme comenta Cyro, *“qualquer variação no processo econômico, aumento ou diminuição da velocidade de crescimento, aquecimento ou desaquecimento da economia, é reflexo imediato nos combustíveis”*. Além dos aspectos econômicos, Jucelino menciona conexão entre a filosofia de atuação da empresa com aspectos sócio-culturais. Nesta perspectiva, o executivo comenta que *“o grande impulsionador dessa filosofia é a característica da região Nordeste, o revendedor da região Nordeste, ele é extremamente receptivo e carente desse tipo de tratamento”*. Os aspectos identificados correspondem à influência do macroambiente sobre as estratégias da empresa, conforme esclarecem Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).

Cyro afirma que ao passo que a empresa crescia, maiores foram as necessidades de monitorar a mudança no macroambiente (NARAYANAN; FAHEY, 1999). Os executivos ingressos na fase da distribuidora trouxeram consigo conhecimentos relacionados à área de distribuição, que foram aprimorados ao passo que surgiam as mudanças no ambiente. De fato, os executivos entenderam que o crescimento da firma estava condicionado à compreensão do ambiente, realizando diversas reflexões, as quais compreendiam aspectos como decisões econômicas, decisões políticas, o processo de importação, a logística de portos, a logística rodoviária e ferroviária, os planos de investimentos da Petrobrás, as características dos governos estaduais, etc.

Além dos conhecimentos mais amplos, a identificação de oportunidades de crescimento da distribuidora pelos executivos enfatizou aspectos específicos do mercado de distribuição. Entre esses aspectos, os executivos destacaram a avaliação do tamanho e potencial do mercado, o acesso e as negociações com os usineiros, a quantidade de postos não vinculados à bandeira de alguma distribuidora, as margens praticadas pelos postos revendedores, a estrutura necessária, o perfil da concorrência, dentre outros elementos.

No que concerne à concorrência, a Satélite procurou atuar nos segmentos de mercado marginalizados pelas grandes distribuidoras, por meio das estratégias de interstícios (PENROSE, 1995). A idéia foi a de atuar junto a um segmento que não tivesse ferrenha concorrência, optando pelo mercado dos pequenos revendedores localizados no interior dos estados do Nordeste.

Além de evitar a concorrência dos grandes *players*, as estratégias da Satélite procuraram evitar dividir mercado com concorrentes cujas práticas empresariais, em especial as relacionadas à tributação, não eram consideradas legais. Registra-se que a atuação dessas distribuidoras alterou o nível de competitividade do setor por determinado período de tempo, visto que as condições oferecidas aos revendedores por essas distribuidoras eram privilegiadas face às condições possíveis de competitividade das distribuidoras éticas. Sendo assim, a Satélite procurou identificar oportunidades que garantissem seu crescimento progressivo no mercado de combustíveis, evitando a ação dos concorrentes com práticas comerciais não legais e a ação dos grandes concorrentes sobre suas estratégias, garantindo, portanto, a sobrevivência e um bom nível de competitividade empresarial.

A dimensão ambiente é apresentada como pano de fundo do processo de formação de estratégias da Satélite, espaço em que acontecem as múltiplas interações entre as demais dimensões, e que, ao mesmo tempo, impacta e é impactada por cada uma delas para revelar o complexo processo evolutivo da empresa.

## **5.2 Organização**

A dimensão Organização procura debater acerca das estratégias realizadas e das mudanças estratégicas que demonstram a evolução da Satélite ao longo do período investigado.

### **5.2.1 Estratégias realizadas pela Satélite**

Há uma grande discussão acadêmica em torno da adoção de estratégias deliberadas e emergentes, buscando entender que natureza prevalece nas organizações, se é o modelo que apregoa o planejamento formal com rígido controle ou o que discorre sobre as estratégias emergentes.

A análise do caso Satélite corrobora com a idéia de estratégia empreendedora, sendo ao mesmo tempo deliberada e emergente. É deliberada em suas linhas amplas e senso de direção e emergente em aspectos que são adaptados ao longo do curso (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.98). Além disso, as estratégias parecem pertencer a um processo conscientemente gerenciado, em que empreendedor e executivos passaram a aprender à medida que as estratégias foram implementadas (MINTZBERG, 1998).

Pela análise das entrevistas percebe-se que na primeira fase da Comercial Carauá, a empresa não possuía objetivos claros, tampouco planejamento. Jair Alecrim geria o Posto de Canguarema com o uso predominante das estratégias emergentes. Alguns entrevistados afirmaram que Jair não possuía objetivos claros, procurando se adaptar por meio de mudanças incrementais ao longo da gestão. Por outro lado, um dos entrevistados afirmou que Jair tinha metas de crescimento, sendo proativo em suas decisões. Balizando os achados, percebe-se que a gestão de Jair foi intermediada por elementos que caracterizam uma situação de uso combinado do modo empreendedor e do modo adaptativo no processo de formação das estratégias, situação comentada por Mintzberg (1973, p.50).

No momento em que Marcelo assume a empresa, em 1986, nota-se um comportamento comercialmente mais agressivo, uma busca por inovação e tentativa de formação de uma rede de postos. A predominância das estratégias emergentes ainda persiste, porém já se percebe um senso de direção mais aguçado, podendo ser relacionado ao modo empreendedor de se fazer estratégia (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Vai muito do *feeling* do empreendedor, da visualização de oportunidades, da ação rápida, que o empreendedor tem a capacidade de fazer, por a decisão estar na mão dele, a ação está na mão dele, tem muito do empreendedor dizer, ‘nós vamos porque aqui tem essa oportunidade, o momento é esse’, então o crescimento do grupo Carauá foi baseado em cima disso (JUCELINO SOUSA).

A fase inicial da distribuidora Satélite, a partir de 1996, apesar de contar com a participação de executivos que vieram de grandes distribuidoras, continua a revelar um período sem maiores planejamentos formais. Segundo Cyro, “*nada na nossa história foi muito delimitado, tipo, vamos sentar e fazer um planejamento, de quando é que vai ser, como é que vai ser [...] era muito mais em função do feeling do Marcelo que é muito forte, e da coordenação do Jucelino*”.

A ausência de um planejamento formal não representa, entretanto, que a Satélite tenha feito uso exclusivo de estratégias emergentes. Alguns executivos afirmam que havia uma

intenção, uma idéia norteadora para a elaboração das estratégias, mesmo considerando que o caminho era traçado no dia-a-dia, reforçando, portanto, a idéia de que as estratégias da Satélite devam ser entendidas a partir de um processo complexo, desconexo e desordenado (VOLBERDA, 2004).

Existe uma idéia, a gente não vai para um estado por ir, segue uma idéia, mas ela vai sendo alterada na medida da necessidade. A diferença para uma multinacional é que essa tem uma estratégia para 5 ou 10 anos, enquanto que a Satélite tem sua estratégia, mas ela é mutável. Ela pode mudar de dois em dois meses. Se a maré vem pra cá, a água também deve ir...foi isso que deu a flexibilidade da empresa, para crescer e dar resposta ao tempo certo (LUCIANO LEÃO).

O modo empreendedor de formação de estratégia caracteriza bem a fase cinco, início e consolidação na atividade de distribuição. Nessa fase, a organização procurou articular características que a tornaram uma empresa ágil nos processos, buscando crescimento rápido, mesmo considerando as incertezas e riscos presentes no ambiente (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O senso de direção da Satélite decorria da experiência de Marcelo como dono de postos e transportador revendedor retalhista com atuação no interior do estado, segmento de mercado buscado pela Satélite. Além disso, os executivos contratados possuíam experiências em grandes empresas com destaque para as vivenciadas em distribuidoras de grande porte. A articulação das experiências assegurou as condições necessárias para a atuação da nova empresa (CANDY, 1991).

A interação das experiências tornou possível a existência de ciclos de planejamento, o que representa a idéia de estratégia deliberada, porém com foco direcionado ao curto prazo, contrariando, portanto, a lógica do modo planejamento em relação ao horizonte das decisões (MINTZBERG, 1973). Segundo os executivos, existiram vários ciclos de planejamento de curto prazo. Esses ciclos de planejamento eram estabelecidos entre o presidente, o vice-presidente e um ou outro diretor, conforme houvesse necessidade de envolvimento com a decisão. Esse aspecto colabora com a existência de uma coalizão dominante em relação às decisões estratégicas (CHILD, 1972), mesmo considerando uma postura de gestão que valoriza a participação dos funcionários nas tomadas de decisões.

Os ciclos de planejamento representavam uma realidade de curto prazo, até seis meses. Conforme comenta Jucelino, *“nós olhávamos o farol, e ele estava muito mais para baixo do que no longo prazo”*. Os executivos acreditam que muitos fatores influenciam o desenvolvimento das estratégias da Satélite, e que parte deles poderiam implicar em um redesenho das estratégias da empresa.

Nosso planejamento era num horizonte de seis meses, decidíamos abrir as filiais A, B e C, abrimos, então decidíamos ampliar o C e D, e aí decidíamos mudar o sistema ERP, implantar a ISO 9000, finalizamos, e agora? Vamos estruturar a empresa para poder ser auditada... (JUCELINO SOUSA).

A partir de 2002, com a transição da razão social para Sociedade Anônima, registra-se o desenvolvimento de planejamentos mais estruturados, também a existência de uma empresa muito mais organizada, pronta para ser auditada e receber aportes financeiros e/ou estratégicos. Toda essa preparação da empresa foi acompanhada por um processo de aprendizagem muito grande, em que a equipe de executivos e colaboradores precisou compreender as mudanças sem permitir interferências no clima harmônico da organização, já que este sempre foi apontado como um dos seus pontos fortes da empresa. Em 2006, após a fusão, a ALESAT passou por um processo de elaboração de planejamento estratégico com validade para cinco anos, tendo auxílio de uma consultoria especializada, o que aproxima a realidade estratégica empresarial do modo planejamento e da escola do posicionamento (MINTZBERG, 1973; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Enfim, foi possível inferir três momentos ao longo do processo. O primeiro revela o período de tempo que antecede a atividade de distribuidora, sendo percebido o uso predominante das estratégias emergentes (MINTZBERG, 1973; 1978; MINTZBERG; WATERS, 1983; 1985). O segundo representa as estratégias adotadas na época da distribuidora, percebendo-se consistência com as estratégias “guarda-chuva” (MINTZBERG, 1998). Identificou-se a adoção de planejamentos de curto prazo com flexibilidade para a adoção de estratégias emergentes ao longo da implementação, estando relacionado ao contexto das estratégias empreendedoras (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O terceiro momento representa o período em que as estratégias passam por maior estruturação, o que acontece a partir de 2002. Nesta fase, registra-se, com maior ênfase, que o processo de fusão, em 2006, fez com que a empresa desenvolvesse planejamentos estruturados com perspectiva para cinco anos.

As conclusões da análise de como as estratégias foram formadas na Satélite conduzem ao fato de que as escolas de formação de estratégias não trazem perspectivas completamente incompatíveis. Outro ponto é o fato de que em uma organização empreendedora o planejamento poderá conviver com a idéia de mudanças incrementais que o modificam em função das oportunidades e ameaças ambientais, sendo considerado o risco, a ousadia e a aprendizagem dos seus estrategistas.

