

**UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**Renato Mayer Moreira**

**INTERPRETAÇÃO E ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELOS  
DIRIGENTES COMO FATOR DE CRESCIMENTO DA FIRMA: o caso UNIMED-BH**

**Belo Horizonte - MG**

**2015**

**Renato Mayer Moreira**

**INTERPRETAÇÃO E ADOÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATATÉGICO PELOS  
DIRIGENTES COMO FATOR DE CRESCIMENTO DA FIRMA: o caso UNIMED-BH**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Crescimento da Firma

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

**Belo Horizonte - MG**

**2015**

M838I Moreira, Renato Mayer.  
Interpretação e adoção do planejamento estratégico pelos dirigentes como fator de crescimento da firma: o caso Unimed-BH. / Renato Mayer Moreira. – Belo Horizonte, 2015.

82 f.; 30 cm.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Desenvolvimento sustentável.
3. Unimed – Estudo de casos. I. Gonçalves, Carlos Alberto.
- II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
- III. Título.

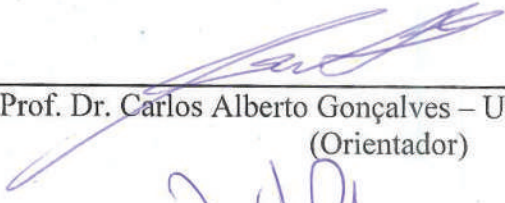
**CDU: 65.012.2**



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**


DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “**Interpretação e Adoção do Planejamento Estratégico pelos Dirigentes como Fator de Crescimento da Firma: o caso UNIMED-BH**”, de autoria do Mestrando *Renato Mayer Moreira* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves – Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Tarcísio Afonso – FPL

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 30 de abril de 2015.

*Dedico este trabalho aos meus pais, José e Mabel,  
que me apoiaram e me ensinaram o valor do trabalho e da educação...  
...e à minha esposa Andréia,  
que ilumina a minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu admirado pai, José de Medeiros, que me ensinou que oportunidades vêm através de trabalho, disciplina e esforço constante.

À minha mãe, Mabel Mayer, que sempre foi um exemplo de superação.

À minha linda e amada esposa, Andréia, pelo amor, companheirismo, dedicação e por sempre me estimular e dar forças.

À memória de meu avô, Hamilton, que viveu todos os dias de seus 93 anos como se fossem o último.

À minha equipe e à minha líder Silésia, que sempre me apoiaram.

Aos superintendentes da Unimed-BH, que gentilmente cederam seu tempo para que a realização deste trabalho fosse possível.

Ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Alberto, pela paciência no tempo dispensado em diversos horários e por compartilhar sua sabedoria e inteligência.

## RESUMO

Na atualidade, as organizações precisam responder, com agilidade, à complexidade dos ambientes em constantes mudanças, sendo o planejamento estratégico a forma mais utilizada para direcioná-las combinando conhecimentos e habilidades a fim de criar estratégias que efetivamente gerem resultados sustentáveis e possibilitem a criação de vantagens competitivas difíceis de serem copiadas. Através de um processo de constante aprendizagem organizacional, as firmas são capazes de criar estratégias inovadoras para o crescimento sustentável. A fim de explorar mais o tema e para efeitos de estudo de caso, foram entrevistados os dirigentes da Unimed-BH com objetivo de gerar uma oportunidade rara de compartilhar a compreensão “por trás da cena” dos dirigentes sobre a influência dos elementos do planejamento estratégico no crescimento sustentável da firma. Inicialmente, o tema foi abordado na perspectiva das teorias de Penrose (1968), Barney (1991; 2001) e Mintzberg (1987; 1994; 1998), vinculado às citações dos dirigentes e, posteriormente, complementado pelas teorias de, principalmente, Porter (1980) e Mariotto (2003). Foi percebido um extenso controle de indicadores e avaliação do desempenho através do *balanced scorecard*, baseado na teoria de Kaplan e Norton (1992; 1997). Por fim, analisou-se a teoria de capacidades dinâmicas de Teece et al. (1997), com contribuições de Wang e Ahmed (2007), McKelvie e Davidson (2009), como ponto central para a conclusão sobre o planejamento estratégico e o pensamento estratégico da firma em análise.

**Palavras-chave:** Crescimento sustentável. Planejamento Estratégico. Entendimento dos Dirigentes. Capacidades Dinâmicas.

## **ABSTRACT**

Nowadays, organizations need to respond to the complexity of environments in constant change with agility, and strategic planning is the way found to direct the organization combining knowledge and skills in order to develop strategies that effectively generate sustainable results and allowing the creation of competitive advantages difficult to be copied. Firms, through a constant organizational learning process, are able to create innovative strategies seeking sustainable growth. To explore the issue, for the purposes of case study, the Unimed-BH leaders were interviewed in order to generate a rare opportunity to share the understanding "behind the scenes" of the leaders on the influence of the strategic planning elements in the firm's sustainable growth. Initially, the topic was addressed from the perspective of theories of Penrose (1968), Barney (1991; 2001) and Mintzberg (1987; 1994; 1998), linked to the quotes from leaders and subsequently complemented mainly by the theories of Porter (1980) and Mariotto (2003). It was perceived an extensive control of indicators and evaluation of performance through balanced scorecard based on Kaplan's and Norton (1992; 1997). Finally it was analyzed the dynamic capabilities theory of Teece et al. (1997), with contributions of Wang and Ahmed (2007), McKelvie and Davidson (2009), as focus of the strategic planning and strategic thinking of the firm.

**Keywords:** Sustainable Growth. Strategic Planning. Leaders' Understanding. Dynamic Capabilities.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Método de desenvolvimento do planejamento estratégico Unimed-BH .....	54
Figura 2 - Modelo básico para estrutura conceitual proposta .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

Gráfico 1 - Beneficiários de planos privados de saúde com cobertura hospitalar e ambulatorial (2001 a set./2014) .....	11
Gráfico 2 - Ranking das operadoras de assistência médica nacionais .....	40
Gráfico 3 - Trajetória de crescimento - Unimed-BH (2001 a 2014) .....	43
Gráfico 4 - Lucratividade - Unimed-BH (2001 a 2012) .....	44
Quadro 1 - Características distintivas da organização de aprendizagem .....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
<i>1.1.1 Objetivo geral</i> .....	<i>13</i>
<i>1.1.2 Objetivos específicos</i> .....	<i>13</i>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Teorias do planejamento</b> .....	<b>14</b>
<i>2.1.1 Estratégia</i> .....	<i>14</i>
<i>2.1.2 Planejamento estratégico</i> .....	<i>16</i>
<i>2.1.3 Capacidades dinâmicas</i> .....	<i>19</i>
<i>2.1.4 Balanced scorecard</i> .....	<i>22</i>
<i>2.1.5 Visão baseada em recursos</i> .....	<i>23</i>
<i>2.1.6 Crescimento</i> .....	<i>24</i>
<i>2.1.7 Sustentabilidade</i> .....	<i>25</i>
<b>2.2 Conteúdo do planejamento estratégico</b> .....	<b>27</b>
<i>2.2.1 Formulação da estratégia</i> .....	<i>27</i>
<i>2.2.2 Resultados esperados</i> .....	<i>27</i>
<i>2.2.3 Cenários prospectivos</i> .....	<i>28</i>
<i>2.2.4 Percepção estruturante M-Form</i> .....	<i>31</i>
<i>2.2.5 Inteligência estratégica antecipativa</i> .....	<i>32</i>
<i>2.2.6 Aprendizagem organizacional</i> .....	<i>33</i>
<i>2.2.7 Cultura Organizacional</i> .....	<i>35</i>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
<b>4 O CASO UNIMED-BH</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1 Cooperativismo</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2 Planejamento estratégico e crescimento</b> .....	<b>42</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>45</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>74</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>82</b>

