

A Capacidade Gerencial da Empresa Brasileira: uma análise a partir da tomada de decisão

Acadêmica: Nathália Amarante Pufal
nathaliapufal@gmail.com
Orientador: Paulo Antônio Zawislak
Colaborador: Jorge Tello Gamarra

INTRODUÇÃO

- Toda firma apresenta quatro funções, a de desenvolvimento tecnológico, a operacional, a gerencial e a transacional. Para cada uma delas, há uma capacidade correspondente.
- Essas capacidades vem sendo estudadas pela literatura a partir de diferentes enfoques. Dentre eles, há aquele que divide a firma no driver tecnológico, correspondente às capacidades de desenvolvimento tecnológico e operacional, e no driver business, que se refere às capacidades gerencial e transacional.
- O driver business, contudo, tem sido mais abordado sob o ponto de vista organizacional, do que a partir da visão de *capabilities*, especialmente quando se trata da capacidade gerencial.
- *Capabilities* representam o “know-how” da firma.
- Capacidade gerencial é a habilidade de ser capaz de coordenar internamente os recursos disponíveis: financeiros, físicos e humanos.
- A maneira como a coordenação dos recursos é realizada está relacionada com as características da tomada de decisão, diferenciando-se de empresa para empresa.
- O presente trabalho visa analisar a capacidade gerencial da empresa brasileira, a partir da sua tomada de decisão.

MÉTODO

- Para o desenvolvimento da pesquisa, foram coletadas informações em quatro etapas. Primeiramente, foram coletados dados em fontes secundárias. Em seguida, entrevistas de profundidade foram conduzidas em 44 empresas de diferentes setores industriais.
- Após as entrevistas, foram realizadas visitas às instalações das empresas, a fim de se obter mais informações.
- Por fim, foi realizado um relatório contemplando o conteúdo de cada entrevista, de acordo com a estrutura do roteiro semiestruturado utilizado.

RESULTADOS

- A análise dos dados evidencia que a tomada de decisão na empresa brasileira se apresenta em três diferentes estilos, divididos entre familiar, familiar-profissional e profissional.
- Cada estilo apresenta características de tomada de decisão, as quais influenciam o foco da empresa.

Quadro 1 – Tomada de decisão nas empresas.

ESTILO	CARACTERÍSTICA	FOCO DA EMPRESA
FAMILIAR	<ul style="list-style-type: none"> - Não apresenta organograma formal - Decisão centralizada na figura do proprietário ou dos sócios 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção e Qualidade - Desenvolvimento para atendimento de pedidos de clientes
FAMILIAR-PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Organograma formal - Decisão de uma diretoria hierarquizada, que ainda guarda aspectos da família proprietária do capital 	<p>Além dos pontos do estilo Familiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em máquinas e equipamentos - Maior entendimento das relações com o mercado, as quais influenciam as decisões de investimentos na produção - Prospecção de novos mercados
PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Organograma formal - Decisão a partir de um planejamento estratégico, mirando objetivos e metas corporativas 	<p>Além dos pontos do estilo Familiar-profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de produto próprio - Manutenção de relação com fornecedores e clientes - Forte esforço em marketing

DISCUSSÃO

- Os resultados do presente trabalho indicam que o grau de profissionalização do estilo de tomada de decisão da empresa é influenciado pela sua estrutura e justifica os pontos onde a empresa concentra seus esforços de decisão.
- Quanto maior a empresa, mais profissional ela tende a ser.
- Em relação às características de cada estilo, verificou-se a tomada de decisão em três níveis: Decisão (1) centralizada na figura do proprietário ou dos sócios, (2) a partir de uma diretoria hierarquizada e (3) corporativa.
- As características da tomada de decisão justificam o fato de:
 - a empresa com estilo de decisão **familiar** focar-se principalmente nas capacidades de **desenvolvimento tecnológico e operacional**;
 - a empresa com estilo de decisão **familiar-profissional** focar-se nas capacidades **operacional e transacional** e;
 - a empresa com estilo de decisão **profissional** concentrar-se nas suas capacidades de **desenvolvimento tecnológico e transacional**.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ZAWISLAK, P. A. ; ALVES, A. ; GAMARRA, J. E. T. ; BARBIEUX, D. ; REICHERT, F. . Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. Journal of Technology Management & Innovation, v. 7, p. 14-27, 2012.
- ZAWISLAK, P. A. ; CAMARGO, M. E. ; ALVES, A. C. ; ARIGONY, J. M. V. ; CRUZ, M. R. . The innovation capability: A content analysis in Brazilian cases. In: 21th International Conference on Management of Technology - IAMOT 2012, 2012, Hsinchu (Taiwan). Proceedings of the IAMOT 2012, 2012.
- ZAWISLAK, P. A. ; ALVES, A. ; GAMARRA, J. E. T. ; BARBIEUX, D. ; REICHERT, F. . Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: A Case Study Investigation in Brazil. International Journal of Management, v. 30, p. 1-20, 2013.
- ZAWISLAK, P. A. ; ZEN, A. C. ; FRACASSO, E. M. ; REICHERT, F. M. ; PUFAL, N. . Types Of Innovation In Low-Technology Firms Of Emerging Markets: An Empirical Study In Brazilian Industry. RAI : Revista de Administração e Inovação, v. 10, p. 212, 2013.