

## **O MODELO TEIA DE RELAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Augusto César Barreto Rocha<sup>1</sup>

### **Resumo**

O presente trabalho propõe um modelo de mapeamento da estratégia empresarial chamado Teia de Relações, que objetiva transpor a tradicional visão cartesiana, centrada na compreensão de elementos mecânicos que interagem entre si (visão das partes, também defendida por Newton), para uma visão ecológica, onde o foco das atenções são as relações. Para esse intento faz uma análise da importância das relações dentro do mundo contemporâneo. Em seguida analisa alguns dos aspectos mais importantes utilizados pelo paradigma do mapeamento cartesiano, especificamente associado aos conceitos de estratégia empresarial. Com base nas seções anteriores, propõe uma abstração da estratégia organizacional através de um modelo chamado Teia de Relações, que utiliza a hipótese de uma empresa ter as características de um ser vivo. Conclui pela adequação do mapeamento ao contexto estudado, propondo trabalhos de pesquisa futuros para validação e aprofundamento do tema.

Palavras-chave: estratégia, relações, sistemas.

### **Abstract**

This work propose a model to map the enterprise strategy called Web of Relations, which intends to transpose the traditional Cartesians' vision, centered in the comprehension of mechanical elements which interacts each other (parts vision, supported by Newton), to the ecological vision, where the attention focus are the relations. To this intent makes an analysis of the relations importance in our days. Follows by some aspects analysis most relevant in the paradigm of Cartesians' mapping, in enterprise strategy. Based on previous sections, propose an abstraction of organizational strategy called Web of Relations, which uses the hypothesis of one company inherit the life character. Concludes by the model and proposes future works and researches to validate and investigate the subject.

Key Words: strategy, web of relations, strategy mapping.

### **1. Introdução**

Muito se tem estudado com respeito ao processo e forma de estruturar empresas saudáveis e vencedoras. Porter (1986) propõe que o estabelecimento de uma estratégia competitiva é a chave para este caminho. Existe uma profusão de consultores que baseiam a sua ação através deste tipo de abstração para a compreensão da realidade. Entretanto, como usualmente são as abstrações, esse e outros modelos terminam por serem inadequados para a compreensão da realidade. Aliás, talvez seja inútil buscar uma única compreensão da realidade, pois, como já percebido por Heráclito, a única certeza é a mudança e a realidade do momento presente, portanto, será transitória.

Do mesmo modo como cones são abstrações utilizadas para a compreensão do volume de uma montanha, planejamentos estratégicos são modelos cartesianos que servem como abstrações para a construção do futuro de empresas. Por observação é possível perceber que a abstração de um cone não tem uma relação completa com a realidade do volume de uma montanha. Por que não dizer o mesmo dos planos estratégicos realizados por consultores e muitos diretores de organizações? Tais planejamentos são meras abstrações cartesianas. Como são abstrações, então são limitadas para a compreensão do que poderia ser pretendido como realidade.

---

<sup>1</sup> Instituto de Ensino Superior Fucapi - CESF

Aristóteles (383 a.C.-322 a.C.) e Tomás de Aquino (1227-1274) enxergam a abstração como a origem de todo o processo cognitivo, onde o que é escolhido como objeto de reflexão é isolado de uma série de fatores que comumente estão relacionados na realidade concreta. Um planejamento estratégico, um balanced scorecard, um orçamento e outras ferramentas de gestão são elementos que não fazem parte da realidade, sendo, portanto, abstrações necessariamente incompletas da realidade.

Abstrações cartesianas porque buscam fazer o isolamento das partes de um problema e a partir destas partes, conforme a visão analítica, busca-se a compreensão do todo. O todo, pela visão cartesiana, poderia, portanto, ser compreendido a partir do entendimento de suas partes. Esta visão é diferente da visão sistêmica, que prega que o todo é maior que a soma das partes, em função das relações.

O mundo contemporâneo é um mundo complexo. Alguns talvez o suponham como excessivamente complexo. Quem não percebe a complexidade é provavelmente porque tem uma compreensão muito superior ao entendimento dos seres humanos normais ou porque tem uma forte miopia sobre o processo de construção da realidade, especialmente em uma empresa que é construída a partir de incontáveis processos, sonhos, medos, desejos e aspirações.

Entretanto, a ciência ao longo dos últimos séculos vem se construindo através de um pensamento cartesiano. O pensamento cartesiano tende a ser reducionista e maquinal. Isso está tão entranhado nas mentes das pessoas e no processo educacional, que esta miopia se transpõe de uma maneira muito forte para as organizações empresariais e para os governos, especialmente em países de terceiro mundo, onde existe uma constante escassez de recursos de todos os tipos.

Este texto possui o propósito de realizar algumas reflexões com respeito ao tema da estratégia das organizações e como elas vêm sendo conduzidas. Fará isso através de uma breve revisão bibliográfica, propondo, ao final, um modelo com abordagem diferenciada no que diz respeito ao foco da observação, centrando-se nas relações, ao invés de centrar-se nos atores ou nos processos, adaptando uma perspectiva diferente dos modelos predominantes de mapeamento das estratégias organizacionais.

O contexto de desenvolvimento deste trabalho, conforme Gil (2002) é através de uma pesquisa exploratória, onde o autor observa o comportamento das empresas a partir de uma ótica acadêmica, enquanto professor universitário, de uma ótica empresarial enquanto diretor de empresas, realizando uma análise de exemplo que “estimulem a compreensão”.

Para atingir estes objetivos, o trabalho está estruturado pela presente introdução, seguido pela segunda seção, que ressalta a importância das relações no mundo contemporâneo. A terceira seção apresenta algumas considerações com respeito ao mapeamento cartesiano, focado na divisão em partes para a compreensão do todo. A quarta seção apresenta a proposta deste trabalho, seguida pelas considerações finais e referências bibliográficas.