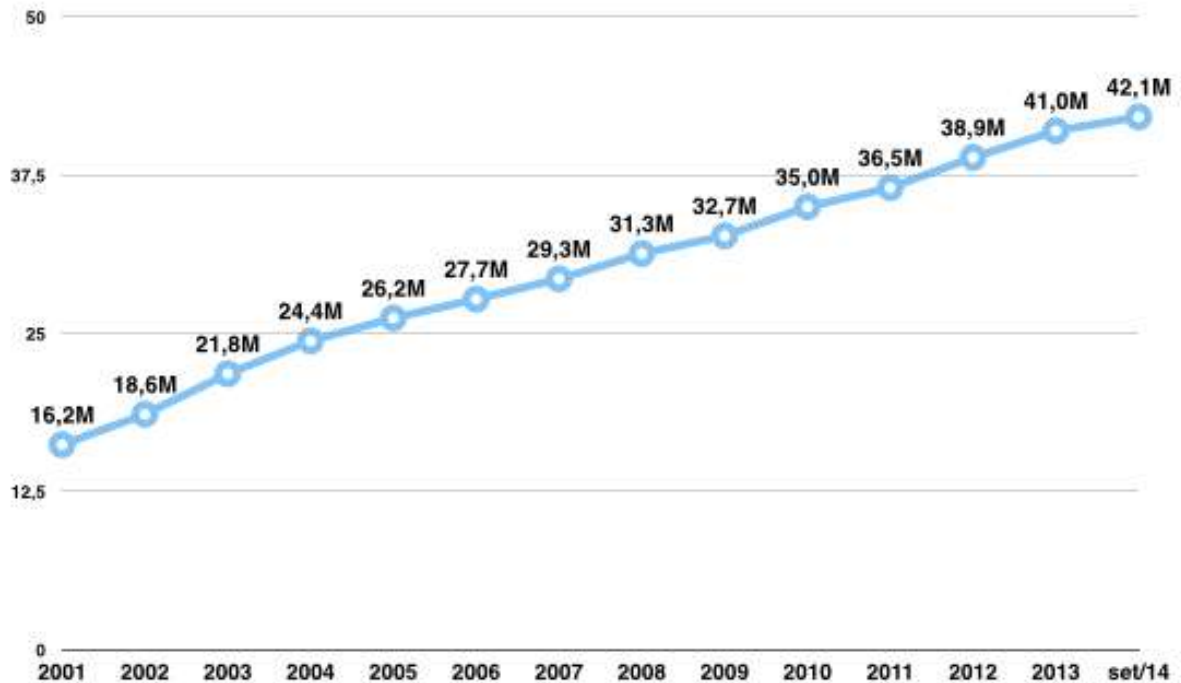
## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é o único país do mundo com mais de 100 milhões de habitantes que oferece um sistema de saúde pública integral, gratuita e universal, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), conforme artigo de lei da Constituição Federal de 1988 (CF/88). Esses serviços de saúde são totalmente subsidiados pelo governo (via arrecadação de impostos), sem cobranças adicionais aos seus usuários, mas ao mesmo tempo o setor privado de saúde é maior do que o do governo (DEPARTAMENTO DE ATENÇÃO BÁSICA, 2015). Por exemplo, em 2009, a União, os estados e os municípios alocaram cerca de 79 bilhões de reais em saúde, enquanto a rede privada de saúde investiu aproximadamente 91 bilhões de reais. (PWC, 2013)

A Constituição garante acesso aos serviços de saúde como um direito universal e igualitário de todos os cidadãos, mas permite a coexistência de um sistema de saúde suplementar. Além desse sistema, parte dos serviços financiados pelo setor público é ofertada por instituições privadas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005), dentro do setor privado de saúde, 68% dos estabelecimentos com internação atendem ao SUS, no entanto do total de 443.210 leitos apurados pela pesquisa, somente 33,6% são públicos e 66,4% são privados.

O SUS se tornou uma estrutura fundamental para aqueles que não têm acesso ao serviço privado de saúde. Paralelamente, devido ao crescimento econômico, ao aumento do poder aquisitivo e à ampliação da classe médica, cada vez mais aumenta a busca de usuários por planos de saúde privados, que compreendem possuir este setor qualidade superior, como demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Beneficiários de planos privados de saúde com cobertura hospitalar e ambulatorial (2001 a set./2014)



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Caderno de Informação da Saúde Suplementar (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, (2014, p. 29).

A estrutura do mercado privado de planos de saúde é dividida por usuários em planos individuais e coletivos administrados por empresas privadas, cooperativas, organizações médicas filantrópicas e autogestão. Do outro lado ficam os prestadores de serviços: hospitais, clínicas, laboratórios, indústria farmacêutica entre outros.

Diferentemente dos prestadores de serviço, que são regulados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) (2015), o setor de saúde suplementar no Brasil é regulado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) (2015) e tem passado por um estágio de crescimento na regulação. Esse fenômeno, divulgado sistematicamente na mídia e no portal da ANS, tem aumentado e desqualificado as operadoras de pequeno porte, gerando aquisições e alienações de carteira de clientes, aumentando a competição no setor por operadoras de grande porte, que têm buscado prover a seus beneficiários um serviço melhor, com maior qualidade e satisfação de seus usuários, evitando sanções e suspensões da agência reguladora.

Mesmo com a tendência de aglutinação do mercado, o setor de saúde suplementar ainda continua muito fragmentado. As sete maiores operadoras com mais de um milhão de beneficiários possuem cerca de 29% de todos os beneficiários, a maior não chega a deter 8% do mercado. Já se têm visto na mídia várias sanções da ANS com efeito em operadoras menores, fusões no mercado e um novo fenômeno de internacionalização da concorrência. As operadoras cada vez mais têm se preocupado em aprimorar sua gestão e o controle de suas operações para manter a sustentabilidade econômica nesse ambiente altamente competitivo. Esse é um imenso desafio, se se considerar principalmente o aumento contínuo dos custos médicos devido às novas tecnologias e ao aumento do número de idosos na população geral.

Para competir nesse ambiente, as operadoras precisam aprimorar seu modelo de gestão de forma continuada e sustentável, reduzindo custos, inovando, agilizando processos e aprimorando a qualidade de seus serviços.