## 5.2.2 Mudanças estratégicas

A revisão teórica desenvolvida por essa dissertação evidenciou a importância das empresas passarem por adaptações ao longo do tempo. As adaptações pelas quais as empresas passam representam mudanças inevitáveis para garantir a sobrevivência empresarial (MOTTA, 2001; MINTZBERG, 1998).

No caso da Satélite, constata-se que as mudanças em geral não foram resultados de grandes planos, conforme é defendido por Chandler (1998) e Porter (1986). O estudo confirma a crise que envolve a perspectiva prescritiva (VOLBERDA, 2004), afirmando que as estratégias passam por mudanças, decorrentes do ambiente externo ou interno, e cuja compreensão é imprescindível ao crescimento da empresa. O executivo de recursos humanos afirmou que, ao longo da trajetória, a empresa “*mudou sempre, eu costumo dizer que constante aqui são as mudanças*”. Esse relato confere conexão com a perspectiva do incrementalismo lógico (QUINN, 1978), que retrata a mudança como fragmentada, evolucionária e progressiva. Além disso, a descrição das estratégias da Satélite feita por esse artigo é insuficiente para revelar todas as inúmeras pequenas mudanças que resultam das intervenções do dia-a-dia da empresa (MOTTA, 2001), e que reforçam a idéia da adoção de estratégias emergentes ao longo do tempo (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As inúmeras pequenas mudanças nas estratégias da Satélite foram consequência de uma gestão flexível, cujo foco foi o de aproximar-se ao máximo dos revendedores. Para isso, a Satélite implementou uma política de tomada de decisão baseada na agilidade e eficiência, em que o acesso aos níveis de diretoria ocorria com grande facilidade e as decisões eram tomadas dentro de um espaço de tempo reduzido. Conforme explica o vice-presidente, “*na Satélite a gente tinha que tomar decisões em 24 horas, e isso agradava ao cliente [...] a velocidade da decisão impulsionou o crescimento da Satélite*”.

As mudanças graduais asseguraram relevante papel à aprendizagem dos executivos, que deram moldes a uma proposta de atuação que não conflitava com a dos grandes *players* do mercado, e que, como num laboratório, permitia mudanças ao passo das necessidades. Mesmo considerando que parte dos executivos tenham tido experiências em grandes distribuidoras, foi na Satélite que eles tiveram maior liberdade para elaborar as estratégias, e isso aconteceu à medida que os fatos foram ocorrendo, o que aproxima a realidade da Satélite com a do artífice descrita por Mintzberg (1998).

O quadro 5 (5), apresentado no início desse capítulo, demonstra a evolução da formação de estratégias da Satélite, sendo composto por oito fases, e revelando a presença das mudanças ao longo do tempo. Percebe-se uma predominância de mudanças incrementais ao longo das fases aliadas a um período de continuidade no crescimento.

Ressalta-se a fase 06, cujo padrão é “Aliança financeira”, que intercepta fase de continuidade e que representa um período de dois anos de intensas mudanças incrementais. A fase demarca a preparação da empresa para receber o aporte financeiro, culminando na aliança estratégica com um fundo de investimento, o Darby. Mesmo tendo passado por uma estruturação interna a partir do momento em que abriu o capital, e considerando o fato de que o parceiro era investidor e não operador, existiram grandes mudanças na gestão, entre as quais a que implicou na necessidade de apresentar relatórios mais bem detalhados acerca das atividades dos executivos, formalizando, portanto, muitas das ações e decisões estratégicas.

Além da perspectiva incremental, alguns autores defendem a idéia de que, ao longo da trajetória, as organizações podem passar por mudanças globais, abruptas ou quânticas, termos que representam as grandes alterações nos planos culturais e operacionais das empresas. Analisando as fases de desenvolvimento da Satélite, percebe-se que aconteceram três mudanças desse tipo. A identificação de poucas grandes mudanças ao longo do processo ratifica as conclusões de Mintzberg (1978), de que ao longo do tempo as empresas passam por poucas fases de reorientação estratégica.

A primeira mudança global da Satélite é mostrada pela fase 02, que representa a mudança de liderança, quando Marcelo assume o Grupo Carau, empregando um estilo comercial agressivo e redirecionado às estratégias de crescimento do grupo, conquistando, por exemplo, os grandes consumidores, entre os quais, as empresas de ônibus e as usinas.

A segunda grande mudança é representada pela fase 04, quando a empresa percebe a possibilidade de atuar como distribuidora. A desregulamentação foi uma decisão governamental, por meio de portarias do Ministério das Minas e Energia, que possibilitou a inserção das pequenas empresas no segmento de distribuição. A mudança representa a influência do ambiente político-legal nas decisões empresariais, aspecto salientado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).

A terceira e última grande mudança, apresentada pela fase 08, mostra o processo de fusão, em que a Satélite une-se a ALE, uma distribuidora sólida no Sudeste, para a formação da sexta maior distribuidora do país, a ALESAT. Nessa fase são realizados diversos ajustes em busca da integração das atividades das duas empresas. Entre os ajustes estão: a mudança



geográfica, cuja sede estabeleceu-se em Belo Horizonte, e a demissão de diversos profissionais de ambas empresas, em especial da ALE.

Analisando a evolução das fases de formação de estratégia da Satélite do ponto de vista da obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há pontos que podem se relacionar com diversas escolas, em especial com três das escolas descritivas: a empreendedora, a do aprendizado e a do poder. Em relação à escola empreendedora, percebe-se conexão com a estratégia empreendedora, sendo ao mesmo tempo deliberada e emergente, com a idéia de visão e percepção de oportunidades, com o fato de que o líder manobra o ambiente, tomando a organização como nicho protetor, etc. A escola do aprendizado é trazida pelas relações estabelecidas com a idéia do incrementalismo lógico, percebendo que na organização há muitos estrategistas em potencial, e que o gerenciamento deve considerar a idéia do aprendizado estratégico, em que novas estratégias podem emergir em qualquer lugar e de diversas maneiras. A terceira associação é com a escola do poder, representada pelas diversas situações de negociações que marcam a trajetória da empresa e que possibilitam o alcance das oportunidades de crescimento. Ressalta-se, entretanto, que a fase 08 parece aproximar-se das escolas de prescrição, fato justificado pela tentativa de estabelecer um planejamento estratégico de cinco anos para a nova empresa.

O estudo do caso da Satélite confirma ainda a importância do estudo de Vasconcelos (2001), em que o modelo híbrido pode representar uma perspectiva menos limitada do complexo processo de formação de estratégias empresariais, o que reforça a crítica a adoção de uma ou outra escola de formação de estratégia em períodos de tempo intercalados, conforme propõem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) por meio da escola da configuração.

A análise do processo remete também a um estudo comparativo com o modelo de Pettigrew (1987), que evidencia o processo de transformação das firmas, por meio da análise das mudanças na ICI, no período de 1969 a 1986. O estudo da Satélite confirma a idéia de que mudanças incrementais são constantes nas organizações, mas que estas são interrompidas por algumas mudanças radicais. Sobre as mudanças radicais, Pettigrew afirma que estas acontecem em intervalos periódicos, fato que o estudo da Satélite confirma pela existência de três mudanças globais, as quais, coincidentemente, são separadas por intervalos de tempo de dez anos de uma para a outra.

A mudança de liderança foi apontada pela análise do caso Satélite e do caso ICI como sendo razão para o desenvolvimento de mudanças globais. Outra razão esteve relacionada ao ambiente externo, em que Pettigrew destacou a influência da economia, e o estudo da Satélite

destacou a influência do ambiente político-legal, exemplificado por meio da decisão de desregulamentação do setor de distribuição. Tais constatações sugerem a necessidade de uma maior investigação acerca da mudança de liderança e do macroambiente em relação às mudanças globais enfrentadas pelas organizações empreendedoras.

Por fim, acredita-se que a discussão estabelecida nessa dissertação seja importante para o entendimento da dinâmica das organizações, em especial as de orientação empreendedora. O estudo revelou uma trajetória de 30 anos das estratégias de uma organização do segmento de combustíveis, período que foi dividido em oito fases no sentido de evidenciar as mudanças pelas quais a organização passou, sejam essas incrementais ou globais. Destaca-se que as mudanças incrementais foram constantes e numerosas, tendo ocorrido durante as fases de continuidade no crescimento, enquanto que as globais foram menos frequentes.

### 5.3 Estrategistas

A discussão estabelecida em torno da dimensão estrategistas permite uma conexão deste estudo com as novas tendências de estudo em estratégia, não se empenhando apenas em verificar o processo de formação pelo ponto de vista do desempenho organizacional, mas identificando, também, aspectos relacionados aos estrategistas (WHITTINGTON, 2004).

A dimensão estrategistas surgiu da adaptação da dimensão indivíduo proposta por Gartner (1985), passando a considerar aspectos relacionados aos empreendedores e aos executivos que assumem atividades de tomada de decisão estratégica na firma.

Um dos aspectos de grande destaque nessa seção é a visão. O termo visão está geralmente associado ao indivíduo empreendedor, mencionado por Fillion (1991, p.64), como “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”. Nesse estudo, atribui-se a característica de empreendedor aos senhores Jair e Marcelo Alecrim, que estiveram à frente da empresa, traçando suas diretrizes.

O primeiro, Jair Alecrim, adquiriu o posto de Canguaretama em 1976, não tendo muitas expectativas ou pretensão de crescimento. Conforme Marcelo explica, “*a visão de papai era a do dia-a-dia, da sobrevivência. Ele não tinha nenhum sonho maior, a ambição dele era criar os filhos bem criados e ganhar dinheiro suficiente para se viver bem*”. Mesmo assim, registra-se que o empreendedor percebe oportunidades de crescimento em meio à demanda ambiental, assumindo a gestão de dois outros postos de combustíveis na região.

Na fase inicial da Satélite, destaca-se a experiência de Jair Alecrim como empreendedor que atuou no setor de peças de automóveis, e que, ao assumir a gestão do posto de Canguaretama, não possuindo conhecimentos relacionados à área de revenda de combustível, passou a aprender com a prática diária no ambiente de trabalho. Tal aspecto corrobora com os argumentos teóricos defendidos por Lave e Wenger (1991), entendendo a aprendizagem como resultante da prática social e, portanto, situada. Dessa forma, conforme salientam Gherardi, Nicolini e Odella (1998) e Richter (1998), o conhecimento passa a ser nutrido pelos relacionamentos interpessoais, em que as atividades formam sentido dentro do contexto de trabalho.

A aprendizagem situada refere-se à aprendizagem dos indivíduos no local de trabalho, a partir da interação entre os profissionais mais antigos e os novatos, dessa relação são gerados os significados para as ações empresariais. Trata-se, portanto, de um processo subjetivo de geração de aprendizagem, em que o resultado é extraído de uma interação entre as pessoas sob influência do contexto em que estejam inseridas.