## **2. A importância das relações**

As relações constroem o mundo como o conhecemos. Neste contexto Capra (2003) propõe que estamos em um ambiente em que tudo está conectado. Complementarmente a abstração da realidade que traduz o mundo como um conjunto de relações vem sendo aceita na física faz algum tempo. A administração

normalmente estuda o ambiente empresarial a partir da perspectiva de que a empresa é um sistema aberto. Por esta abordagem, para o estabelecimento de uma das hipóteses deste texto, uma empresa pode ser encarada como um sistema vivo, que interage com o macro-ambiente em que esteja inserida, criando uma teia de relações com agentes externos.

Para o aspecto de análise no contexto deste trabalho estabelece-se a hipótese de a empresa ser considerada como um ser vivo. Seria excessivo? Bem, uma empresa tem nascimento, vida e morte, que se traduz em constituição, relações com o mercado, através de compras e vendas, prestações de serviços e suas demais atividades, até o dia em que ela sofra falência ou seja fechada por iniciativa dos empreendedores. Nem todas as empresas fecham, mas não se pode afirmar que elas serão eternas. Pelo menos, por paráfrase, pode-se considerar que terão vidas infinitas enquanto durarem.

Para Houaiss (2001) existem doze definições para a palavra vida. Nenhuma das abordagens é restritiva ao emprego do termo “vida” a uma empresa. Assim, no contexto deste artigo optou-se pela abordagem da rubrica que se diz mais genética, onde vida é “um sistema capacitado a submeter-se ao processo de evolução por seleção natural (que envolve replicação, mutação, e replicação de mutações)”. Assim, adota-se a hipótese de uma empresa ser um “ser vivo”.

A empresa também é um sistema aberto, que, para viver, precisa interagir com um conjunto de relações, para atender ao desenvolvimento de um sonho de seu(s) empreendedor(es) e uma necessidade do mercado ou da sociedade. O conjunto de relações se dá através de sua estrutura interna, que, como uma estrutura de um corpo, se renova a cada momento, interage através de processos para atender às necessidades de manutenção da sua vida, conforme a hipótese aqui estabelecida.

O cérebro da empresa está representado pelos seus administradores e diretores, os quais buscam construir uma estrutura que permita o relacionamento de um conjunto de processos para atingir os objetivos desejados. Um dos objetivos de um ser vivo é permanecer vivo. Empresas, entretanto são seres formados por outros seres também vivos, que desfrutam de vontade própria, o que a singulariza.

Se os seres vivos internos à organização agirem de uma maneira adequada ao crescimento organizacional, cooperando com os demais, através de processos efetivos, a empresa terminará por ser bem sucedida, desde que exista abundância de recursos para alimentá-la. Este texto restringirá a análise a empresas dentro de um ambiente competitivo e capitalista.

Assim, com a empresa realizando atividades empreendedoras, mesmo que possua incompetência em seu processo, se existir recurso infinito ou pelo menos suficiente, ela continuará viva. Um exemplo comum são as pequenas empresas que seguidamente apresentam prejuízos, mas que são amparadas pelos seus donos através de recursos advindos de outra fonte de renda, desde o trabalho assalariado até orçamentos de outras organizações.

O mundo contemporâneo é um ambiente onde existe abundância de recursos, apesar de restrições para o acesso aos mesmos, tal como na natureza. Os recursos são finitos, mas com as ferramentas certas, através de um conjunto específico de relações e ações através de processos adequados, os recursos materiais, financeiros, pessoais ou tecnológicos terminam por serem obtidos. Por outro lado existe o limitador de tempo e,

por vezes, de barreiras sociais, psicológicas, legais, morais ou outras que impeçam a chegada a determinados objetivos.

Para Maturana e Varela (2001, p. 77) a organização de um ser vivo é sempre a rede. Esta visão está conectada com a visão ecológica do mundo, onde os seres vivos possuem relações de interdependência. Os seres humanos, os governos, a sociedade e, conseqüentemente, as empresas estão estruturados em ambientes de relações.

As relações, portanto, devem ser observadas como o elemento que se ressalta mais relevante para a perpetuação das espécies vivas. Uma empresa, necessariamente, precisa de clientes e fornecedores para existir. Porter (1989) generaliza cartesianamente esta idéia para o modelo apresentado na Figura 1.