O momento de aglutinação das operadoras de planos de saúde e crescimento da concorrência no setor justificam a relevância apontada, neste estudo, à empresa Unimed-BH. Sendo ela líder regional e exemplo de sucesso no mercado em que atua, com uma carteira de 1,27 milhão de clientes e um faturamento acima de R\$ 2,5 bilhões/ano (UNIMED-BH, relatório interno, 2015).

O desempenho das organizações tem sido foco de grandes autores, como Penrose (1968) e sua teoria do crescimento, por Porter (1998) na visão de abordagem estrutura, comportamento e performance (ECP), e por Fleck (2009) nos desafios ao crescimento da empresa propostos, dentre outros. Os dirigentes de organizações têm se preocupado cada vez mais em entender como uma organização implementa suas políticas e programas de gestão para cumprir sua intenção estratégica. Apesar disso, poucos estudos tiveram foco na interpretação dos dirigentes.

Por se tratar de uma cooperativa, a Unimed-BH possui um modelo de gestão diferente das operadoras privadas. Nesse contexto, buscando um entendimento da influência do planejamento estratégico no resultado da cooperativa na visão dos dirigentes, se apresenta a seguinte questão, a ser respondida neste trabalho:

**Qual é a interpretação e adoção do planejamento estratégico pelos dirigentes como fator de crescimento da firma?**

## **1.1 Objetivos**

### ***1.1.1 Objetivo geral***

Analisar a interpretação e adoção do planejamento estratégico pelos dirigentes como fator de crescimento da firma.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

Avaliar, na interpretação dos dirigentes, a influência dos seguintes aspectos como vantagens competitivas para a firma:

- Capacidade de criar cenários futuros;
- Envolvimento e comprometimento das equipes;
- Comunicação interna das estratégicas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que melhor sejam compreendidos os conceitos referentes ao planejamento estratégico, são aqui apresentados o referencial teórico para conceituação e a revisão bibliográfica, com a contribuição significativa de grandes pensadores e acadêmicos acerca do tema estudado.

### 2.1 Teorias do planejamento

Vinte e quatro séculos atrás, Sun Tzu explicou como estrategistas buscam o estado de *Shih*, o posicionamento de suas forças em vantagem aos seus rivais (TZU, 2005). Na mesma era, Tucídides escreveu que eventos do passado irão, em algum momento, ser repetidos no futuro. Séculos depois era escrita esta passagem na Grande Lei dos indígenas americanos Iroquois (Iroqueses): “Em todas as nossas deliberações, devemos considerar o impacto de nossas decisões para as próximas sete gerações”. Estes são pensamentos colocados à prova até os dias de hoje nos rituais de planejamento estratégico para a tomada de decisões (GRAY, 2015).

Para todas as decisões que se tomam, há um caminho a não ser tomado. No contexto das organizações, decisões estratégicas envolvem troca de recursos, uma vez que nenhuma firma possui recursos ilimitados. Em circunstâncias estratégicas, realizar algo significa não realizar outra coisa.

Neste item são apresentados conceitos essenciais ao tema abordado.

#### 2.1.1 Estratégia

De acordo com Hamel (1998), a origem da palavra Estratégia vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, “exército”, e *ago*, “liderança” ou “comando”, tendo significado inicialmente “a arte do general”) e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense.

Na ciência da Administração, a palavra estratégia é amplamente utilizada na vida empresarial como um conjunto de planos que deve conduzir a organização através de mudanças buscando o crescimento sustentável. São inúmeros os conceitos de estratégia, que se convergem em alguns aspectos. Hambrick (1983) explica que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e que isso dificulta uma definição de consenso.



O pensamento estratégico evoluiu ao longo dos tempos em relação à busca pelo crescimento, definição de metas e competitividade, assim como o conceito da palavra estratégia.

Segundo Chandler (1962), a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de rumos de ação e alocação de recursos necessários para concretizar tais objetivos.

Learned e outros (1965) e Andrews (1971) definem estratégia como um padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Já Ansoff (1965), com foco na sequência de decisões, conceitua estratégia como um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e seu ecossistema.

Segundo Katz (1970), estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).

Para Steiner e Miner (1977) e Hofer e Schendel (1978), estratégia é forjar missões da empresa, é estabelecer os meios fundamentais, à luz das forças internas e externas, para atingir os objetivos, em um processo sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.

Porter (1986) apresenta o conceito de estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter retorno maior sobre o investimento.

Mintzberg (1987) consolida o conceito de estratégia no que ele denomina cinco Ps, com foco na necessidade de superar a concorrência alcançando resultados com o menor esforço possível:

- Estratégia como Plano: forma de ganhar um jogo com regras preestabelecidas, através de um processo formal, com forte caráter analítico e de certa maneira determinístico. Nesta vertente da estratégia, podem enquadrar-se a Escola do Planejamento e a Escola de Design, entre outras;

- Estratégia como Padrão: consistência de comportamentos, jogo entre atores internos e externos, processo de aprendizagem, incrementalismo e construtivismo, modelo de adaptação evolutiva. Nesta vertente enquadram-se a Escola de Recursos e a Escola do Poder, entre outras;
- Estratégia como Posição: ajustamento entre o exterior e o interior da empresa, definindo o que se deve e o que não se deve fazer. Aqui, enquadram-se a Escola do Posicionamento e a Escola do Planejamento.
- Estratégia como Perspectiva: modo próprio da empresa de ver o mundo, agindo de acordo com essa visão, imbuída de um espírito coletivo. Incluem-se, nesta vertente, a Escola Empreendedora e a Escola do Conhecimento.
- Estratégia como Artimanha (*Ploy*): manobra intencional ou não intencional, modo de ação predeterminado ou emergente. Nesta vertente podem incluir-se os graus de liberdade de que a empresa pode usufruir e as armas que esta detém para poder jogar o jogo da sobrevivência e sustentação. A Escola Ambiental é exemplo de estratégia como artimanha.

Porter (1996) define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

Por fim, Barney (2001) define estratégia como a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

As definições de estratégia têm em comum a inseparabilidade entre a organização e seu meio. A partir dos conceitos apresentados, pode-se entender estratégia como a mobilização de todos os recursos visando atingir objetivos a longo prazo através de um conjunto de práticas e objetivos principais, capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa quanto aos produtos, mercados, lucratividade, tamanho, inovações, etc.

### ***2.1.2 Planejamento estratégico***

A metodologia do planejamento a longo prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo.

Segundo Ansoff e McDonell (1990), a grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. Somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico.

Bower (1966, p. 23) afirma que “Planejamento Estratégico e planejamento a longo prazo não são sinônimos”. Uma diferença básica entre o planejamento de longo prazo (PLP) e o planejamento estratégico (PE) envolve suas respectivas visões do futuro. No PLP, acredita-se que ele possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado; no PE, não se espera que o futuro seja um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que este seja extrapolável (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico, os planos a longo prazo (para dez anos ou mais) tornaram-se projeções de lucro sem muita utilidade, por não permitirem antever a realidade ambiental futura (BOWER, 1966).