Um dos aspectos que comprovam a associação da aprendizagem situada ao caso Satélite é que, a partir de 1983, Marcelo passa a acompanhar seu pai, participando das atividades do posto de Canguaretama, conforme comenta: *“eu acompanhava meu pai, era junto dele, fazendo tudo que tinha que ser feito, e daí comecei a me empolgar”*. Além da associação com a aprendizagem situada, Gartner (1985) afirma que a influência familiar na aprendizagem de Marcelo pode ser entendida como um aspecto valioso na construção da personalidade empreendedora.

Ao assumir a gestão, em 1986, Marcelo revela o desejo de crescer, de formar uma rede de postos espalhados pelo estado. Ao falar sobre seu objetivo enquanto empreendedor, Marcelo destacou que *“era o que desse na altura da visão, o que pudesse alcançar, eu iria buscar”*. De acordo com Edna Alecrim, Marcelo foi ousado em suas ações e decisões, arriscou-se muito mais que seu pai, o que, para ela, pode ser explicado pela existência de mais oportunidades no mercado.

Mesmo reconhecendo que Jair tenha adquirido postos na região canavieira próxima a Canguaretama, foi Marcelo quem passou a assegurar saltos quânticos ao crescimento do grupo empresarial. Segundo Jucelino, *“senhor Jair plantou a semente, mas quem regou, quem podou, quem adubou foi o Marcelo”*. Marcelo foi ambicioso, característica destacada por Penrose (1995) estando relacionada à busca por lucratividade, e que no caso pode ser evidenciada pela busca de crescimento acelerado da firma, conseguido mediante a ampliação da escala.

A ambição pelo crescimento foi ampliando a visão do empreendedor, cujo pensamento era o de crescer sem fronteiras. Ampliando as vendas, Marcelo investiu na formação de uma rede de postos e, conseqüentemente, passou a atuar como transportador e TRR. No exercício desta última atividade, o empreendedor percebe a oportunidade de atuar como distribuidor. O governo já havia sinalizado a possibilidade, e Marcelo passou, então, a analisar a viabilidade de ingresso na atividade.

Para o desenvolvimento da proposta de atuação da distribuidora Satélite, a partir de 1995, Marcelo percebeu a necessidade de formação de uma equipe de executivos que garantisse, junto a ele, o suporte para a viabilização do negócio. Jucelino comenta que “*Marcelo teve mais uma vez a visão do empreendedor de saber que não poderia estar nesse negócio sozinho*”. De fato, o negócio de distribuição necessitou de competências que o empreendedor não possuía. Foi aí que iniciou a busca por profissionais com experiências em grandes empresas, em especial em outras distribuidoras. O ingresso dos novos profissionais confirma a importância das experiências anteriores, destacada por Holcome (2003, p.28), e do conhecimento que os executivos acumularam e que podem ser decisivos na identificação de oportunidades (CANDY, 1991). Além da busca por profissionais com conhecimentos específicos sobre a atividade de distribuição, a Satélite buscou, principalmente, pessoas em quem confiar e com capacidade de trabalhar em prol do seu projeto de distribuidora regional.

As experiências anteriores dos executivos e do empreendedor tornaram possível uma proposta de continuidade à atuação da Satélite, com foco direcionado aos pequenos postos de combustíveis localizados no interior dos estados da região Nordeste. Esse fato remete à assimilação de uma identidade consistente que caracteriza a organização ao longo do tempo, e que, segundo Collins e Porras (1996), representa a *core ideology* da construção da visão.

Para esses autores, há outro componente da visão que necessita ser identificado, trata-se do *envisioned future*. Tal componente representa as aspirações e desejos de realização que projetam o desenvolvimento do negócio com metas audaciosas para um período de 10 a 30 anos. Considerando-se a inexistência de planejamentos formais de longo prazo no período de tempo investigado, e metas de crescimento definidas de forma gradual, acredita-se que a Satélite tenha chegado a um patamar jamais imaginado com grande antecedência.

Por outro lado, uma adaptação do componente “*envisioned future*” a uma perspectiva de curto ou médio prazo, poderia identificar algumas aspirações interessantes, podendo equivaler à descrição da versatilidade empreendedora, elemento comentado por Penrose (1995) e que é associado à imaginação e visão do negócio, sem que seja necessária a perspectiva do longo prazo.

Concluindo a discussão sobre visão, destaca-se que a coleta de dados foi finalizada em novembro de 2006, e que, nesse período, a empresa passava por um planejamento estratégico com projeção de cinco anos. Ressalta-se a possibilidade de que esse planejamento resulte em uma redefinição da visão, considerando o fato de ter ocorrido uma fusão com empresa de porte semelhante.

Retomando a questão dos executivos, acredita-se que as experiências anteriores desses indivíduos tenham contribuído significativamente à evolução da Satélite. Ocorre que houve uma “*miscelânea de talentos*”, o que segundo Vladimir Barros representou uma conexão de conhecimentos de diversos executivos que passaram a interagir em torno de uma nova e diferente proposta de atuação. Os achados deste estudo reiteram a idéia de que as experiências são construídas pela interação entre as pessoas e o seu meio sócio-cultural-temporal, trazendo à tona a idéia do construtivismo. O que se percebeu na Satélite foi que a metodologia de ação da empresa foi construída a partir da interação entre o empreendedor e seus executivos, que juntos passaram a esboçar meios de elaborar e implementar as estratégias.

A construção de sentido e o desenvolvimento de uma metodologia própria de ação da Satélite são também resultado da existência de profissionais com experiências, estando representadas por meio dos estoques de conhecimentos dos indivíduos, ou seja, considerou-se as experiências passadas na construção de significados para as novas situações na Satélite (JARVIS, 1987; REUBER; FISCHER, 1999; SCHÖN, 1983). Ressalta-se também a importância do reconhecimento das famílias de casos, que, segundo Candy (1991), representam os padrões de ação dos estrategistas traduzidos por meio do conhecimento tácito e explicitados por meio das ações diárias. As famílias de casos guardam consigo a base de conhecimento necessária para a resolução rápida dos problemas de rotina.

Por outro lado, as novas situações remeteram ao processo de reflexão na ação, diante as quais os executivos se reuniam sem maiores burocracias, discutiam sobre as situações e tomavam as decisões. Luciano Leão afirmou que, na maioria das novas situações, os executivos procuravam se reunir rapidamente e tomar a decisão necessária em reduzido espaço de tempo, sem que houvesse a necessidade de maiores formalidades, o que pode ser justificado pelo processo de liderança dispersa argüido por Bryman (2004).

A liderança dispersa é descrita por Bryman como uma abordagem que enfatiza a liderança exercida por meio do trabalho em equipe. No nível estratégico da Satélite percebeu-se que além do empreendedor Marcelo, há um grande destaque na contribuição dos executivos para a definição e implementação das estratégias. Além disso, pode-se perceber

que a visão do negócio é compartilhada por todos os funcionários, reduzindo, assim, as barreiras de comunicação e facilitando a ação rápida.

Mesmo considerando a perspectiva de liderança dispersa, enfatiza-se que, ao longo da sua trajetória profissional na Satélite, Marcelo exerceu uma liderança transformacional, inspirando sua equipe ao alto desempenho. O líder transformacional, segundo Bryant (2003), possui as características de carismático, inspirador em termos de execução e de estímulo intelectual, além de assegurar aos liderados uma atenção individualizada.

Desde a época da Comercial Caraú, Marcelo demonstrava ser um líder carismático, envolvendo todos os que trabalhavam com ele em busca dos sonhos que acreditava ser possível, ponto que também converge com a tese de líder visionário de Rowe (2002). Para Das Dores, que trabalha no grupo desde 1995, *“em toda essa trajetória, é muito natural, é muito espontâneo, o que ele passa pra gente, de satisfação, de orgulho, de comprometimento, de felicidade de nos ver trabalhar para a empresa dele”*.

A forma de gerir do Marcelo foi apontada pelos executivos como uma das principais razões de sucesso da empresa. Marcelo estabeleceu políticas de valorização dos funcionários e promoção do bom relacionamento interno, fato que tem assegurado ganhos em termos de eficácia. O bom relacionamento entre os funcionários tornou-se uma característica buscada também no dia-a-dia dos executivos, que destacaram a habilidade de trabalhar em equipe (KOTTER, 2000) como uma das principais lições de aprendizado, afirmando ter sido esse aspecto um impulsionador de suas carreiras.

Com base na discussão estabelecida por esta seção, o estudo ajusta a idéia de Filion (1991, p. 64) ao afirmar que para o empreendedor a coisa mais importante é estar num processo dinâmico de aprendizagem, salientando que, no contexto de organização empreendedora, esse atributo pode ser também atribuído aos executivos estrategistas.

Enfim, ao focar a trajetória dos estrategistas na Satélite, percebe-se a importância da identificação de suas histórias profissionais e a natureza das interações entre esses indivíduos na empresa. Ao transmitir esse enfoque, a dimensão estrategistas buscou explicar como as práticas, rotinas e capacidades influenciam no desenvolvimento de uma metodologia de ação diferenciada e impulsionadora do processo estratégico da Satélite.

## 5.4 Processo

A dimensão processo representa o quarto elemento de discussão deste estudo. Ela se propõe a compreender o empreendedorismo como uma atividade ou função e não apenas uma mera ocupação, conforme entende Gartner (1985). A discussão estabelecida nesta seção adotou a abordagem desenvolvida por Lumpkin e Dess (1996), em estudo que buscou clarificar a natureza de um construto de orientação empreendedora.

As dimensões do construto desenvolvido por Lumpkin e Dess (1996) constituem um agrupado conjunto de atividades organizacionais que representam os processos, as práticas e as atividades de tomada de decisão estratégica. São elas: autonomia, inovatividade, proatividade, propensão ao risco e a agressividade competitiva.

A autonomia foi identificada no caso Satélite por meio de um processo de liderança ativo e democrático, que incentiva os demais membros da organização a contribuir com novas idéias. Conforme já foi analisado, percebeu-se a adoção da liderança dispersa (BRYMAN, 2004), tendo em vista que a Satélite apresenta uma estrutura de gestão participativa e descentralizada, incentivando a visão em todos os níveis da organização e facilitando o processo de tomada de decisão, em busca de assegurar agilidade à dinâmica de crescimento empresarial. Nessa linha de raciocínio, é possível ainda fazer menção à liderança transformacional (BRYANT, 2003), que apregoa a inspiração dos liderados em busca de atingir altos níveis de inovação e eficiência.

A inovatividade representa a capacidade de o empreendedor apresentar novas combinações, o que inclui fazer coisas novas ou fazer, de forma diferente, coisas que já são feitas (SCHUMPETER, 1968). Mesmo tendo buscado um mercado marginalizado pelas grandes concorrentes do setor, a Satélite desenvolveu meios de agregar valor à sua marca, por meio de estratégias de aproximação do cliente, e do oferecimento de um *mix* de serviços que assegurasse maior apoio ao revendedor. Além dos benefícios em termos de maior número de serviços, a empresa se destacou pela introdução de novos produtos no mercado.