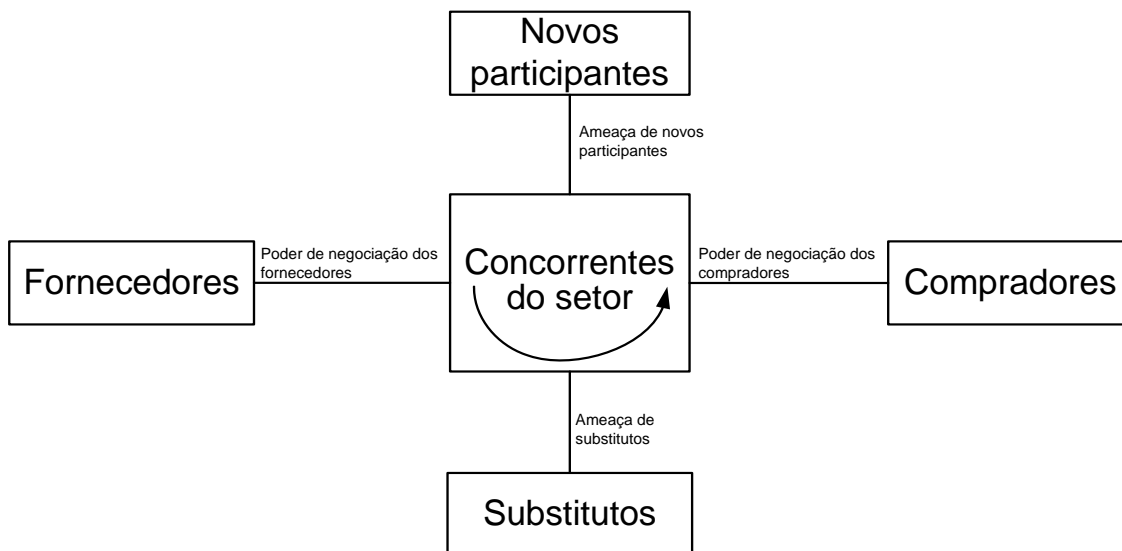


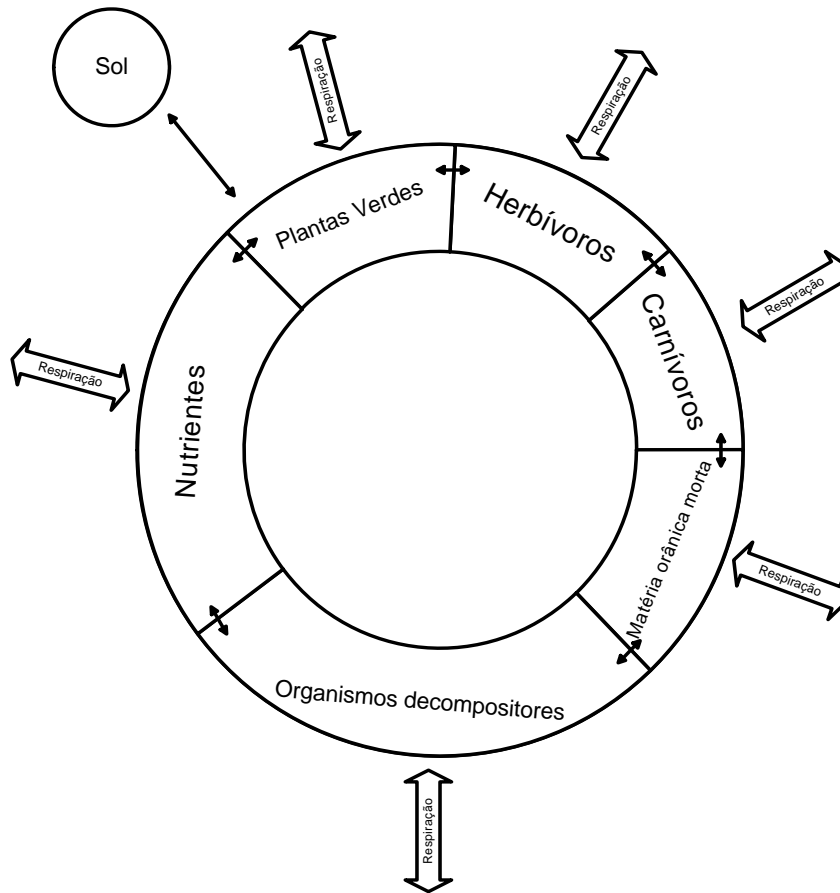
Figura 1: Forças competitivas  
Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Como observado na figura, de acordo com Porter (1989), empresas estão sujeitas a cinco forças. Entretanto, a partir da visão aqui proposta, este modelo é uma abstração, e, portanto, incompleto para representar a realidade.

O modelo está incompleto por não apresentar as relações, mas centra-se em nodos da rede de relações, posicionando o relacionamento em ameaças e ambições de poder. As relações e as pessoas que executam os processos passam a ser os elementos mais importantes desta miríade que compõe a complexidade de uma empresa. Campos (2002) propõe que uma empresa é um conjunto de problemas. Esta imagem é uma interpretação que representa a razão da dificuldade para se realizarem estruturações de empresas de sucesso. A exemplo deste modelo, a solução proposta na penúltima seção também abstrai a realidade e, portanto, também será incompleta.

As empresas, em um ambiente já especificado, precisam necessariamente obter lucro, ou seja, produzir excessos, a custo da perda de outros seres, conforme a visão do Manifesto Comunista (Marx e Engels, 2003). Entretanto, o que se observa na natureza é que os seres vivos estão dentro de cadeias alimentares, onde a

morte (ou perda) de um termina por ser a alimentação de outro, iniciando uma nova vida, dentro da estrutura da cadeia alimentar, conforme pode ser observado na Figura 2.



**Figura 2: Cadeia alimentar**  
Fonte: Adaptado a partir de Capra (2003, p. 148)

Assim, para a compreensão de seres vivos, faz-se necessário uma compreensão interna ao ser, bem como uma compreensão clara da estrutura de relações de sua cadeia alimentar, sendo, portanto, um modelo muito complexo, uma vez que a quantidade de variáveis é praticamente imensurável. Para perceber a incomensurabilidade um exemplo pode ser imagem da diversidade de sonhos e objetivos de um grupo de 200 pessoas, tamanho comum para uma empresa média, sem se mencionar os desejos de suas dúzias de clientes ou fornecedores.

Desta forma, as relações poderiam ser encaradas como os aspectos mais relevantes da vida ou operação de uma empresa. Todavia, talvez em razão da visão de Descartes (1596-1650) –que estabeleceu um marco na filosofia, onde a partir da compreensão das partes se chegaria à compreensão do todo– os modelos usualmente aplicados para estabelecer estratégias nas empresas buscam analisar partes, ao invés de relações.

Vale ressaltar que a dinâmica de construção da estratégia passa por várias abordagens, onde se busca o estabelecimento de um conjunto tal de abstrações em que se chegue a um modelo de planejamento. Por limitações de tempo e espaço, não serão detalhados individualmente diversos modelos disponíveis na literatura.

A administração está, portanto, estruturada a partir desta visão cartesiana, deixando de lado as relações aqui apresentadas. A seção seguinte, cartesianamente, apresenta a idéia de como o mapeamento opera as análises de empresas contemporâneas.