Na metade dos anos de 1960, foi introduzida a metodologia do planejamento estratégico mediante proposições do professor Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1975).

Segundo Ackoff (1966), o planejamento estratégico aplica-se à organização como um todo, enquanto os planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização, como, por exemplo, um plano financeiro e um plano de *marketing*.

Ackoff (1966) esclarece que o plano estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um plano financeiro e um plano de *marketing* são planos táticos. Para operacionalizar os planos táticos, são preparados os planos operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos.

Reforçando e complementando Ackoff (1966), Kotler (1975, p. 104) cita que “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção

engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

O planejamento estratégico, processo lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa no ambiente, foi inventado para combater a saturação do crescimento e a obsolescência tecnológica. A administração estratégica é um enfoque novo, que consiste na administração da postura estratégica e na administração de questões em tempo real (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Por outro lado, embora o planejamento estratégico seja a ferramenta mais utilizada e aceita pelos executivos em todo o mundo para avaliar o contexto da empresa e planejar o futuro das mesmas (RIGBY, 2001), as teorias dos modelos estratégicos clássicos ignoram as restrições, impostas pelo meio ambiente natural e pelo subdesenvolvimento social (HART, 1995; SHRIVASTAVA, 1995).

De acordo com Steiner (1986), os benefícios do planejamento estratégico de longo prazo são:

- Estimula o pensamento de fazer melhor uso dos recursos da firma;
- Atribui responsabilidade e cria prazos de trabalho;
- Coordena e unifica esforços;
- Facilita o controle e avaliação das atividades da firma (prestação de contas);
- Cria consciência dos obstáculos a serem superados;
- Identifica oportunidades;
- Evita a armadilha do pensamento linear;
- Facilita o avanço progressivo das metas da associação.

Na prática corporativa, há vários obstáculos e problemas na implementação do planejamento estratégico. Farrel e Oczowski (2002) argumentam que a maioria das organizações entendem o planejamento estratégico como uma atividade separada da responsabilidade primária e deveres da gerência. O foco da gerência é descrito como *top-down* e início-ao-fim, é ausente o comprometimento com o planejamento estratégico. Além disso, o planejamento estratégico é descrito como uma batalha interna de conflitos entre departamentos onde negociações e

barganhas são realizadas para conseguir uma paz organizacional até a próxima temporada de planejamento. Podemos entender que neste âmbito o planejamento estratégico é visto como um processo político de negociação entre áreas para a disputa de poder.

Thommen e Achleitner (2006) descrevem que o processo estratégico de solução de problemas na prática é mais baseado na distribuição de poder do que no desenvolvimento de estratégias corporativas.

Welge e Al-Laham (2003) concordam com essa visão ao descreverem a estratégia como o resultado de um processo de negociação de recursos raros.

Thommen e Achleitner (2006) argumentam que conceito claro e outros fatores dirigem e controlam o processo estratégico de solução de problemas. Eles veem a cultura organizacional e a estrutura corporativa como fatores de maior impacto.

Assim como Thommen e Achleitner (2006), Rühli (1991) e Strong (2005) também descrevem a existências de relações entre o processo estratégico de solução de problemas e estrutura, grupo de participantes e cultura institucional.

Macharzina e Wolf (2005) fazem uma sugestão genérica no sentido de que as organizações devem sintonizar o desenvolvimento de conteúdo estratégico com o processo de desenvolvimento da estratégia.

### ***2.1.3 Capacidades dinâmicas***

Na teoria das organizações, capacidades dinâmicas são a capacidade de uma organização de se adaptar adequadamente às mudanças que impactam seu meio. O conceito de capacidades dinâmicas, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), é a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar internamente e externamente competências para responder a ambientes de rápida mudança.

Segundo Andreeva e Chaika (2006), a existência de capacidades dinâmicas numa organização depende da existência de alguns fatores: a) a existência de habilidades empreendedoras da liderança e b) a capacidade de mudança organizacional (capacidade de uma organização em

enxergar novas oportunidades para desenvolvimento; de perceber quais mudanças internas devem ser feitas e de implantar essas mudanças com sucesso). As autoras enfatizam que a capacidade de mudança é central para a existência de capacidades dinâmicas e citam três pontos-chave essenciais dessa capacidade:

- a) *Desenvolvimento de habilidades não específicas*: são habilidades que permitem aos empregados de uma organização agir em prol de qualquer tipo de mudança e que não estão necessariamente ligadas às atividades operacionais cotidianas das pessoas na organização. Habilidades profissionais adjacentes, conhecimento da organização, habilidades em processos, habilidades de aprendizagem, inclusive habilidades de autoaprendizagem são exemplos de habilidades não específicas. Isso inclui, por exemplo, habilidades de comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, apresentação de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e pessoas.
- b) *Desenvolvimento de lealdade das pessoas às mudanças*: a lealdade das pessoas para com a mudança está relacionada com a normalidade como ela é encarada pelos colaboradores da empresa (“Mudança é normal e por isso não tenho medo dela”). A forma de desenvolver lealdade das pessoas às mudanças, segundo a proposição dessas autoras, é fazer uso de comunicações abertas e transparentes, permitindo diálogos francos e o consequente *feedback*.
- c) *Criação de mecanismos organizacionais relevantes*: são mecanismos organizacionais que permitem que processos de mudanças sejam mais fáceis e eficazes. O estabelecimento de grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades, intensificação da troca de informações entre departamentos, alinhamento do sistema de recompensas com a capacidade de mudar são exemplos de mecanismos organizacionais especiais que favorecem mudanças.

Também enfatizando o comportamento de mudança, Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Pelo ponto de vista desses autores, as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos; constituem algo que está embutido nos processos. Ainda segundo os autores, processos normais, ou seja, aqueles que não são relacionados com capacidades dinâmicas, podem ser codificados. Por isso são passíveis de serem transferidos

mais facilmente entre unidades da organização ou entre organizações também por isso não constituem elementos de vantagem competitiva sustentável. Quando se fala de capacidades dinâmicas, a questão é a capacidade da organização em empregar recursos, usualmente de forma combinada, e encapsular tanto os processos explícitos como os elementos tácitos, como, por exemplo, *know how* e a liderança embutida nos processos, de forma a criar um diferencial difícil de ser copiado ou imitado. Wang e Ahmed (2007) apontam a existência de três elementos componentes das capacidades dinâmicas:

- a) Capacidade adaptativa: habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado. A capacidade adaptativa reforça a habilidade da organização em se adaptar no tempo certo por meio de flexibilidade dos recursos e alinhamento de seus recursos e suas capacidades com mudanças ambientais.
- b) Capacidade absorviva: habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais, sendo que a habilidade de avaliar e utilizar conhecimento externo ocorre muito em função do nível anterior de conhecimento. Isso significa que a capacidade absorviva de uma organização é função de sua trajetória ao longo do tempo. Essa capacidade realça a importância de obter conhecimento externo, combiná-lo com conhecimento interno e absorvê-lo para uso interno da organização.
- c) Capacidade de inovação: habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

McKelvie e Davidson (2009) apresentam o conceito de capacidades dinâmicas no âmbito da busca por oportunidades e geração de ideias. Os autores definem capacidades dinâmicas como um desmembramento de outras capacidades, como:

- a) Capacidade de geração de ideias;
- b) Capacidade de introdução de rupturas, de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa atua;
- c) Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e de qualidade superior em relação aos concorrentes;
- d) Capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores em relação aos concorrentes.