Observou-se que o processo de inovação é disseminado por toda a empresa, tendo existido por alguns anos um programa específico relacionado às melhores idéias. De acordo com Adriana Cândida, por meio desse programa os funcionários poderiam ser premiados pelas idéias sugeridas. Segundo a supervisora, atualmente existe um programa denominado ‘*SAT performance*’, no qual os funcionários podem registrar suas idéias. Além disso, pela intranet, todos os funcionários mantêm contato direto com o vice-presidente da organização, executivo que coordena todos os processos internos.

Quando você tem uma empresa onde você não consegue expor, onde uma idéia nova é rejeitada, onde você não consegue correr um risco diferente, então isso vai tolhendo a capacidade de iniciativa e criatividade, quando você tem um ambiente que propicia isso, aí, pelo contrário, você vai ter um ambiente fértil, e esse é o ambiente da Satélite (VLADIMIR BARROS).

A terceira dimensão a ser analisada é a proatividade, que reflete a capacidade de antecipar-se e agir diante das necessidades futuras. Esse termo representa a capacidade de os empreendedores identificarem e explorarem oportunidades de mercado, as quais, segundo Shane e Venkataraman (2000), não são encontradas em qualquer lugar e tempo. Os resultados apresentados nesta dissertação confirmam que a identificação de oportunidades não representa um processo ininterrupto, mas que depende de uma série de fatores, entre os quais, a questão das experiências passadas e atuais dos estrategistas na interação com fatores ambientais, o que reforça as percepções de diversos estudos (HOLCOME, 2003; KURATKO; HODGETT, 1995; SHANE, 2000). As experiências anteriores e a prática social atual compartilhada com outros estrategistas ampliam as chances de perceber oportunidades de crescimento de mercado por parte desses indivíduos.

Dentre as muitas oportunidades exploradas pela Satélite, valem ser ressaltadas as seguintes: a de adquirir postos em cidades vizinhas (FASE 01); a percepção de venda aos grandes consumidores (FASE 03); a negociação com a Petrobrás para o exercício da atividade de transportador e conseqüentemente de TRR (FASE 03); a de se tornar uma distribuidora diante da desregulamentação do setor (FASE 04); a de desenvolvimento de alianças estratégicas e operacionais (FASE 05); a de realizar uma abertura de capital (FASE 06); a de explorar mercados do Sudeste (FASE 07); e a de consolidar-se como sexta maior distribuidora do país (FASE 08).

Um último elemento relacionado à proatividade consiste no fato de que durante as fases de crescimento da Satélite percebeu-se que a agilidade na capacidade de tomada de decisão esteve associada à identificação de oportunidades.

A quarta dimensão refere-se à propensão ao risco, a qual enfatiza a ousadia das ações empreendedoras, estando diretamente relacionada à capacidade de retorno (KURATKO; HODGETTS, 1995; MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; ROWE, 2002). O negócio de distribuição tem ligação direta com a busca por escala, sendo preciso comprar e vender volumes cada vez maiores. Sendo assim, o crescimento de uma distribuidora regional passa a depender de ações ousadas em busca de ampliar a escala, o que acontece por meio da busca de novos mercados e da negociação por bases de armazenamento, entre outros elementos estruturais. De acordo com os executivos, os maiores riscos assumidos pela Satélite



ocorreram no período de início das atividades de distribuição, em 1996. Nessa época, mesmo a Carauá dispondo de recursos financeiros ociosos, a demanda demonstrou ser muito maior, sendo preciso ter uma administração eficaz de capital de giro e uma condição ímpar de obter crédito junto aos fornecedores. Tal elemento confirma a importância da engenhosidade empreendedora, descrita por Penrose (1995) ao ressaltar a capacidade de obtenção de capital.

Por último, o elemento agressividade competitiva. O mercado de distribuição é composto por grandes *players*, dificultando a possibilidade de que pequenas empresas possam obter êxito em suas estratégias. No caso da Satélite, observa-se que suas estratégias nunca foram conflitantes com as das grandes, pelo contrário, verificou-se a adoção de estratégias de interstícios (PENROSE, 1995), às quais atribui-se a explicação do sucesso empresarial.

O nicho de mercado que interessava ao Marcelo não era o nicho de interesses dessas distribuidoras [BR, ESSO, SHELL, TEXACO, IPIRANGA], interior, da região Nordeste, isso não era o foco das grandes. Nós sempre crescemos como parceiros, trazendo volumes para as bases delas e não conflitando mercado (CYRO SOUZA).

Um fato que vale ser ressaltado é que a Satélite buscou evitar competir em mercados em que existissem competidores desleais, tendo ciência da dificuldade de alcançar os preços praticados por essas empresas. Para os executivos, essa foi uma das razões para justificar os poucos investimentos em alguns estados.

Finalmente, acredita-se que essa dimensão tenha buscado demonstrar a dinâmica do processo empreendedor de formação de estratégias, revelando aspectos importantes das tomadas de decisões, elaborações e implementações das estratégias. A dimensão seguinte discute a importância dos relacionamentos entre empresas em busca da evolução da Satélite.

## **5.5 Relacionamento entre empresas**

Seria possível que o conteúdo dessa dimensão fosse contemplado pelas demais, porém, optou-se pelo desenvolvimento de uma seção independente, acreditando que o relacionamento representa a competência essencial da Satélite. Segundo Luciano Leão, “90% do sucesso da Satélite veio disso, do relacionamento”.

A competência essencial da empresa representa, segundo Prahalad e Hamel (1990), as raízes da vantagem competitiva, assegurando, portanto, a sustentabilidade no longo prazo. O desenvolvimento de relacionamentos sempre esteve presente nas opções estratégicas da

Satélite, estando espalhado por diversas áreas de atuação, conforme é destacado no trecho abaixo, retirado da entrevista realizada junto a Cyro Souza.

Eu acho que o que diferencia a Satélite, e hoje a ALESAT, das outras empresas, é o modo pelo qual nós nos relacionamos em todas as áreas. Nos relacionamos bem com os colaboradores, nos relacionamos com os fornecedores, nos relacionamos com os nossos clientes, nos relacionamos com a comunidade, então, eu acho que o que diferencia, o que cria uma identidade é o padrão de relacionamento que a gente utiliza (CYRO SOUZA).

O relacionamento passa a ser identificado como elemento chave da gestão estratégica da empresa a partir do momento em que Marcelo percebeu que por meio dele seria possível realizar negociações com os grandes consumidores (empresas de ônibus e usineiros), ampliando as vendas dos postos localizados na região canavieira do Rio Grande do Norte. Daí em diante, foi possível direcionar esforços na adoção de estratégias flexíveis, atendendo aos interesses dos consumidores.

O crescimento das vendas assegurou a possibilidade de expansão ao grupo Caraú, que ampliou sua rede de postos e, com isso, propiciou condições de negociações superiores junto aos fornecedores. As negociações, ou ainda, as barganhas junto aos fornecedores (PORTER, 1986) desenvolvidas pelo empreendedor representaram uma característica muito presente na evolução da organização, representando evidências empíricas ao aspecto que foi descrito por Kanter (1994) ao discorrer sobre o novo trabalho gerencial, e por Lambert e Cooper (2000), ao destacarem as habilidades de os líderes integrarem complexas redes de relacionamento empresarial frente às emergências competitivas.

O poder de barganha exercido pela Satélite junto à Petrobrás assegurou a oportunidade de atuar como transportadora, como TRR e como distribuidora no segmento de combustíveis. Nessa última ocupação, a empresa passou a desenvolver alianças estratégicas com a Petrobrás, que cedeu espaço de armazenagem em suas bases, condição que viabilizou a atuação da Satélite.

A parceria com a Petrobrás, empresa que Jucelino afirma ter sido a propulsora de todo o desenvolvimento da Satélite, assegurou ganhos conjuntos, reduziu os custos de armazenagem e a amplitude de atuação mercadológica dos grandes concorrentes da BR Distribuidora, e assegurou espaço de atuação com suprimento garantido para a Satélite. Em 2006, após 10 anos de atuação, Cyro afirmou que das 33 bases nas quais a Satélite faz uso para armazenar combustíveis, 12 são da BR Distribuidora, fato que confirma o sucesso dessa parceria ao longo dos anos.

Além da aliança estratégica com a Petrobrás, a Satélite participou de algumas outras, tornando possível o crescimento em escala e o ganho conjunto. Logo no início da atuação como distribuidora, a Satélite formou uma aliança do tipo *joint venture* com o Grupo empresarial Tavares de Melo, produtor e detentor de bases de armazenamento de álcool. Por meio dessa parceria foi constituída uma terceira empresa, a TEC SAT, uma distribuidora com atuação restrita aos estados da Paraíba e Pernambuco. Essa aliança estratégica, assim como assegura Hill e Jones (2004), permitiu que os parceiros partilhassem os riscos, custos, controle e lucros. Alguns anos depois a parceria foi desfeita, tendo sido o mercado dividido entre os dois sócios.

Em 2002, a empresa realiza a abertura de capital, tornando-se uma sociedade anônima. O objetivo dessa mudança é explicada por Jucelino: “*Deixamos de ser uma Sociedade Limitada para ser uma Sociedade Anônima, buscando parceiros, sejam parceiros estratégicos ou parceiros financeiros, para poder fazer frente a esta necessidade de capital, necessária para a continuidade de crescimento acelerado*”. O executivo se refere à necessidade de capital para expandir os negócios, que até então estavam restritos ao Nordeste.

A parceria é concretizada em 2004, quando o Darby, um fundo de investimento americano com interesse em aplicações em negócios promissores, adquiriu cerca de um terço das ações da Satélite, cujos processos de gestão tiveram poucas alterações, entre as quais a necessidade de desenvolvimento de relatórios para esboçar os resultados ao conselho de administração.

A entrada de capital propiciada pela aquisição de ações por parte do Darby, tornou possível à Satélite estender a atuação para o Sudeste e Centro-Oeste, regiões nas quais firmou aliança estratégica com a distribuidora mineira ALE, para o uso compartilhado de bases de armazenamento. Essa aliança permitiu uma aproximação entre as empresas, que resolveram integrar seus processos a partir da opção estratégica da fusão, em 2006. A estratégia da fusão, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), deriva da opção que as empresas participantes têm de integrar suas operações em bases equiparadas, acreditando que por meio da articulação de seus recursos e capacidades seja possível assegurar maior condição de alcance da vantagem competitiva.

A fusão deu origem à ALESAT, uma distribuidora que se consolidou na sexta posição no ranking nacional das grandes distribuidoras, com 3,7% de participação de mercado, comercialização de 2,5 bilhões de litros de combustíveis, e um faturamento anual consolidado em R\$ 4,3 bilhões, ao longo de 20 estados do Brasil.

Conclui-se que os relacionamentos estabelecidos entre a Satélite e outras empresas perseveraram com ênfase aos aspectos de confiança e comprometimento entre as partes, reconhecendo a importância da cooperação em prol do sucesso conjunto. Compartilhando com Morgan e Hunt (1994), percebeu-se que o comportamento oportunista foi afastado, permitindo que os relacionamentos se firmassem numa perspectiva de longo prazo.