### **3. O mapeamento cartesiano**

Os elementos da administração moderna buscam estabelecer uma forma de abstração da realidade. Kaplan e Norton (2000) propõem Mapas de Estratégia. O que seria mais cartesiano que um mapa? Desenhos, imagens são mecanismos de simplificação para permitir que as mentes desenvolvidas dentro de uma estrutura limitada compreendam –também de uma forma limitada– a realidade.

Mais recentemente Kaplan e Norton (2004) apresentam uma revisão do modelo anterior, colocando na medição estratégica o mapeamento de ativos intangíveis. Assim, dentro da tradicional análise do *balanced scorecard* (BSC), onde são avaliadas quatro perspectivas para a visão estratégica (aprendizado & crescimento, processos internos, consumidores e financeira), acrescenta-se uma nova perspectiva de análise para o capital humano, o capital em informação e o capital organizacional.

Com a nova abordagem, Kaplan e Norton buscam contemplar, através da abstração dos mapas do BSC, uma maneira de registrar os ativos intangíveis. Desta forma posicionam, entre as perspectivas de aprendizado & crescimento e a perspectiva de processos internos, a avaliação destas questões intangíveis. Com isso, o posicionamento do que é intangível não é realizado dentro da perspectiva financeira, já que a análise surge amparada pelos relacionamentos dos processos organizacionais.

O mapeamento cartesiano também é realizado através de elementos contábeis e outros mais. Assim, organizações estruturam-se a partir de divisões cartesianas, onde muitas pessoas gostam – por incrível que possa parecer– de se reduzir a elementos que são restritos a execução de um único conjunto de atividades. São os chamados especialistas ou burocratas, que só fazem compras, produção, vendas, contabilidade, contas a pagar e receber, folhas de pagamentos etc. Assim, as pessoas limitam também os seus sonhos e potencialidades.

Por outro lado pessoas que integram as organizações também são limitadas. Isso gera, portanto, uma facilidade na composição de equipes que estarão a integrar os processos internos. Pessoas mais simples e limitadas são pessoas que possuem um custo menor e, portanto, mais fáceis de serem identificadas e contratadas.

Uma visão distinta para o mundo contemporâneo, sugerindo que estamos a viver em uma economia baseada pela atenção e disponibilidade de tempo, foi proposta por Davenport e Beck (2001, p. 8) onde indicam que “para ser bem sucedido na economia contemporânea, faz-se necessário que a pessoa seja boa em captar atenção”. Segundo esta visão a atenção das pessoas estará voltada para as funções da estratégia, assim apresenta-se uma idéia distinta da economia, onde a relação das pessoas com ações estratégicas estará diretamente vinculada com a relação das pessoas com a aplicação do seu tempo.

Gosling e Mintzberg (2003, p. 54) propõem que primeiro devemos escolher as pessoas e depois determinar a estratégia. Esta visão trás consigo um peso enorme. Quão melhores forem pessoas, maiores serão as possibilidades de construção, por hipótese, de um ser vivo (empresa) mais competitivo e resistente às intempéries da natureza (mercado).

A hipótese proposta pelo Boston Consulting Group, através da Matriz BCG ajuda a definir prioridades em um portfólio de produtos, conforme Henderson (1979). Dentro desta visão busca-se a participação dos produtos da empresa nos diferentes mercados de atuação, buscando-se uma idéia de compreensão da relação da companhia com o mercado.

A participação de mercado (eixo vertical) é dividida em relação à expectativa de crescimento de mercado (eixo horizontal), classificando-se os produtos em “vira-latas, ponto de interrogação, vaca leiteira e estrela”. Esta análise possui diversos críticos pelo aparente visão simplista classificando produtos de uma maneira, por vezes, tão absoluta.

Uma conclusão possível é que o modelo de abstração centrado nos atores e nodos esteja inadequado para a atual complexidade de mundo. O modelo cartesiano possui uma perspectiva de representação da realidade estabelecida faz alguns séculos. Para o momento em que ele foi desenvolvido, a adequação ao uso – ou sua qualidade– estava consistente. Para o momento de mundo presente, a sua aplicação também é válida, contudo, podem e devem ser feitas evoluções que transcendam abordagens do modelo antigo, por mais que se aproveitem os modelos de abstração para a manutenção da compreensão por partes dos membros das organizações, educados sob este paradigma.

A tradução de fragmentos da realidade com modelos cartesianos é (ainda) necessária para a manutenção dos processos organizacionais em operação, entretanto, empreendedores normalmente não aceitam olhar por muito tempo para estes modelos. Empreendedores terminam por ficarem amuados quando são forçados, por seus cartesianos diretores ou consultores, a observar muitas minudências ou longos detalhamentos de modelos.

Entretanto, para a sobrevivência das organizações, faz-se necessário o monitoramento de sua saúde. Muitos mecanismos são adequados para a verificação da saúde de uma empresa. A contabilidade, por exemplo, vem sendo desenvolvida ao longo dos últimos 3.000 anos, conforme Sá (1978, p. 104) e, portanto, está bem desenvolvida para representar a saúde financeira das organizações, desde que se contenha em sua estrutura sistêmica dados que representem a realidade.

Mais recentemente lansity e Levien (2004, p. 69) propõem a estratégia vista como um eco-sistema, vinculando a saúde deste sistema com respeito a sua produtividade e robustez. A produtividade é medida a partir da média de retorno de capital investido, enquanto a robustez é avaliada a partir do número de empresas envolvidas naquele negócio. A partir da visão destes autores, a estratégia da empresa deve estar alinhada com o ambiente onde está inserida, conforme a complexidade das relações e com o nível de turbulência e inovação.