### **2.1.4 *Balanced scorecard***

Kaplan e Norton (1992) definiram inicialmente o *balanced scorecard* (BSC) como um sistema de mensuração do desempenho e, posteriormente, como um sistema de planejamento estratégico com diretrizes para a gestão.

O BSC também pode ser classificado como um sistema de apoio a decisão, de forma a reunir os elementos-chave para acompanhar o cumprimento da estratégia na busca pela materialização da visão e promovendo o crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 3), “As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”. As organizações saíram da competição da era industrial e agora buscam a competitividade necessária para a era da informação.

O *balanced scorecard* cria uma linguagem única, de forma a “traduzir” a estratégia aos colaboradores, direcionando-os a atuar de forma efetiva e consciente em relação à estratégia deliberada.

Como afirmaram Kaplan e Norton (1997), as organizações, hoje, necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para sua implementação e que geram *feedback* sobre ela. Cientes disso, os autores enunciaram, no início da década de 1990, o *balanced scorecard*, um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não financeiros, oriundos da estratégia da organização.

O diferencial desse sistema é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

No *balanced scorecard*, a comunicação se dá por meio de sua estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas – seu alcance ou não –, possibilitando aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que alcancem os objetivos estratégicos.



Mais que um sistema de mensuração de desempenho, o BSC é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

### ***2.1.5 Visão baseada em recursos***

O estudo de Penrose (1968) é considerado o marco inicial sobre a teoria baseada em recursos. Para a autora, o limite ao crescimento da empresa não está no mercado, mas nos recursos que ela possui e, sobretudo, na maneira como são utilizados. É na distinção entre os recursos e a forma de utilização que está a origem da singularidade das empresas (PENROSE, 1968).

No sentido mais básico, a visão baseada em recursos (VBR) é uma perspectiva teórica em que recursos organizacionais são vistos a partir de seu sentido estratégico, como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001).

O modo como as firmas utilizam tais recursos faz com que elas sejam fundamentalmente heterogêneas (PETERAF, 1993; RUGMAN; VERBEKE, 2002).

Essa concepção de heterogeneidade vem do pressuposto que admite a natureza da competição determinada por meio do estabelecimento de barreiras à imitação e constantes inovações. Diferentemente do que se supõe na teoria econômica neoclássica, na VBR nem todos os recursos e capacidades têm oferta elástica, até porque, para serem desenvolvidos, alguns deles necessitam de longo período de tempo. Essa inelasticidade de oferta implica que firmas possuidoras de recursos valiosos podem obter vantagem competitiva sustentável (PETERAF, 1993; BARNEY, 2001).

Na visão baseada em recursos, são questões fundamentais na formulação da estratégia da firma “quais” recursos são selecionados, “como” são selecionados e utilizados.

A VBR tem seu foco principalmente sobre as condições internas da firma, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos da firma, definidos como bens ou *inputs* tangíveis ou intangíveis que uma organização possui, controla ou a que tem acesso em base semipermanente (HELFAT; PETERAF, 2003).

### **2.1.6 Crescimento**

Penrose (1968) estudou o crescimento das empresas, buscando explicar não só as razões, limitações e incentivos para o mesmo, como também o processo por trás do aumento de tamanho da firma de sucesso. Para a autora, o processo de crescimento é endógeno e a organização cresce devido a uma causa interna à firma: a existência de profissionais capacitados para buscar novas oportunidades e tomar decisões estratégicas que direcionem a firma nesse novo caminho. A autora afirma que, “idealmente, o tamanho da firma para as nossas finalidades deve ser medido através do valor presente do total dos recursos (inclusive de recursos humanos), utilizados nos próprios propósitos produtivos da firma” (PENROSE, 1968, p. 22). Pode-se concluir que as habilidades gerenciais e empreendedoras são condições necessárias para o crescimento da firma.

Chandler (1977) concorda com a importância que Penrose (1968) confere aos recursos gerenciais da firma, quando este apresenta o processo de formação das modernas empresas de negócios (MEN) na economia norte-americana durante o período 1850-1920, indicando os mecanismos de desenvolvimento dessas empresas. Para o autor, a gestão profissional supriria duas condições necessárias à autoperpetuação, o estímulo ao crescimento contínuo e à existência continuada, em virtude do constante treinamento dos gestores. Empresas que mantivessem a consistência em relação a tais condições poderiam apresentar propensão à autoperpetuação.

Em relação ao padrão ou consistência de comportamentos, Selznick (1971) define a história de uma empresa como repetitivos e discerníveis modos de resposta a pressões internas e externas, ou seja, um padrão ou consistência de comportamentos. Com o passar do tempo, a organização seria infundida de valores, que refletiriam sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, além da maneira como se adaptou ao ambiente (SELZNICK, 1971). Assim, a organização passaria a possuir identidade própria, distinta, desenvolvendo um conjunto de traços, e, por sua vez, se transformando em instituição. Uma vez institucionalizados, os valores exerceriam forte influência na estratégia da empresa (ANDRADE FILHO, 2003).

Drucker (1972) afirma que o crescimento pode ser medida de sucesso, desde que não seja considerado como simples “engorda”.

Doyle (1994) reforça a importância do desenvolvimento de indicadores de desempenho, necessários para orientar a determinação dos objetivos corporativos. Segundo o autor, o indicador de sucesso mais comum utilizado no Ocidente seria a lucratividade. Brealey e Myers (2000) discordam do citado indicador. Para eles, a firma deve ter como objetivo a maximização do valor presente líquido gerado aos acionistas. Mas todos estes indicadores não são garantia de sobrevivência da organização ao longo dos anos, e esses retornos financeiros não garantem a autoperpetuação.

Fleck (2001) analisou as trajetórias de crescimento das empresas General Electric e Westinghouse ao longo de doze décadas. A autora conseguiu unir as principais ideias de Penrose, Chandler e Selznick e acrescentar novas contribuições, como a noção de autodestruição em contraposição à autoperpetuação apresentada em Chandler (1977). O objetivo de Fleck (2001) foi diferenciar a existência saudável e continuada da existência deficiente e descontínua. A primeira conduziria a firma à autoperpetuação, enquanto a segunda pressionaria a empresa para sua autodestruição. Para tanto, a autora identificou um conjunto de sete categorias de traços organizacionais que contribuiriam para o desenvolvimento da propensão da firma a se autoperpetuar ou a se autodestruir. Os traços se desenvolvem nas primeiras décadas de existência da empresa e ao longo dos anos como padrão de resposta aos desafios advindos do crescimento organizacional. Assim, identificando-se a existência de traços nas sete categorias apontadas por Fleck (2001), poder-se-ia indicar se uma empresa desenvolveu características que conduzam à autoperpetuação ou à autodestruição. Esse conjunto de sete traços de crescimento foi organizado em dois grandes grupos: traços orientados a aspectos internos da organização e traços orientados aos negócios. Os traços orientados a aspectos internos da firma são: organização, alocação de recursos, resolução de problemas e formação de hierarquia gerencial. Já os orientados aos negócios são: empreendedorismo, motivação para a expansão e gestão de mudança.