## 5.6 Vantagem competitiva

O alcance da vantagem competitiva, segundo Barney (2002), reflete a conquista de uma posição de competição muito vitoriosa, em que a empresa consegue desenvolver meios de criar valor econômico para seus clientes, quando poucos competidores desenvolvem ações similares.

A Satélite buscou o nicho de mercado marginalizado pelas grandes distribuidoras do mercado, traçando estratégias de atuação junto aos postos do interior da região Nordeste. Tendo identificado essa lacuna de mercado, a Satélite procurou desenvolver uma filosofia de diferenciação, associando um conjunto de serviços, baseados na proximidade com o revendedor e na flexibilidade nas negociações, a uma postura de ética e de responsabilidade na atuação empresarial. Esses elementos possibilitaram um crescimento sólido da empresa em meio ao competitivo mercado de atuação. De acordo com Cândido, *“a Satélite foi feita para durar, a Satélite foi feita para crescer, sempre muito sólida, apesar de no início pequena, depois passou a ser média, mas sempre com os princípios da honestidade, da flexibilidade, e da atenção aos seus clientes, isso fez com que ela ultrapassasse todas as barreiras”*.

A vantagem competitiva da empresa é alcançada por meio da articulação dos seus recursos e capacidades da empresa, que passam a dispor de condições de agregar valor aos clientes (GRANT, 1991; BARNEY, 2002). Entre os recursos da Satélite, destacam-se os recursos humanos, categoria na qual Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) incluem os treinamentos, as experiências, os conhecimentos, as habilidades de julgamento, a capacidade gerencial, a confiança, a inteligência, os relacionamentos e os *insights* dos gerentes e funcionários.

De fato, a empresa atribui uma ênfase muito grande à qualidade das pessoas que formam a equipe Satélite. A articulação dessas pessoas por meio de um clima harmonioso permitiu que a empresa fosse considerada, por diversas revistas e instituições, uma das melhores empresas do país para se trabalhar. Neste contexto,

A Satélite é uma empresa que dá muito valor aos seus colaboradores, valor à iniciativa, é uma empresa que tem sentimento, empresa que se preocupa desde o colaborador, clientes, fornecedores, parceiros, uma empresa que realmente tem coração, acho que essa é a principal característica da Satélite (CÂNDIDO TERCEIRO).

Como visto, a vantagem competitiva representa uma condição favorável de determinada firma em meio à concorrência que a cerca (BARNEY, 2002). O alcance dessa vantagem depende das opções estratégicas das firmas e do reflexo das ações dos seus concorrentes sobre a empresa. Analisando a trajetória da Satélite, nessa seção buscam-se justificativas teóricas para o alcance da vantagem competitiva em determinados períodos.

Percebe-se o alcance de vantagem competitiva já na análise do Grupo Carauá, quando, na fase 03, a quantidade de postos administrados por Marcelo passa a representar volume expressivo de venda da Petrobrás no Rio Grande do Norte. A representatividade do volume de compras da Satélite conduz ao que Ghemawat (1998) classifica como vantagem de porte associada à escala. Segundo comentou Jucelino, *“de um único posto ele visualizou que ganhando escala, ele poderia ter um maior poder de negociação junto às fornecedoras”*. Tal vantagem permite que o Grupo Carauá assuma as atividades de transportador e de TRR, por meio do poder de barganha junto ao fornecedor (PORTER, 1986), nesse caso, a Petrobrás.

A vantagem competitiva de porte relacionada à escala reflete, portanto, uma vantagem de acesso a canais de suprimentos oferecidos pela Petrobrás, o que, de certo modo, beneficia a escala e a experiência dos executivos do Grupo (GHEMAWAT, 1998). Na atividade de transportador revendedor retalhista, o Grupo Carauá passa a atuar junto aos pequenos revendedores localizados no interior do estado, buscando gerar valor aos revendedores por meio da prestação de um serviço capaz de suprir suas necessidades. Destaca-se, em especial, a capacidade da empresa em articular um bom relacionamento com os clientes e fornecedores, aspecto que reforça a conexão desse elemento junto às vantagens de acesso (GHEMAWAT, 1998; KAY, 1996).

Em 1996, a Satélite já possuía a experiência de fornecimento junto aos pequenos postos do interior, derivada da atividade de TRR. A Satélite, ao iniciar suas atividades no mercado de distribuição, já havia percebido a lacuna de atuação dos grandes *players* no interior dos estados, articulando, assim, uma proposta de comercialização nesse segmento. Penrose (1995) justifica existir limites naturais no ritmo de crescimento de qualquer firma, incluindo as de grande porte, e que tal fato possibilita que pequenas empresas possam obter sucesso em suas estratégias atuando nas sobras ou limites de mercado. A tal fato, a autora atribui o termo estratégia de interstícios.

Assim, estando as grandes distribuidoras articulando estratégias de atuação junto aos grandes centros de consumo, a Satélite se propõe a atuar por meio de uma estratégia não conflitante, buscando o nicho dos pequenos postos. E mais: a Satélite passa a ser vista como parceira da Petrobrás, comprando combustível e utilizando as bases de armazenamento dessa empresa, gerando dividendos e reduzindo o espaço de mercado das outras grandes distribuidoras. O sucesso da Satélite comprova a tese de que pequenos negócios podem ter sucesso em mercado competitivo pelo uso das estratégias de interstício (PENROSE, 1995).

A percepção da complexidade e da necessidade de uma gestão mais profissional fez com que Marcelo formasse uma equipe de executivos com bom teor de conhecimento acerca do mercado de distribuição. A opção pela contratação de profissionais experientes e o crescimento profissional de Marcelo como revendedor do interior do estado tornaram possível a interação dos conhecimentos que viabilizaram a proposta de atuação da Satélite. A troca de conhecimentos ao longo da gestão tornou possível que a Satélite, mesmo no início da atividade de distribuição, desenvolvesse vantagens relacionadas à curva de experiência (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000; GHEMAWAT, 1998). De acordo com esses autores, a vantagem da curva de experiência baseia-se no porte ao longo do tempo, sendo consequência do acúmulo de experiências e *know-how* por parte dos estrategistas.

A fase de expansão da Satélite para outros estados é sustentada pelo estabelecimento de alianças estratégicas para fins de uso de bases de armazenamento compartilhadas, reforçando a idéia da construção da vantagem competitiva de porte relacionada à economia de escopo (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000; GHEMAWAT, 1998). Além das bases de armazenamento da Petrobrás, como já foi analisado, a Satélite fez uso das bases da TECAB, uma diversificação do grupo empresarial Tavares de Melo, tendo originado a *joint venture* TEC SAT, uma distribuidora com atuação restrita nos estados da Paraíba e Pernambuco. A parceria alicerçada na economia de escopo propiciou uma redução considerável nos custos de operações dessas empresas, uma vez que essas passaram a compartilhar recursos, capacidades e competências em prol do crescimento conjunto.

A economia de escopo também esteve presente no momento em que a Satélite buscou caminhos para a expansão no Sudeste, tendo negociado junto a ALE Distribuidora condições de armazenagem em suas bases. A partir da parceria de cunho operacional, pelo uso compartilhado das bases de armazenagem, as duas empresas passaram a discutir formas de crescimento, identificando a possibilidade de realizar uma fusão, o que, ao ser confirmado, fez surgir a sexta maior distribuidora do país, a ALESAT.

## 6 Conclusões, implicações e recomendações

---

Esta dissertação teve como objetivo a compreensão de como ocorreu o processo de formação de estratégias da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A., ao longo de sua trajetória de desenvolvimento, entre 1976 e 2006. Para o alcance desse objetivo, foram estabelecidas quatro perguntas de pesquisa, que, segundo Merriam (1998, p.60), refletem os aspectos específicos para o efetivo alcance do objetivo proposto. São perguntas deste estudo:

- a) Como se apresentaram as fases de continuidade nas estratégias da organização ao longo da sua trajetória evolutiva?
- b) Como se apresentaram as fases de mudanças nas estratégias da organização?
- c) Como os estrategistas influenciaram a administração estratégica?
- d) Qual o *framework* elucidada o processo de formação das estratégias da organização?

Para responder a essas indagações, foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo em retrospectiva histórica. A coleta de dados privilegiou a realização de entrevistas semi-estruturadas, as quais aconteceram com doze pessoas que possuíam informações relevantes sobre as principais decisões tomadas ao longo da história da Satélite, sendo destacadas as entrevistas realizadas com os executivos e com o empreendedor Marcelo.

Todas as entrevistas foram transcritas, totalizando um volume aproximado de 150 páginas. As transcrições passaram por um processo de análise, juntamente com os documentos e as notas de campo, para que se chegasse ao processo de categorização, que corresponde à sistematização dos dados.

O trabalho de análise de dados identificou oito fases ao longo do processo de formação de estratégias da Satélite, no período entre 1976 e 2006. A discussão desses resultados foi feita por meio de um *framework* multidimensional, a partir do qual foi possível estabelecer conexões que oferecessem respostas às questões propostas. Sendo assim, este capítulo busca estabelecer as conclusões do estudo, como também, apontar as implicações do mesmo para a prática profissional e recomendações de futuras pesquisas.

## 6.1 Conclusões

Nesta seção são evidenciadas algumas assertivas que se propõem a responder às indagações mencionadas como perguntas de pesquisa. Salienta-se que a primeira e a segunda conclusão são correspondentes à primeira pergunta de pesquisa; a terceira e quarta, respondem a segunda pergunta; e, a quinta e sexta conclusão, a terceira pergunta. Por fim, a sétima conclusão, que refere-se à quarta pergunta de pesquisa.

1) Na fase inicial, as estratégias foram predominantemente emergentes. Nas fases seguintes, a organização passou a atuar de maneira empreendedora.

O período inicial da atuação no segmento de revenda revelou o uso predominante das estratégias emergentes, favorecendo uma comparação com o que apregoa a escola da aprendizagem (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), também com o uso combinado dos modos empreendedor e o modo adaptativo (MINTZBERG, 1973).

Ao assumir a gestão do grupo empresarial, Marcelo passa a impor um ritmo mais rápido de crescimento e adaptação às circunstâncias ambientais. A empresa passa a ter uma diretriz estabelecida, com possibilidade de mudanças e ajustes estratégicos, em especial, decorrentes da identificação de novas oportunidades de mercado. Nesse período, a empresa aproxima-se da implementação de estratégias empreendedoras, que perduraram ao longo do processo de evolução da empresa.

Por fim, registra-se que, em 2006, a empresa aproximou-se das tentativas de planejamentos deliberados, o que pôde ser percebido pela indicação do desenvolvimento de um planejamento estratégico com metas para cinco anos.

2) A adoção de estratégias de interstícios possibilitou à Satélite o alcance da vantagem competitiva

Percebeu-se consistência nas estratégias da Satélite em relação às opções por mercados marginalizados, cuja existência é ilustrada pelos limites naturais do desenvolvimento das estratégias dos grandes *players* do mercado (PENROSE, 1995).

A opção pelo interior possibilitou um distanciamento natural dos grandes concorrentes, favorecendo o crescimento do grupo empresarial. Na fase da distribuidora, a Satélite buscou evitar concorrência direta com as grandes empresas, buscando estabelecer parcerias para explorar um mercado rejeitado por essas.