A missão das organizações é apontada como a razão de sua existência. A visão representa o sonho do empreendedor. Estes elementos são muito importantes para a compreensão dos objetivos organizacionais, bem como do entendimento da função das pessoas nos seus postos de trabalho. É melhor que a motivação e conhecimento das equipes sejam desenvolvidos aliados a esses conceitos, pois, de outra forma, os objetivos

podem ser desviados das necessidades da organização, prevalecendo-se motivadores secundários não desejados pelos empreendedores ou líderes empresariais.

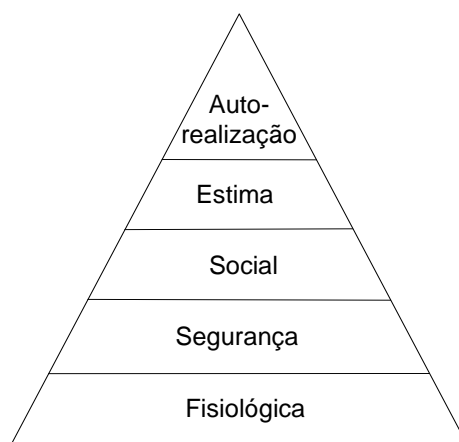
Portanto, a solução aqui proposta é o estabelecimento de um modelo de estratégia organizacional que sirva para abstrair a rede de relações mais importantes na visão do(s) empreendedor(es), que se altere de uma maneira dinâmica, conforme apresentado na seção seguinte.

#### **4. A proposta de abstração da estratégia em forma de teia de relações**

As teias de relações de uma organização são muito dinâmicas. Uma empresa que passa por um problema de fluxo de caixa pode ter um enorme interesse em estabelecer uma relação adequada com entidades bancárias, pois elas vão ser importantes para suprir a escassez momentânea daquele recurso. O mesmo não acontecerá em um momento de abundância de capital, quando os motivadores da relação com as entidades bancárias será o oposto, onde se investigará a melhor taxa de juro sobre algum excesso de capital. Em uma linha normalmente se quer alta proximidade dos agentes financeiros, pois a empresa depende deles. Na abordagem oposta, a empresa se porta mais como cliente do banco e tende a se tornar muito mais exigente.

Neste sentido, a dinâmica empresarial é composta por necessidades que variam intensa e constantemente, conforme o momento que a empresa vivencia. A visão de mundo dos empreendedores e o comportamento do negócio estão, portanto, em constante mutação. Os ambientes são dinâmicos e a regra é uma atividade intensa realizada na busca e construção de relações e interações entre os diversos agentes participantes do sistema empresa, quer sejam simples elementos de uma estrutura organizacional, quer seja com elementos externos ao sistema empresa.

Desta forma, pode-se perceber que as estruturas dos conjuntos de relações, estratégicos e importantes para uma empresa, são dinâmicas, conforme o jogo de interesses estabelecidos para o momento do ser vivo empresa. Assim, como em um ser humano determina uma hierarquia de necessidades, conforme a Figura 3. A ótica deste trabalho é que uma empresa pode possuir a sua própria hierarquia de necessidades, que será variável conforme as condições do macro-ambiente, o seu ciclo de vida e outros fatores que consubstanciam o momento pelo qual a empresa passa em cada segundo de sua atividade econômica.



**Figura 3: Hierarquia das Necessidades Humanas**  
Fonte: Maslow (2000)



A pirâmide apresentada na figura vem sendo utilizada para traduzir a variabilidade do interesse humano, conforme o momento do dia ou da vida de cada ser. A transposição da mesma poderia ser realizada para uma empresa? A resposta começou a ser dada quando foi estabelecida a hipótese de o que uma empresa é um ser vivo. Portanto, no entendimento e abordagem deste texto, a transposição é válida, já que a pirâmide representa as necessidades e desejos de um ser vivo. Talvez existam alterações com relação aos termos, bem como um melhor posicionamento, especialmente no que diz respeito ao ciclo de vida das organizações, mas uma análise mais detalhada está fora dos objetivos estabelecidos para este trabalho.

Mintzberg e Quinn (2001) propõem que, para a existência de uma estratégia eficiente, existem alguns elementos críticos, “quer sejam aplicados nos negócios, no governo ou no conflito armado”. Para tal, enumeram: objetivos claros, decisivos e diretos; manutenção da iniciativa, preservando a liberdade de ação e realçando o comprometimento; concentração de poder superior no local e na hora necessários; liderança coordenada e comprometida para cada uma das metas principais; surpresa, através da velocidade para combate aos oponentes; e segurança, garantindo recursos para os pontos vitais do empreendimento.

Uma teia de relações para uma empresa também implica na compreensão e a aceitação de que este modelo abstrato não será estático, assim como no princípio da incerteza de Heisenberg (1949, p. 20), onde existe apenas uma probabilidade de um elétron estar em uma determinada posição ao redor do núcleo do átomo. Esta característica faz com que ele tenha o comportamento de uma onda ou partícula. Transpondo a idéia, existe apenas uma probabilidade de uma foto do mapa de relações ser adequado para uma organização em um determinado instante.

Os ativos das empresas estão a evoluir de ativos tangíveis para ativos intangíveis, que, de outra forma, podem ser entendidos como capital tradicional e capital intelectual. Ballow; Thomas e Ross (2004, p. 4) apresentam uma pesquisa que demonstra a relação percentual entre os ativos tangíveis e ativos intangíveis em uma organização. A pesquisa foi realizada entre 1982 e 1989, dentre o universo de empresas integrantes da lista S&P 500, que destaca 500 das maiores empresas de capital aberto norte-americanas. Como resultado, a pesquisa mostra que, em 1982, o valor de mercado de uma empresa nesse universo era composto por 62% de ativos tangíveis e 38% por ativos intangíveis. Em 1989 a relação se inverteu para 84% dos ativos compostos por patrimônio intangível e apenas 16% composto por ativos tangíveis.