### ***2.1.7 Sustentabilidade***

Segundo Chandler (2002), é necessário alinhar a estrutura à estratégia, visando à eficiência da operação no curto prazo e à sustentabilidade da companhia no longo prazo. O crescimento em escala das organizações exigiu o desenvolvimento de maior capacidade operativa e a ampliação dos recursos humanos, financeiros e materiais à sua disposição, atribuindo, assim, grande importância aos recursos internos para a expansão da firma.

Como resultado disso, pode haver um crescimento continuado da empresa, com vistas a maximizar a utilização desses recursos disponíveis, acabando por gerar uma estrutura inovadora com unidades múltiplas descentralizadas (*multi-unit decentralized form*). O autor define administração como atividade que envolve a ação e a tomada de decisão para alocação de recursos objetivando a eficiência no curto prazo (questões táticas), com vistas a determinado fim, visando à sustentabilidade da empresa no longo prazo (decisões estratégicas).

Segundo Guedes (2015, p. 70), o termo “sustentável” provém do latim *sustentare*, sinônimo no português de sustentar; defender; favorecer, apoiar; conservar, cuidar.

Como parte da estratégia das organizações, a sustentabilidade possui conceitos correlatos à responsabilidade social e vantagem competitiva.

O Relatório de Brundtland (1987 apud GOLDEMBERG, 1992) conceituou sustentabilidade como o uso sustentável dos recursos naturais deve “suprir as necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade das gerações futuras de suprir as suas”. O conceito baseado na utilização sustentável de recursos naturais possibilita uma reflexão sobre o crescimento sustentável das organizações.

Segundo Porter (apud HERZOG, 2007), a sustentabilidade, dever moral, licença para operar e reputação são os quatro argumentos para a prática da responsabilidade social empresarial. O autor afirma que “normalmente as companhias têm uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, e o que elas devem ter é uma estratégia só”.

Há também o conceito de crescimento sustentável do ponto de vista financeiro. Higgins (1977) descreve o crescimento ideal assumindo uma determinada estratégia com definição clara das condições de cenário financeiro e de limitações. O crescimento sustentável é definido através do percentual anual de aumento nas vendas, que é consistente com uma política financeira definida; ou seja, o crescimento anual das vendas sem considerar a necessidade de atingir uma margem de lucro não se caracteriza como crescimento sustentável.

## **2.2 Conteúdo do planejamento estratégico**

Este item visa analisar algumas dimensões sobre o planejamento estratégico.

### **2.2.1 Formulação da estratégia**

Kotler (2000) explana que a formulação de estratégia pode ser desdobrada em três níveis: corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional.

No nível *corporativo*, a formulação refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área receberá.

No nível *empresarial*, a formulação está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao dimensionamento que a organização irá dar ao portfólio dos negócios.

A *unidade estratégica de negócio e funcional* tem a ver com o processo por intermédio do qual as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implementação das estratégias.

Segundo Kotler (2000) são etapas do planejamento estratégico:

- Definição de posicionamento;
- Definição de segmentação;
- Análise da vantagem competitiva;
- Análise de portfólio de negócio;
- Análise de mercado;
- Análise de modelo de negócio;
- Construção de visão de futuro;
- Desenho de plano estratégico;
- *Design* curva de valor.

### **2.2.2 Resultados esperados**

Segundo o Guia BABOK 2.0 (INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS, 2011), a área de conhecimento ‘Planejamento e Monitoramento da Análise de Negócios’

define as tarefas associadas com o planejamento e o monitoramento das atividades de análise de negócios, incluindo:

- Identificação das partes interessadas;
- Definição dos papéis e responsabilidades das partes interessadas dentro do esforço de análise de negócios;
- Desenvolvimento de estimativas para as tarefas de análise de negócios;
- Planejamento da forma de comunicação entre o analista de negócios e as partes interessadas;
- Planejamento de como os requisitos serão abordados, rastreados e priorizados;
- Determinação das entregas que o analista de negócios irá produzir;
- Definição e determinação dos processos de análise de negócios;
- Determinação das métricas que serão utilizadas para monitorar o trabalho de análise de negócios.

Além disso, essa área de conhecimento descreve o trabalho envolvido em monitoramento e comunicação sobre o trabalho executado para garantir que o esforço de análise de negócios produza os resultados esperados. Se esses resultados não ocorrem, o analista de negócios deve tomar ações corretivas para atender às expectativas das partes interessadas (INTERNATIONAL INSTITUTE BUSINESS ANALYSIS, 2011).

### **2.2.3 Cenários prospectivos**

O termo cenário, embora apresente muitos significados, deriva do termo teatral grego *cenario*, que quer dizer roteiro de uma peça de teatro. Os elementos principais para a conceituação e o entendimento da técnica são os mesmos do teatro moderno, quais sejam: cenários, cenas, trajetórias e atores. Há também o conceito de cenário como um desenvolvimento programado ou previsto de uma ação ou plano de ação (CENÁRIO, 2015).

Segundo a visão de Rattner (1979),

[...] a construção de cenários visa um procedimento sistemático para detectar as tendências prováveis da evolução, numa seqüência de intervalos temporais, e procura identificar os limites da tensão social nos quais as forças sociais poderiam alterar essas tendências. Essas atitudes envolvem juízos sobre que estrutura e parâmetros são importantes e que objetivos e metas inspiram e motivam essas forças sociais. (apud BRASILIANO, 2007, p. 5-6)

Os cenários são ferramentas para que os dirigentes possam antever situações, positivas e negativas, e se preparar para elas concebendo planos de ação para cada cenário que for construído.

[...] cenário é uma ferramenta para ordenar, no presente, a percepção sobre os ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões precisam ser tomadas [...] Sua finalidade é coletar e transformar informações de importância estratégica em percepções dos tomadores de decisão. (BONTEMPO, 2000, p. 67)

Segundo Oliveira (1988) os cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.