A Satélite procurou ampliar sua atuação pelo interior. Mesmo observando que esse segmento caracterizava-se como fragmentado, acreditou que poderia assegurar ganhos interessantes, ao passo em que obtivesse escala.

### 3) As mudanças incrementais ocorreram ao longo dos períodos de continuidade

A proposta desse trabalho foi desenvolver um estudo em retrospectiva histórica, o que implicou na análise das estratégias adotadas pela organização ao longo de um período de trinta anos. Foram identificadas oito fases, entre as quais se destacam períodos de continuidade e períodos de mudanças globais.

Os períodos de continuidade representam fases em que as estratégias da empresa apresentaram um padrão constante, com a presença de pequenas e várias mudanças que ocorrem no dia-a-dia, estando muito relacionada à idéia do incrementalismo lógico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MOTTA, 2001; QUINN, 1978).

### 4) Identificou-se a existência de três mudanças globais, estando associadas: à mudança de liderança, ao ambiente político-legal e ao processo de fusão

Além das mudanças incrementais, a análise do processo tornou possível a identificação de três mudanças globais, que representam rupturas com os padrões de continuidade das estratégias até então adotadas.

A primeira grande mudança foi relacionada à troca de liderança do grupo, Jair Alecrim cedeu espaço para a atuação do seu filho Marcelo, que imprimiu um estilo de gestão mais dinâmico em busca de um crescimento acelerado.

A segunda mudança tornou possível o acesso à atuação na atividade de distribuição. Logo após a liberação governamental, fato que implicou em mudanças estruturais profundas no setor, o empreendedor identificou a oportunidade de atuação, o que o conduziu à formação de uma equipe de executivos e à busca por capital.

A terceira grande mudança referiu-se à realização da fusão, em que a Satélite somou esforços com a Ale Distribuidora, passando a compor a ALESAT, sexta maior distribuidora do país.

### 5) Os conhecimentos decorrentes das experiências anteriores e atuais dos estrategistas possibilitaram o desenvolvimento de uma metodologia de atuação diferenciada

Ao ingressar no segmento de combustíveis, Jair Alecrim possuía experiência em vendas e gerenciamento no segmento de peças de automóveis. Apesar da dificuldade inicial

na gestão do posto de combustíveis, aprendeu com a prática diária, na medida em que ia experimentando novas situações. Por sua vez, Marcelo pôde aprender por meio do acompanhamento das atividades de seu pai, observando a rotina diária.

Assumindo a gestão, Marcelo percebeu a conexão do crescimento empresarial com a conquista de escala. Sendo assim, procurou os grandes compradores da região, e posteriormente iniciou um crescimento acelerado, adquirindo alguns postos da região. No período da distribuidora, Marcelo reconheceu a necessidade de constituição de uma equipe de executivos para dar o suporte necessário no que tange à operacionalização interna. Na formação da equipe, Marcelo procurou convidar executivos com experiências distintas e valiosas, em geral, vinculadas a outras distribuidoras. A idéia era promover uma troca de conhecimentos a fim de garantir uma proposta diferenciada de atuação, em que Marcelo tinha o *know-how* do revendedor e os executivos possuíam o *know-how* do distribuidor.

O sucesso das estratégias foi decorrente da coordenação eficaz desses conhecimentos, provenientes das experiências anteriores dos estrategistas, empreendedores e executivos, e, principalmente, da interação desses conhecimentos na Satélite, em direção à construção de significados apropriados à realidade vivenciada na empresa. Enfatizou-se ainda a questão da liderança dispersa, tendo os executivos um papel essencial na formação e implementação das estratégias da empresa.

#### 6) O relacionamento representa a competência essencial da Satélite

O relacionamento foi evidenciado como sendo a competência essencial da empresa, a raiz da competitividade. Os estrategistas moldaram as estratégias por meio do estabelecimento de vínculos de aproximação com outras empresas, fornecedores, concorrentes e clientes.

Destaca-se a realização de alianças estratégicas com fornecedores e concorrentes para a ampliação geográfica. A Satélite fez uso de bases de armazenamento compartilhadas, em especial com a Petrobrás, empresa com a qual estabeleceu vínculo de confiança mútua. Também é possível destacar a parceria realizada com o Grupo Tavares de Melo para constituição da *joint-venture* TEC SAT; a realizada com o fundo de investimentos internacional Darby, que permitiu o crescimento acelerado em direção ao mercado do Sudeste; e a parceria com a Ale distribuidora, pela qual foi possível a realização da fusão para a constituição da ALESAT.

Destaca-se que a compreensão do relacionamento como competência essencial tornou possível o desenvolvimento de uma gestão flexível, em que a tomada de decisão era

processada com maior agilidade, garantindo uma resposta eficiente aos problemas do ambiente interno e externo.

7) A análise do processo de formação das estratégias da Satélite foi alcançado por meio da construção de um *framework* multidimensional composto por seis dimensões: Ambiente, Organização, Estrategistas, Processo, Relacionamento entre empresas e Vantagem competitiva.

Considerando que as pesquisas relacionadas ao empreendedorismo ocorrem sob diversos enfoques e a inexistência de uma teoria uniforme que explique seu processo (VERSTRAETE, 2001), optou-se pela elaboração de um *framework* baseado especialmente nos estudos do Gartner (1985).

O *framework* construído nesta pesquisa para analisar o processo de formação de estratégias da Satélite é composto por seis dimensões que interagem em suas complexidades, sendo essas: Ambiente, Organização, Estrategistas, Processo, Relacionamento entre empresas e Vantagem competitiva.

A dimensão Ambiente discutiu em torno das influências do macroambiente e do ambiente setorial sobre a organização, bem como o entendimento das estratégias dos concorrentes, sinalizando as possíveis oportunidades de crescimento e a proteção em face às ameaças. Acredita-se que essa dimensão tenha sido o pano de fundo do processo de formação das estratégias, em que aconteceram as múltiplas interações entre as demais dimensões.

A dimensão Organização analisou as estratégias realizadas e as mudanças estratégicas, revelando a evolução da empresa ao longo de sua trajetória evolutiva. Tais aspectos foram evidenciados em conclusões anteriores.

A dimensão Estrategistas evidenciou a importância do entendimento das histórias profissionais dos estrategistas e a natureza das interações entre esses indivíduos na empresa, destacando a forma peculiar como estes indivíduos influenciaram as práticas e rotinas da organização.

A dimensão Processo demonstrou a dinâmica do processo empreendedor de formação de estratégias por meio de cinco dimensões: autonomia, inovatividade, proatividade, propensão ao risco e a agressividade competitiva.

A dimensão Relacionamento entre empresas, debateu em torno da competência essencial da organização, a política de relacionamento, que tornou possível o crescimento alicerçado pela confiança e comprometimento.

Por fim, a dimensão Vantagem competitiva, notadamente associada à questão de ganhos de escala, e que foram possíveis por meio da opção por mercados marginalizados pelos grandes *players*.

Acredita-se que a compreensão da dinâmica e complexidade das interações entre essas seis dimensões possa explicar o processo de formação das estratégias da Satélite ao longo do período investigado.

## 6.2 Implicações para a prática

Por meio desse estudo é possível inferir algumas lições que asseguram melhorias e eficiência à prática da estratégia, revelando, assim, algumas implicações no que tange à administração estratégica.

As informações presentes nesse estudo apresentam componentes estratégicos importantes que conduziram a Satélite à posição de sexta maior distribuidora do Brasil, sendo destacado o entendimento e a busca pela escala ao longo de todo o processo. Observa-se que pelo fato de atuar numa indústria tida como *commodity*, o relacionamento, passou a ser compreendido como elemento chave no alcance da vantagem competitiva.

Outro elemento de destaque é o papel dos estrategistas na condução das estratégias empresariais, atentando às necessidades de mudanças, incrementais ou globais, ditadas pelas ameaças e oportunidades de mercado.

Por fim, salienta-se que em mercado composto por grandes competidores, a opção por estratégias de interstícios poderá representar uma alternativa satisfatória na condução da organização ao alcance da vantagem competitiva, o que poderá ser avaliado em outros segmentos de mercado.

## 6.3 Recomendações de estudos futuros

Tem sido constante o desenvolvimento de estudos acerca do processo de formação de estratégias empresariais pelo grupo de pesquisa Câmara de Estudos em estratégias das Organizações (CEO), do Programa de Pós-graduação em Administração da UFPE. Essa dissertação contribui para o aprimoramento dos estudos da área, tendo realizado a pesquisa por meio de um estudo de caso único em uma organização empreendedora. Buscando dar continuidade aos estudos vinculados a essa temática, sugere-se:

- ✓ estudos sobre o processo de formação de estratégias empresariais em outras organizações empreendedoras;
- ✓ estudos sobre o processo de formação de estratégias empresariais em outras organizações do segmento de distribuição de combustíveis;
- ✓ estudos que busquem relacionar o processo de formação de estratégias empresariais em organizações empreendedoras com o ciclo de vida das organizações;
- ✓ pesquisas que possam aprofundar a questão da aprendizagem dos estrategistas da Satélite;
- ✓ pesquisas que envolvam um maior conhecimento acerca das mudanças decorrentes do processo de fusão da Satélite com a ALE, acontecido em 2006.

## Referências

- ANP. Agência Nacional de Petróleo. Disponível em < [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br)>. Acesso em: 04 jan. 2007.
- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: \_\_\_\_\_. **Business strategy**. Great Britain: Penguin Books, 1973. p. 11-40.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learning. **Harvard Business Review**. v.69. n.3. mai/jun, 1991. p. 99-109.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, 1991. p. 99-120.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. USA: John Wiley & Sons, 2000.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto Codex, Portugal: Porto Editora, 1994.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRYANT, S. E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **The journal of leadership and organizational Studies**, v. 9, n. 4, 2003. p. 32-44
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M.; GACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). São Paulo: Atlas, 2004, p. 257-281.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CANDY, P. **Self direction for lifelong learning: a comprehensive guide to theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategic process research. **Strategic Management Journal**. v. 13, Summer, 1992.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. In: **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE, 2002, p. 182-205.

CHANDLER, A. Introdução a strategy and struture. In: **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 121-140.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, 1972. p. 2-22.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, v.74, n° 5, 1996, p.65-77.

COPE, J. Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for higher-level learning. **Management Learning**, v.34, n° 4, 2003, p.429-450.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. v. 51, 1987. p.11-27.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, 1991. p.63-71.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n° 2, abr/jun, 1999, p.5-28.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, vol. 10, n°4, 1985, p. 696-705.

GHEMAWAT, P. Vantagem Sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1998. p.29-41.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management learning**, v. 29, n.3, 1998, p.299-316.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications**. UK: Blackwell Publihers Inc, 1995. p. 3-25.

\_\_\_\_\_. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, Spring, 1991. p. 114-135.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2002.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic Management Theory: na integrated approach**. USA: Houghton Mifflin Company, 2004.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E., **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

HOLCOMBE, R. G. The origins of entrepreneurial opportunities. **The review of Austrian Economics**. Mar. 2003. p.25-43.

IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v.26, n.6, Dec.,1993. p. 132-137.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n.3, Spring, 1987. p.164-172.

KANTER, R. M. The New Managerial Work. **Harvard Business Review**. Paperback n. 90064, 1994. p.13-20.

KAY, John. **Fundamentos do Sucesso Empresarial**. São Paulo: Campus, 1996.

KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1978.

KOTTER, J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A contemporary approach**. 3. ed. The Dryden Press, 1995.

LAMBERT, D. L.; COOPER, M.C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, 29, 2000, p. 65-83.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LEITE, J.C.; SOARES, T.D.L.V.A.M. Alianças e redes estratégicas no setor de downstream de petróleo no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 39, n.6, 2005. p. 1319-1347.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2000. p. 163- 188.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, nº 1, 1996, p.135-172.

MCCARTHY, B.; LEAVY, B. Phases in the strategy formation process: An exploratory study os irish SMEs. **IBAR**, v. 21, n. 2, 2000. p.55-80.

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

MERRIAM, S. B.; CAFFARELA, R. S. **Learning in Adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.



MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management Review**, v. 16, n. 2, Winter, 1973. p. 414-433.

\_\_\_\_\_. Patterns in Strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, May, 1978. p.934-948.

\_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n.1, january-february ,1994. p. 107-114.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.419-437.

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

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 03, Set, 1982. p.465-499.

\_\_\_\_\_. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, Jul-Set, 1985. p.257-272.

MOREIRA, V. F.; LUCENA, E. A. Liderança: uma investigação bibliográfica. In: XII SIMPEP. **Anais...**Bauru-SP, 2005.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. V.58, 1994. p. 20-38

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**. v. 5, n. 4, 1980. p. 491-500.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

NARAYANAN, V. K.; FAHEY, L. Análise Macroambiental: Compreendendo o Ambiente Fora do Setor. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA Curso Prático Estratégia**. São Paulo: Editora Campus, 1999. p. 214-243.

PAIVA, F. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. Tese de doutorado em Administração. Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks:Sage, 2002.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1995.

PEREIRA, Y. V. **Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004.** (Dissertação de mestrado em Administração)\_ Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, Nov. 1987. p. 649-670.

\_\_\_\_\_. Longitudinal Field Research on Change: Theory and practice. In: HUBER, G. P.; VAN DE VEN, A. H. **Logitudinal Field Research Methods: studying processes of organizational change.** USA: Organizational Science: 1995.

PETTIGREW, A.; WOODMAN, R.W.; CAMERON, K.S. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. **Academy of Management Journal**, v.44, n.4, Aug. 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro. Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** São Paulo: Editora Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the organization. **Harvard Business Review**, v.68, issue 3, May/Jun., 1990. p. 79-91.

QUINN, J. B. Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.

REUBER, A.R.; FISCHER, E. Understanding the consequences of founders’ experience. **Journal of Small Business Management**, v.37, issue 2, April 1999, p.30-45.

RICHTER, I. Individual and organizational learning at the executive level. **Management Learning**, v.29, n.3, 1998, p. 299-316.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE – Revista de Administração Estratégica**, v. 42, n.1, 2002. p. 7-19.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: **Fundamental issues in strategy: a research agenda.** Boston: Harvard Business School Press, 1994. p.9-47.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action.** USA: Basic Books, 1983.

SCHUMPETER, J. A. **Ensayos.** Barcelona – Espanha: Oikos-tau, 1968.

SEAE. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/seae/relatorio/Relatorio97d.html>>. Acesso em 09 de janeiro de 2006.

SHANE, S. Prior knowledge and and the discovery of entrepreneurial oppotunities. **Organization Science**. Vol.11, n. 4. Jul/Ago, 2000. p.448-469.

- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25,n.1, jan. 217-226, 2000.
- SILVA, R.C. Controle Organizacional, Cultura e Liderança: Evolução, Transformação e Perspectivas. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Anais...** Recife, PE, 2002.
- SMELTZER, L. R. The Meaning and Origin of trust in Buyer-supplier relationships. **International Journal of Purchasing and Materials Management**. 1997, p.40-48.
- STAKE, R. E. **The Art Of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- SZMRECSÁNYI, T. Idéias Fundadoras. **Revista Brasileira de Inovação**. Vol. 1. Nº 2. Jul/Dez, 2002. p.201-202.
- TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.
- THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.
- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**. v. 13, Summer, 1992. p. 169-188.
- VAN DE VEN, A. H.; HUBER, G. P. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. **Organization Science**. vol. 1, 1990. p. 213-219.
- VASCONCELOS, F. C. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD. **Anais...** Campinas-SP, 2001.
- VERSTRAETE, T. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. **Revue de l'Entrepreneuriat**, v. 1, n.1, 2001.
- VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 4, Out/Dez, 2004. p. 32-43.
- WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais**. Parte 2. Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2001.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresa**. v. 44. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE – Revista de Administração de Empresa**. v. 44. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica : conceitos**, São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. E. **Estudo de Caso**: planejamento e método. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO GERAL: Compreender como ocorreu o processo de formação das estratégias da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. ao longo de sua trajetória de desenvolvimento.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Descrever os períodos de continuidade nas estratégias corporativas adotadas pela organização;
- 2) Descrever os eventuais períodos de descontinuidade nas estratégias corporativas adotadas pela organização;
- 3) Descrever o que os empreendedores da Satélite têm aprendido a respeito da administração estratégica de organizações ao longo de suas carreiras;
- 4) Descrever fases (ou eventos críticos) em que esse aprendizado moldou a administração estratégica da organização investigada.

#### QUESTÕES PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Identificação: nome, formação, cargo, tempo na empresa.

#### OBJETIVOS 1 e 2:

- 1) Descreva como ocorreu a origem da organização Satélite.
- 2) Faça uma breve descrição da evolução da empresa ao longo dos anos.
  - a) Identificar a visão (senso de direção / idéia guia) da organização e suas mudanças.
- 3) Quais foram os eventos mais importantes no desenvolvimento da empresa?
- 4) Quais foram as principais mudanças ao longo da trajetória organizacional?
- 5) Houve mudanças importantes no organograma da empresa a ponto de afetar a gestão estratégica?
- 6) Descreva os períodos de estabilidade organizacional.
- 7) Quais foram os principais momentos de dificuldade?
- 8) Como foram formadas as estratégias competitivas?
- 9) Ao longo da trajetória de desenvolvimento existiram planejamentos formais das estratégias?
  - a) Observou-se mudanças nesse planejamento formais?
- 10) Qual o papel das lideranças na formação e implementação das estratégias?
- 11) Qual o papel das lideranças nos momentos de mudança?
- 12) Por que a Satélite sempre foi considerada uma organização empreendedora?
- 13) De que forma a autonomia dos executivos influenciou na Visão empresarial ao longo dos anos?
- 14) Existem metas em torno da geração de inovações no processo de gestão?
- 15) Quais foram as mais arriscadas decisões estratégicas tomadas pelos executivos?
- 16) A incerteza sempre foi um elemento presente na gestão da Satélite?
- 17) Quais as principais fontes de identificação de oportunidades de mercado?
- 18) Qual a importância da rede de relacionamentos para a gestão estratégica da Satélite?
- 19) Que ações permitiram que a Satélite saísse a frente da concorrência?
- 20) Qual o principal fator de sucesso da empresa?

## OBJETIVOS 3 e 4:

- 1) Descreva a sua história de vida profissional.
- 2) Descreva sua trajetória na Satélite.
- 3) Quais as experiências mais marcantes ao longo de sua carreira profissional?
- 4) Qual a importância das experiências anteriores à Satélite para o exercício das suas funções na organização?
  - a. Quais os principais conhecimentos e habilidades trazidos dessas experiências?
- 5) O que foi preciso aprender para o exercício das funções na Satélite?
- 6) O que você aprendeu sobre tomada de decisão na Satélite?
- 7) O que você aprendeu sobre gestão estratégica na Satélite?
- 8) Quais as principais lições extraídas das mudanças estratégicas?
- 9) Qual a importância da aprendizagem dos executivos para a organização?
- 10) Haveria alguma experiência de fracasso que gerou forte motivação para a aprendizagem?
- 11) É comum a reflexão sobre as experiências de gestão?
  - a. Quais os principais aprendizados dessas experiências?
- 12) O que você precisou aprender sobre interação social, aspectos de relacionamento com as pessoas?
- 13) Há algum aprendizado vivenciado na Satélite que tenha mudado sua forma de ser ou agir?
  - a. Como você o percebeu?
- 14) Quais os principais eventos de aprendizagem que influenciaram a administração estratégica da Satélite?
- 15) Que mudanças estratégicas na gestão foram geradas a partir da aprendizagem dos executivos?

## APÊNDICE B – MEMBER-CHECK: CARTA DE VERIFICAÇÃO DA ANÁLISE DESENVOLVIDA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Recife, 27 de dezembro de 2006.

Prezados Executivos,

Durante os meses de junho e novembro de 2006, eu executei com auxílio dos senhores a etapa de coleta de dados e a análise preliminar dos dados de minha pesquisa de mestrado, a qual tem como objetivo geral compreender como ocorreu o processo de formação das estratégias da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A., ao longo de sua trajetória de desenvolvimento, entre 1976 e 2006. Após a conclusão desta fase, consegui desenvolver uma análise interpretativa dos dados, com base nas entrevistas realizadas, nas notas de campo e na análise de documentos. Nesta tarefa, procurei identificar fases que representassem padrões de estratégia, demonstrando como a empresa evoluiu ao longo do tempo.

Com base no texto dos resultados da pesquisa, eu construí um resumo com os principais achados da análise realizada. Na tentativa de validar o trabalho desenvolvido, solicito que os senhores verifiquem as informações que se sucedem. Ressaltando, desde já, que essas se encontram sob uma visão geral, não apresentando maiores detalhes sobre o estudo.

Antes de apresentar o resumo da análise, destaco os objetivos específicos da pesquisa, que são:

- a) descrever como as estratégias foram formadas ao longo do tempo;
- b) descrever como ocorreram as mudanças estratégicas da organização;
- c) descrever como os estrategistas moldaram o processo de formação de estratégias.

Para apresentar os resultados encontrados, foi desenvolvido um quadro síntese do processo de formação de estratégias da Satélite, o qual demonstra a existência de oito fases. Cada fase representa um período de tempo determinado, em que houve uma consistência de ações, representada pelo padrão. Além disso, o quadro apresenta a classificação de cada fase em termos de continuidade e de mudanças, estas destacadas na última coluna.