No entendimento deste trabalho, a migração observada também pode ser considerada com o foco na realização das relações das pessoas internamente à organização, bem como o conjunto de relações estabelecido por alianças estratégicas e pela cadeia de fornecimento ou valor da empresa. As equipes desenvolvidas, através de seus especialistas internos e relacionamentos externos, tornam-se, portanto, o diferencial intangível que constrói as organizações, pois elas passam a serem alicerçadas em estruturas de relacionamentos, ao invés de estruturas hierárquicas. Empresas que tem alto valor sustentado por ativos intangíveis, como o universo da pesquisa supracitada, não podem existir sem as pessoas que às compõem. Avançamos mais ao estabelecer que o que as sustenta é a relação das pessoas nas organizações.

A relação entre elementos é uma das bases da visão sistêmica. A Física tem observado a relação entre as galáxias para a formação do universo. Tais relações vêm sendo reduzidas, desde uma abordagem macro,

até uma abordagem micro, onde, como exemplo, Hawking (2002, p. 179) ressalta que “a olho nu, um cabelo parece uma linha” e quando a visão é ampliada aparecem imperfeições. Ao se ampliar mais ainda, essa relação começa a se tornar espaçada, como ressaltado pela imagem que mesmo ao ampliar-se a estrutura de um átomo ainda se percebem relações do núcleo com os elétrons, ou mesmo as relações repletas de espaços vazios, onde se percebem ondas, como descrito nas teorias físicas sub-atômicas.

A migração da fonte de valor para ativos intangíveis representa também uma mudança de perspectiva com relação ao valor do capital como previra Schumpeter (1961), que sugere a inovação tecnológica como um diferenciador que permite a destruição e recriação de um empreendimento capitalista, permitindo a figura do empreendedor, através das mudanças tecnológicas.

Neste sentido, um mapa de relações é um documento essencialmente dinâmico, conforme o jogo de interesses e de necessidades para a empresa em um determinado momento. De uma maneira semelhante, tal como é difícil estabelecer o que é exatamente o trabalho de um diretor comprometido, é complexo (mas não impossível), o estabelecimento de um mapa de uma teia de relações modelado para a consecução da estratégia organizacional. Busca-se desta forma a maximização de seus objetivos, com o fim de cumprir a sua missão e visão da organização.

As relações com outros modelos de negócios apóiam a fonte de idéias de empreendedores. Este fato é ressaltado por Bhidé (1999, p. 66), ao destacar que 71% das idéias geradoras de novos empreendimentos advêm de uma repetição ou modificação de uma idéia já empregada anteriormente. A segunda fonte de idéias, com 20%, é de origem aleatória ou imprevista. Ou seja, o ato de empreender um negócio também é construído a partir da estrutura mental de conexões, pelo menos em 91% dos casos.

O formato da teia de relações pode associar-se a idéia do dinamismo da Internet e de sua grande teia mundial (*world wide web*). Representações mentais já são usadas em larga escala, por mais que as pessoas não declarem isso de uma forma direta, afinal o homem é um ser social, conforme a percepção sociológica e, portanto, naturalmente voltado para relações.

Entretanto, um mapa de relações não apresenta as relações que acontecem dentro da organização com as suas equipes. Contudo, pode representar tudo o que seja estrategicamente relevante para a compreensão da estrutura de forças competitivas para o negócio e a sua competitividade. A abordagem é amparada pela perspectiva de Capra (2003, p. 260), ao afirmar que “todos os sistemas naturais são totalidades cujas estruturas específicas resultam das interações e interdependência de suas partes.” Ora, portanto, representações de empresas devem estar centradas em relações.

A visão de Drucker (1999, p. 126) propõe que “a produtividade do trabalhador do conhecimento quase sempre irá exigir que o trabalho em si seja reestruturado e tornado parte de um sistema.” Mais adiante Drucker ressalta que, em uma organização, a produtividade de indivíduos e grupos de trabalho está alicerçada nos relacionamentos interpessoais. Não são as pessoas, mas a forma como as pessoas (sub-sistemas) interagem entre si, formando os sistemas maiores.

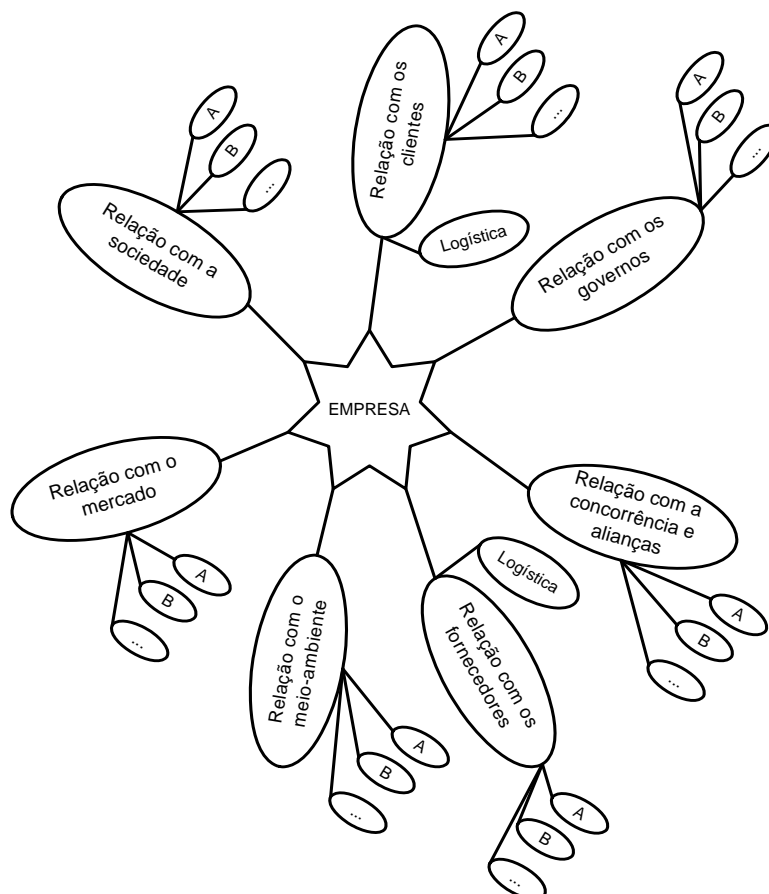
Stefik e Stefik (2004, p. 161) propõem que grupos inovadores são criados a partir da “interação entre pesquisadores e outros que possam estimular a criação de idéias”. A massa intelectual que se cria a partir da

interação entre diferentes pessoas de um sistema é que possibilitará a inovação dentro de um grupo que objetive inovações tecnológicas.