São premissas e características referentes aos cenários estratégicos:

1. Correspondem aos futuros possíveis e alternativos;
2. Admitem incertezas;
3. Consideram a descontinuidade do ambiente;
4. Consideram maiores dificuldades na administração;
5. Trabalham com exercícios de situações futuras. (COSTA, 1995, p. 2)

Schwartz relata sobre a construção histórica dos cenários prospectivos:

Os cenários prospectivos apareceram pela primeira vez logo após a II Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A Força Aérea dos EUA tentou imaginar o que o seu oponente tentaria fazer, e prepara estratégias alternativas. Nos anos 60, Herman Kahn, que fizera parte do grupo da Força Aérea, aprimorou os cenários como ferramenta para uso comercial. Porém os cenários atingiram uma nova dimensão no início da década de 70 com o trabalho de Pierre Wack, que era planejador estratégico nos escritórios de Londres da Royal Dutch/Shell, o grupo internacional de petróleo, num novo departamento chamado de grupo de planejamento prospectivo. (SCHWARTZ, 2000, p. 18)

De acordo com Marcial e Grumbach (2002), um filósofo pedagogo francês, Gaston Berger, descreveu em 1957, em sua obra “A Atitude Prospectiva”, um conceito que surgiu para mostrar que o futuro deve ser visto de outra forma:

- Olhar longe;
- Preocupar-se com o longo prazo;
- Olhar amplamente, tomando cuidado com as interações;
- Olhar a fundo até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes;
- Arriscar, porque as visões de horizonte distantes podem mudar nossos planos;
- Levar em conta o gênero humano, grande agente capaz de modificar o futuro.

O cenário prospectivo é uma reflexão para a construção de uma possibilidade de futuro em contraponto a um futuro definido. Construir um cenário prospectivo no planejamento estratégico é tarefa de grande importância, alcançada através do preparo e antecipação estratégica para agir em prováveis e improváveis eventos futuros, possibilitando melhores condições de equilíbrio entre o que se quer e o que é possível.

Vale ressaltar que o principal objetivo dos estudos prospectivos não é:

[...] prever o futuro, mas estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes, preparando as organizações contemporâneas para enfrentar o ambiente competitivo, ou criar condições para que modifiquem suas probabilidades de sobrevivência, ou até mesmo minimizar seu potencial de crise (MARCIAL; GRUMBACH, 2002, p. 24).

Para Almeida:

As escolhas que fazemos, portanto, são apostas ou estimativas e mais elas são exatas, mais nossa ação terá sido eficaz. O ideal, assim, seria poder conhecer o futuro, o que nos permitiria fazer exatamente o que convém ao nosso máximo bem estar. A predição, assim, é indissociável da ação, e ela pode ser tanto positiva, ou seja, tendencialmente situada no caminho de um resultado esperado, como “negativa”, isto é, permitindo antecipar e prevenir alguma catástrofe “prevista”. (ALMEIDA, 2004, p. 2)

Os cenários prospectivos devem trazer visões das alternativas possíveis, e não apenas o levantamento de tendências, eles devem permitir que decisões possam ser imaginadas avaliando antecipadamente possíveis ações e seus efeitos.

Segundo Rattner (1973), a metodologia proposta por Jungk para prospectar o futuro, abrange a distinção de três tipos de imaginação: lógica, crítica e criativa. A imaginação lógica seria utilizada para antecipar o futuro lógico; a imaginação crítica seria necessária para um futuro desejado ou esperado; a criativa seria essencial para um futuro inovador. (MORITZ; PEREIRA, 2005, p. 10)

Popcorn e Hanft (2002) explicam que desenvolver histórias de cenários sobre múltiplos futuros possíveis confere às organizações condições de enfrentarem com mais propriedade os futuros complexos e incertos, criando os fundamentos para estratégias mais robustas e de longo prazo.



### **2.2.4 Percepção estruturante M-Form**

À medida que se expandem e/ou se diversificam, as empresas geralmente mudam suas estruturas de *holding* com mais frequência, para a divertida estrutura multidivisional (M-form) (CHANDLER, 1962; WILLIAMSON, 1975; HILL; HOSKISSON, 1987).

Segundo Linden e Teece (2014), firmas Multi-divisional form, ou M-Form, são negócios multidivisão em que cada divisão representa um produto ou unidade geográfica responsável por seu lucro e perdas. Elas são baseadas na divisão de responsabilidade entre o escritório central e as divisões. O escritório central determina a estratégia geral e monitora as divisões; estas, por sua vez, exercem o controle operacional sobre suas atividades direcionadas pela estratégia geral determinada pelo escritório central.

Na década de 1920, a estrutura multidivisional foi uma importante inovação organizacional que ocorreu pela primeira vez nos EUA. A maioria das grandes empresas multiproduto americanas adotou essa estrutura antes da Segunda Guerra Mundial. Já a maioria das grandes empresas europeias multiproduto a adotaram nas décadas de 1950 e 1960.

O M-Form emergiu como o modelo organizacional dominante para grandes corporações no século XX e ainda continua a sê-lo, com variações que incluem alguma descentralização de responsabilidades estratégicas nas unidades operacionais (LINDEN; TEECE, 2014).

O M-Form permite que a firma seja mais eficiente na medida em que as decisões operacionais são delegadas a divisões recém-criadas (GALBRAITH, 1986).

No M-Form, a sede da empresa mantém as responsabilidades de tomada de decisões estratégicas. Já as decisões operacionais de rotina são atribuídas às várias divisões de negócios, que são diretamente envolvidas nas diversas atividades de produção e distribuição.

A reorganização para o M-Form envolve mudanças dramáticas na estrutura, controles e centros de poder e de tomada de decisão dentro da empresa (MILLER; FRIESEN, 1984; TUSHMAN; ROMANELLI, 1985).

Tais reorganizações podem ser bastante prejudiciais para a empresa por exigirem conhecimento único e experiência dos membros da equipe de gestão do topo da empresa para realizá-lo com sucesso. Tais importantes transformações podem ser implementadas tanto de forma gradual, envolvendo mudanças sequenciais por longos períodos de tempo, quanto de forma *frame-breaking*, que envolve mudanças simultâneas e rápidas nas características organizacionais (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985).

### ***2.2.5 Inteligência estratégica antecipativa***

Segundo Vieira (1993), inteligência é o conjunto de estratégias utilizadas, seja por indivíduos, por empresas ou por governos, para captar, avaliar, combinar e utilizar informações em decisões e ações para sua adaptação às mudanças ambientais. Fuld (1995, p. 23) distingue inteligência de informação ao definir que inteligência é informação analisada, e que, virtualmente, todas as empresas possuem o mesmo acesso às informações, sendo que as que conseguem converter as informações disponíveis em inteligência obtêm vitória. O autor também defende que, se a inteligência for continuamente exercitada e aprendida, a informação pode ser transformada em poderosa arma para ganhar vantagem competitiva.

A inteligência é definida por Fuld (2010) como a arte de aplicar conhecimento imperfeito. Assim, independentemente da quantidade de informação que se possua, sempre haverá incerteza. Nota-se, nessa definição, que a inteligência pressupõe saber tomar decisões acertadas frente ao risco.

A inteligência estratégica antecipativa é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos buscam (de forma voluntária) e utilizam informações antecipativas relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral (LESCA; JANISSEK-MUNIZ; FREITAS, 2006).

Observe-se que o citado caráter antecipativo não significa antecipação no sentido de *capacidade de previsão* nem de *tendência*. Previsão e tendência, muitas vezes, suscitam a ideia de analisar o passado para prever o futuro, supondo que haverá uma continuidade de comportamentos. O caráter antecipativo aqui mencionado diz respeito à *inovação*. Muitas vezes, pequenos fragmentos de informação podem conter sementes de inovação, que podem

mesmo significar uma grande ruptura. Ao mencionar informações para inteligência, fala-se em *sinais* ou, mais precisamente, *sinais fracos* (ANSOFF, 1975), ou ainda *sinais de alerta precoce* (LESCA, 2001; Caron-Fasan, 2001).