<b>Fases</b>	<b>Classificação da Fase</b>	<b>Padrão</b>	<b>Mudanças estratégicas no processo</b>
<b>FASE 01:</b> 1976 – 1986	Continuidade e mudanças incrementais	Início da atividade de revenda	Aquisição do posto em Canguaretama – RN Aquisição / arrendamento de postos em cidades vizinhas
<b>FASE 02:</b> 1986	Mudança global	Mudança de líder	Sucessão na gestão empresarial, Marcelo Alecrim assume a gestão do Grupo.
<b>FASE 03:</b> 1986-1995	Continuidade e mudanças incrementais	Expansão da atividade de revenda e início das atividades de transportador e locador de veículos	Aquisição / arrendamento de postos em cidades vizinhas – formação de rede de postos Início da atividade de transportador de combustível para a rede própria Atividade de transportador para outros postos Transportador Revendedor Retalhista (TRR) Inauguração da <i>Avis Rent Car</i> em Natal
<b>FASE 04:</b> 1995-1996	Mudança global	Mudança ambiental	Desregulamentação do setor de combustíveis
<b>FASE 05:</b> 1996-2002	Continuidade e mudanças incrementais	Início e consolidação na atividade de distribuição	Evolução para a atividade de distribuição Formação de uma equipe de executivos Formação de alianças operacionais para uso das bases de armazenamento – parceria com a Petrobrás Fornecimento interestadual – Paraíba e Ceará <i>Joint-venture</i> – TEC SAT (Paraíba e Pernambuco) Autorização para explorar demais mercados do Nordeste e alguns do Norte – uso das bases da Petrobrás
<b>FASE 06:</b> 2002-2004	Mudanças incrementais	Aliança financeira	Mudança na estrutura de capital: Transição para Sociedade Anônima Mudanças na estrutura interna Aliança com o Darby – entrada de capital
<b>FASE 07:</b> 2004-2006	Continuidade e mudanças incrementais	Consolidação como uma distribuidora de porte nacional	Reinício da fase de crescimento Expansão para o Sudeste e Centro-Oeste Alianças operacionais com a ALE Distribuidora
<b>FASE 08:</b> 2006	Mudança global	Constituição da ALESAT	Fusão com a ALE – formação da ALESAT

Fonte: pesquisa de campo (2007)

Em relação ao primeiro objetivo específico, que consistiu na descrição de como foram formadas as estratégias da Satélite, percebeu-se que inicialmente as estratégias foram emergentes, sem intenções e senso de direção bem definido. Após a gestão ser transferida para Marcelo, evidenciou-se a adoção de estratégias empreendedoras, exemplificadas por meio do desenvolvimento de ciclos de planejamento de curto prazo flexíveis. Ainda em relação às estratégias, verificou-se a busca por um mercado marginalizado pelos grandes *players*, entendendo que este seria um caminho para o alcance da vantagem competitiva.

Quanto às mudanças, foram identificadas muitas mudanças incrementais, que acontecem no dia-a-dia, sem maiores impactos para a organização. Por outro lado, percebeu-se a existência de três grandes mudanças, estando associadas: à mudança de liderança, ao ambiente político-legal e ao processo de fusão.

O terceiro objetivo específico destacou a importância dos líderes na condução das estratégias, cujos conhecimentos anteriores e as experiências na Satélite possibilitaram o desenvolvimento de uma metodologia diferenciada de ação, pela qual o relacionamento evidencia-se como competência essencial.

Após ter exposto os resultados da análise desenvolvida, destaco a possibilidade de menção dos nomes dos executivos na pesquisa. Caso haja interesse, será possível adotar um pseudônimo, o qual poderá ainda ser sugerido pelo executivo.

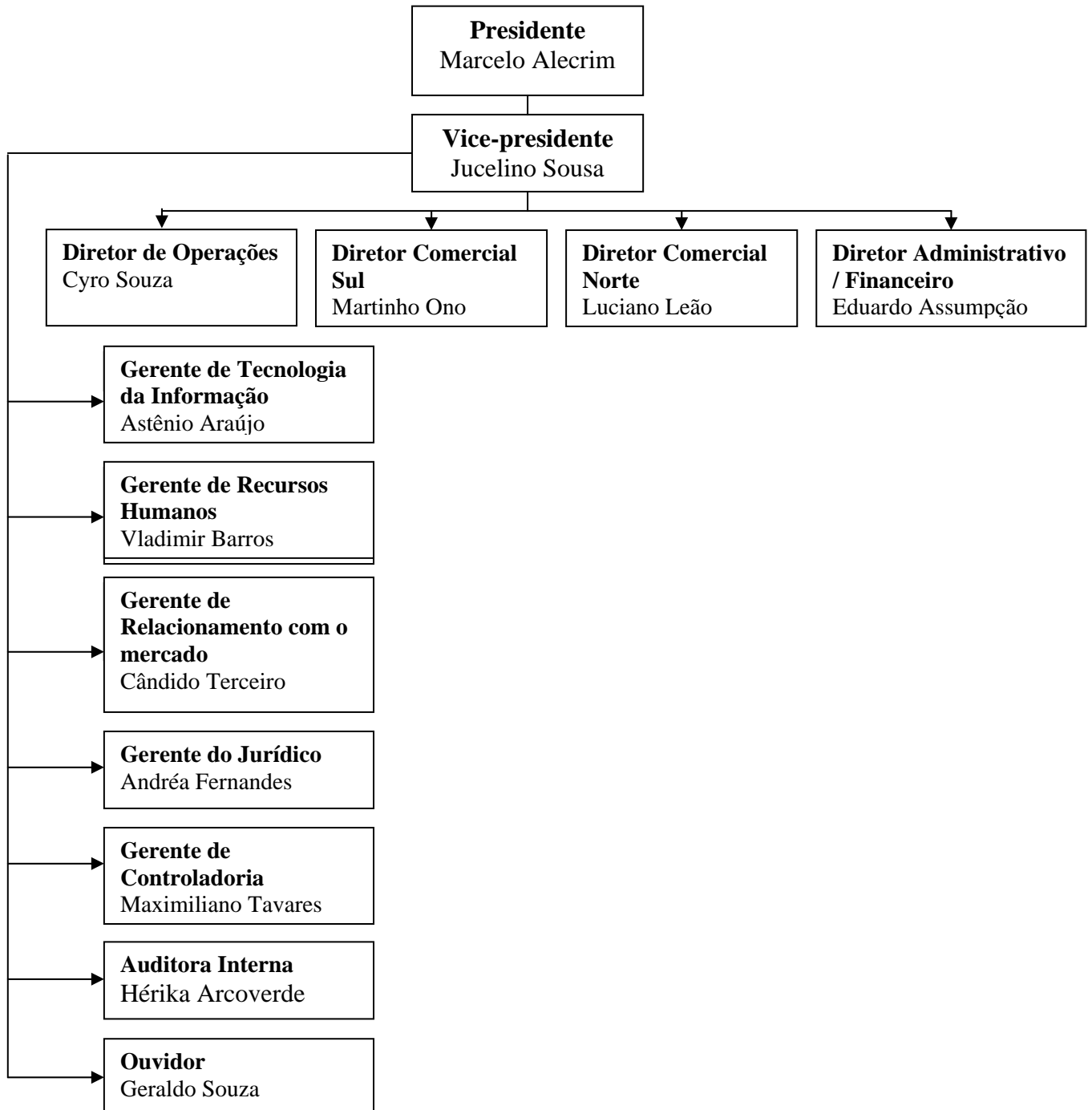


Aproveito a oportunidade para agradecer toda a atenção e apoio que recebi dos senhores no desenvolvimento do segmento empírico da minha pesquisa e convidá-los a realizar comentários sobre a análise desenvolvida e sobre outros pontos do estudo.

Atenciosamente,

Vinicius Farias Moreira

## APÊNDICE C - ORGANOGRAMA DA SATÉLITE (ANTES DA FUSÃO)



## ANEXO A - SOLICITAÇÃO FORMAL À EMPRESA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Recife, 24 de abril de 2006.

Prezado Sr. Marcelo Alecrim,

Vinicius Farias Moreira, meu orientando de mestrado, está realizando uma pesquisa sobre o processo de formação de estratégias empresariais pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O estudante deseja desenvolver o segmento empírico de sua dissertação de mestrado na Satélite Distribuidora de Petróleo S.A.. Entre outros fatores, esta empresa foi escolhida devido ao seu rápido crescimento no setor de distribuição de combustíveis.

O objetivo central do estudo é compreender aspectos da formação das estratégias dessa empresa ao longo da sua trajetória de desenvolvimento. A proposta é a de desenvolver um estudo de caso qualitativo histórico, descrevendo-se os períodos de continuidade e descontinuidade das estratégias adotadas pela firma. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar entrevistas com executivos que tenham ou tiveram algum envolvimento com a administração estratégica da firma. Por meio de entrevistas, o pesquisador buscará capturar as perspectivas dos participantes sobre o fenômeno em investigação. Além disso, sendo possível, dados serão coletados em documentos da organização.


A fim de viabilizar a execução da pesquisa, solicito sua autorização para que Vinicius possa desenvolver o segmento empírico de seu estudo na Satélite Distribuidora de Petróleo S.A.. É importante enfatizar, ainda, que os executivos entrevistados poderão ser identificados por pseudônimos caso desejem. Finalmente, salienta-se que o relatório final da pesquisa será disponibilizado à direção da empresa.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., despeço-me.

Atenciosamente,

Eduardo de Aquino Lucena, Dr.  
Professor Adjunto da UFPE

## ANEXO B - E-MAIL DA ANP

Para: [viniciusfmoreira@yahoo.com.br](mailto:viniciusfmoreira@yahoo.com.br)  
De: "atendimento\_fanp" <[atendimento\\_fanp@anp.gov.br](mailto:atendimento_fanp@anp.gov.br)>  Adicionar endereço  
Assunto: ANP - Resposta nº 144025  
Data: Wed, 3 Jan 2007 16:11:04 -0300

Prezado Senhor Vinicius Moreira,

Em atendimento à sua solicitação, informamos a V.S.<sup>a</sup> que a Portaria MME nº.258 de 29 de julho de 1993 abriu o mercado de distribuição de combustíveis para as pequenas distribuidoras, a Portaria mencionada foi revogada pela Portaria MME nº. 63, de 06 de março de 1995, autoriza, às pessoas jurídicas, exercerem a atividade de distribuição de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos, revogada pela Portaria MME nº. 8, de 16 de janeiro de 1997, revogada pela Portaria ANP nº. 29, de 09 de fevereiro de 1999, dispõe sobre atividade de distribuição de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos.

A Portaria MME nº. 362 de 03 de novembro de 2003 autorizou o Funcionamento dos postos "bandeira branca" sem contrato exclusivo com nenhuma distribuidora, que foi revogada pela Portaria MME nº. 61, 06 de março de 1995, autoriza as pessoas jurídicas a exercerem a atividade de Revendedor Varejista de combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos, revogada pela Portaria MME nº. 9, de 16 de janeiro de 1997, revogada pela Portaria ANP nº. 116, de 05 de julho de 2000.

As Portarias supracitadas estão disponíveis em nosso wesbite, na página inicial, no ícone ?Legislação?, ou se preferir poderá ter acesso através do atalho a seguir:

<http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=anp:10.1048>

/enu

Gostaríamos de reiterar que estamos ao dispor para qualquer informação adicional, seja através do "Fale com a ANP", desta Agência, disponível em nosso site [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br), ou na Central de Atendimento/ ANP: 0800 970 0267.

Atenciosamente,

Centro de Relações com o Consumidor - CRC/ ANP

ECCL.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)