A sociedade compreendida como uma rede está destacada pela visão de Castells (2003, p. 223), onde se percebe uma “crise do modelo de empresas verticais”. Por esta visão indica-se uma migração no mundo da empresa isolada para o modelo de rede de empresas, uma vez que grandes conglomerados internacionais estão a adotar este modelo para melhorar a competitividade de suas organizações.

Inúmeros exemplos são adotados para sustentar esta idéia, como o caso da Toyota, Cisco e outras. O que vale ressaltar, neste contexto, é a perspectiva do mundo corporativo está movimentando as suas estratégias para relações em rede, com uma visão de uma sociedade completamente interconectada.

Assim, a compreensão da estruturação da estratégia em uma organização passa pela compreensão da sua inserção no meio-ambiente, migrando a percepção para uma proposição de relações. Um primeiro rascunho sobre a proposição de uma Teia de Relações pode ser conforme o que está apresentado na Figura 4.



**Figura 4: Exemplo de uma Teia de Relações Estratégicas**  
Fonte: Adaptação do autor

Conforme a figura, a Teia de Relações apresentada busca estabelecer uma abstração, portanto incompleta, da realidade do foco de preocupação de um empreendedor ao conduzir um negócio. A construção deste modelo é um mecanismo que tenta dispor o sentimento inerente à função de líder organizacional.

Por esta abordagem, o modelo de representação da estratégia da organização é demonstrado através de uma teia que traduz o conjunto de forças das **relações** da empresa com o mundo exterior. O modelo apresentado na figura é apenas uma estrutura base, pois com o dinamismo das relações existentes, cada um dos elementos da teia pode ser suprimido ou adicionado, conforme a companhia e o seu momento, uma vez que cada instante de uma empresa é único e composto por um conjunto de forças e direcionamentos estratégicos distintos e singulares.

A sugestão inicial apresentada é a explicitação das relações existentes entre a empresa e sete fluxos de relacionamento: clientes; sociedade; mercado; meio-ambiente; fornecedores; concorrência e alianças; e os governos. Para cada uma destas conexões estabelecem-se novas conexões, como a forçosa visão da logística que integra clientes e fornecedores.

O relacionamento da empresa com os seus **clientes** tende a ser melhor caso seja sustentado por uma política que objetive relacionamentos de longo prazo. Assim, podem ser destacados grupos de consumidores ou nichos de mercado, para o caso de empresas maiores, bem como até mesmo a relação individualizada com cada cliente, para o caso de empresas menores.

O posicionamento da empresa com respeito ao seu relacionamento com a **sociedade** propõe uma demonstração da responsabilidade social desde a declaração, mapeamento e construção da estratégia. Assim, a empresa poderá deixar transparente o seu compromisso com a sociedade onde está integrada, uma vez que existe uma forte tendência de valorização deste posicionamento.

Entende-se o **mercado** como sendo as diversas outras relações da empresa, com companhias as quais não existem relações diretas, como as demais estabelecidas. Seriam como *stakeholders* que possuem interesses com a empresa, mas não necessariamente um interesse presente de compra, como os clientes, ou venda, como os fornecedores.

A relação com o **meio-ambiente** é um fator cada dia mais relevante em um mundo globalizado com preocupações ambientais. A empresa precisa, por isso, assegurar-se da declaração e preocupação estratégica de um adequado posicionamento neste campo, pois os consumidores demandam tal posicionamento, especialmente com o advento dos selos de responsabilidade ambiental.

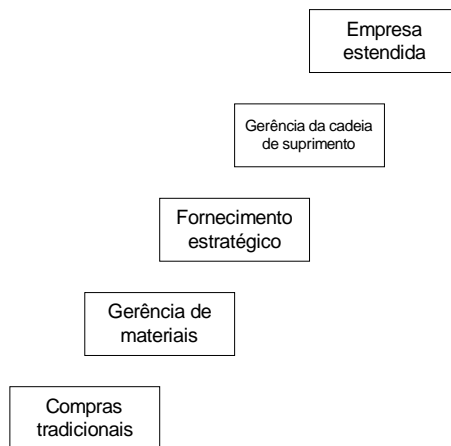
Os **fornecedores**, nesta linha de visão, posicionam-se como uma extensão poderosa da força de competitividade da empresa, pois, através de redes de empresas, a sua aplicação tem sido muito importante para manter e aumentar a competitividade das organizações, especialmente em razão das constantes pressões de mercado.

A extensão da aplicação de uma teoria pode demonstrar a sua adequação, permitindo, inclusive, percebê-la como uma inovação. O modelo ora apresentado representa a visão de que uma empresa é um sistema. Portanto, pode também ser considerada como uma extensão da teoria de sistemas. Deming (1997, p. 42), ao conceituar a teoria de sistemas, percebe que, para a visão da empresa como um sistema ser completa necessita o estabelecimento de objetivos. Neste caso, os objetivos da empresa, devem estar dispostos através

de mecanismos de gestão, tais como a missão, visão e desdobramento das metas a serem atingidas pela organização.

A construção do sonho do empreendedor, através da visão, missão, objetivos e metas será realizada a partir da movimentação e ação das relações existentes na organização, quer seja em sua estrutura interna, quer seja a interação da organização com o macro-ambiente onde a empresa esteja inserida, demonstrando a adequação da estrutura apresentada para um contexto mais abrangente, dentro da visão estratégica da empresa em relação a sua competitividade.

Neste contexto, de uma abordagem na linha da extensão de negócio, Davis e Spekman (2004, p. 80) acreditam que a extensão da empresa é o próximo passo da transformação das organizações. Isso está representado na Figura 5. A consolidação de relacionamentos e de fornecedores é uma tendência necessária para a manutenção e o crescimento da competitividade das organizações em momentos próximos e futuros.



**Figura 5: Implementação da empresa estendida: documentação da jornada.**

Fonte: Davis e Spekman (2004, p. 80)

Assim, conforme se deduz a partir da figura, as **alianças** são um passo importante para a evolução da empresa, bem como do posicionamento da organização com relação a **concorrência**, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos relacionamentos da companhia através da criação de alianças estratégicas com outras organizações.

A relação com os **governos** se estabelece com abordagens políticas, nas esferas municipais, estaduais ou federais, pelo menos no caso brasileiro. Isso será relevante, por exemplo, se a empresa precisar de um conjunto de licenças especiais de operação obtida de um município ou mesmo de alguma política de incentivo fiscal especial obtida do estado ou mesmo de alguma linha de financiamento para produção através de alguma fonte de recurso estatal, em função de localização geográfica, produto, inovação tecnológica, P&D etc.

Depois das leves críticas apresentadas ao modelo cartesiano é importante ressaltar que a utilização de um mecanismo cartesiano para a representação da realidade termina por se fazer necessário para que se possa comunicar de uma forma compreensível para as pessoas o modelo de pensamento existente,

respeitando a estrutura de pensamento dominante. Entretanto, existe um deslocamento para uma visão focada nas relações, como contributo principal do modelo apresentado.

## **5. Considerações finais**

O modelo aqui apresentado carece de um maior desenvolvimento, pois surge a partir das reflexões sobre a problemática de implementar-se e de se realizar um sonho de um empreendedor.

Mintzberg e Quinn (2001) propõem que a estratégia é construída através de “contextos”, onde destacam o “empreendedor, maduro, profissional, inovação, diversificado e internacional”. Colocam estas abordagens, com a idéia do processo de organização e formação da estratégia. O presente trabalho está alinhado com esta visão contextual, que traduz uma constante mudança no posicionamento estratégico da empresa, conforme o contexto e momentos, que conduz a organização através de estratégias emergentes, pretendidas e efetivas realizações.

O modelo apresentado contempla essa visão que observa a estratégia como um elemento dinâmico e mutável, conforme a empresa, mercado, cultura etc. Parece-nos ser inadequado apresentar este modelo como algo rígido como uma parede, mas talvez seja adequado imaginá-lo como um arame farpado que delimitará o terreno da organização, permitindo uma rápida mudança de fronteiras, causando pouco impacto em custos, afinal, conforme já comentado, desde Heráclito (540-480 a.C), a única certeza é a perpétua transformação.

Uma ferramenta de *software* tridimensional poderá ser estabelecida para uma melhor compreensão e interconexão das estratégias dos diversos líderes organizacionais, uma vez que empreendedores estão de uma forma muito dinâmica, modificando os pensamentos e se adaptando à realidade, tal qual a água, ou outros líquidos, se adaptam ao formato de um recipiente, uma vez que o comportamento de um ser vivo tem que ser constantemente adaptado ao meio-ambiente em que esteja para permitir a manutenção de sua vida.

Para trabalhos futuros também se indica a experimentação do presente modelo em organizações, para a validação da proposição e estabelecimento mais claro de seus limites.

## **Referências bibliográficas**

- ANSITI, Marco e LEVIEN, Roy. Strategy as Ecology. **Harvard Business Review**, Boston, v. 82, n. 3, p. 68-78, mar. 2004.
- BALLOW, John J.; THOMAS, Robert J. e ROSS, Göran. Future value: The \$7 trillion challenge. **Outlook**, Cambridge, Accenture Institute for High Performance Business, n. 1, p. 28-37, 2004.
- BHIDE, Amar. Como elaboran los emprendedores estrategias que funcionan. In: **La iniciativa emprendedora**. Bilbao: Deusto, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. São Paulo: EDG, 2002.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. 8. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 7a. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. e BECK, John C. **The attention economy**: understanding the new currency of business. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- DAVIS, Edward W. e SPEKMAN, Robert E. **The extended enterprise**: gaining competitive advantage through collaborative supply chains. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**  
v. 5, n. 1, maio/2006 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

- DEMING, W. Edward. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOSLING, Jonathan e MINTZBERG, Henry. The five minds of a manager. **Harvard Business Review**, Boston, v. 81, n. 11, p. 54-63, nov. 2003.
- HAWKING, Stephen. **O universo numa casca de noz**. 5. ed. São Paulo: ARX, 2002.
- HEISENBERG, Werner. **Physical principles of the quantum theory**. New York, Dover Science, 1949.
- HENDERSON, B. D. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge: Art Books, 1979.
- HOUAISS, Antonio (Ed.). **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. São Paulo: Gama Design, 2001. CD ROM.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 5, p. 167-176, sept./oct. 2000.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. **Harvard Business Review**, Boston, v. 82, n. 2, p. 52-63, feb. 2004.
- MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **O manifesto comunista**. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Qualitymark Editora: Rio de Janeiro, 2000.
- MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2001.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SÁ, A. Lopes de. **Como se faz um balanço**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- STEFIK, Mark e STEFIK, Barbara. **Breakthrough: stories and strategies of radical innovation**. London: MIT Press, 2004.