### **2.2.6 Aprendizagem organizacional**

Em relação à aprendizagem organizacional, primeiro é necessário entender o conceito de aprendizagem:

[...] um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudança de comportamento. Pode-se dizer ainda que a aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras causas como doença, mutações genéticas etc. (BORDANAVE apud BOOG, 1995, p. 239).

Nesse conceito é destacada a importância de vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento e não apenas buscar novos conhecimentos.

Fernandes, citado por Angeloni (2002, p. 82), ressalta:

[...] aprender é um processo que implica entendimento do passado – para evitar a repetição de erros -, capacitação no presente e preparo adequado para o futuro. A aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não.

Mintzberg (1998, p. 419) discorre sobre a importância da criação artesanal da estratégia, que requer “envolvimentos, sentimento de intimidade e harmonia com os materiais manipulados, desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento”. Dessa maneira, afirma o autor, “os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas”.

Apesar da vasta literatura referente ao tema aprendizagem organizacional, existe muita discordância no que tange ao que é e como ocorre a aprendizagem.

Segundo Dodgson (1993, p. 376-377), “os economistas tendem a ver a aprendizagem como simples melhorias quantificáveis nas atividades ou como formas abstratas e definidas

vagamente como resultados positivos”. A ênfase, para este grupo, recai sobre a quantificação de resultados. Para os administradores, contudo, a aprendizagem pode ser vista como base para uma “vantagem competitiva sustentável”, e a literatura aborda o tema como uma estratégia inovadora eficiente. Os psicólogos, por sua vez, encaram a aprendizagem examinando o processo, ou seja, a “maneira como as organizações constroem e organizam seus conhecimentos e suas rotinas, observando suas atividades e cultura organizacional, e adaptando e desenvolvendo a eficiência organizacional por meio da melhoria de habilidades em relação à força de trabalho”.

Segundo Vaill (1996, p. 64), “a Organização que Aprende não se movimenta com má vontade de um estado para outro enquanto o mundo muda à sua volta. Como está aprendendo constantemente, ela está permanentemente fora de seu estado estável”. Portanto, a organização que busca o aprendizado organizacional tem maior facilidade de promover a mudança e adaptação.

Senge (1990) propõe um conceito mais simplificado, defendendo que os programas de aprendizado organizacional podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva. Para a organização se tornar uma empresa que aprende (*learning organization*), seria necessário incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. O sucesso da obra de Senge despertou ainda mais o interesse pela gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

Swieringa e Wierdsma (1992) propõem a configuração de uma organização de aprendizagem.

Quadro 1 - Características distintivas da organização de aprendizagem

Estratégia	Desenvolvimento contínuo
Estrutura	Redes orgânicas
Cultura	Cultura orientada para as tarefas
Sistemas	Sistemas de apoio

Fonte: Swieringa e Wierdsma (1992, p. 79).

As características distintivas têm a seguinte função dentro da organização de aprendizagem:

- Estratégia - orientar-se por uma missão de forma ativa, utilizando o raciocínio e a intuição na busca do desenvolvimento contínuo;
- Estrutura - formar equipes flexíveis, tendo em vista as necessidades do mercado e do produto, descentralizando suas atividades e mesclando as tarefas entre os membros de *staff* e de linha, sendo a coordenação mantida por meio de discussão, buscando construir redes orgânicas;
- Cultura - predomina a flexibilidade, criatividade e focalização na resolução de problemas, tendo em vista a orientação às tarefas;
- Sistemas - prevalece a informação para reflexão (questionamentos sobre o sistema), para atuação (adaptabilidade ao sistema) e para lidar com o complexo, tendo em vista a formação de sistemas de apoio.

Conforme Swieringa e Wierdsma (1992, p. 77), “em essência, as Organizações que Aprendem são capazes, não somente, de aprender, mas também de aprender a aprender”. As organizações, quando aprendem a aprender, desenvolvem uma postura mais flexível, em que o erro é visto de forma positiva e como uma oportunidade de construir um novo conhecimento.

### ***2.2.7 Cultura Organizacional***

Os temas cultura e aprendizagem organizacional vêm sendo foco de pesquisa e discussões de profissionais de recursos humanos. Discursar sobre o tema cultura organizacional implica falar sobre a capacidade de adaptação das empresas diante da conjuntura que se apresenta, assim como de sua efetividade. O conceito de aprendizagem organizacional surge como resultado de uma preocupação em entender e investir na cultura das organizações.

As crenças dos membros da organização podem ser compreendidas em seu contexto de cultura organizacional. Segundo Louis (1980 apud SMIRCICH, 1983), a cultura organizacional expressa os valores ou ideias sociais e crenças que os membros da organização vêm a compartilhar; esses valores ou padrões são manifestados através de artifícios simbólicos, como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem própria.

Já Barney (1985) conceitua cultura organizacional como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos, que define o modo através do qual a firma conduz seus negócios.

A cultura corporativa pode ser representada por práticas disseminadas e consistentes. Isso se baseia nos seguintes argumentos: se práticas reportadas são consistentes em todos os diferentes níveis, devem ter uma origem que permeie toda a companhia. Tal origem pode ser nas crenças dos fundadores, na cultura nacional, nas pressões da indústria. Se a cultura consiste de pressupostos e crenças de como gerir e como competir, seria estranho não encontrar práticas amplamente empregadas que advenham de tais crenças. Ações são baseadas naquilo que as pessoas acreditam ser a melhor coisa a fazer em dada circunstância (CHRISTENSEN; GORDON, 1999).

O clima organizacional é tido como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas (LITWIN, 1968 apud SANTOS, 1999). O clima nada mais é do que a socialização dos valores organizacionais (OWENS, 1987 apud MARCOULIDES; HECK, 1993) e possui conotação de avaliação – o clima pode ser avaliado como positivo ou negativo, bom ou ruim (HOFSTEDE, 2001). Já a cultura simplesmente existe, não pode ser classificada como certa ou errada, melhor ou pior.

Schneider e outros (1990) estabelecem uma comparação entre cultura e clima bastante interessante. Inicialmente definem cultura de duas formas: o que a empresa é, através de abordagem exploratória e descritiva, capitulando espessa descrição da estrutura profunda da organização, e o que a empresa tem, baseado na definição de Schein (1985) – sistemas compartilhados de significados, concepções e valores fundamentados. Esse conceito de cultura (sendo o que a empresa tem) possui várias similaridades com o conceito de clima organizacional. O clima é definido como as percepções compartilhadas de “como as coisas são feitas por aqui”, mais precisamente são percepções compartilhadas de políticas, práticas e procedimentos organizacionais, formais e informais. O clima indica, como conceito molar, os objetivos da organização e meios apropriados para o alcance destes (SCHNEIDER, 1985 apud SCHNEIDER et al., 1990).

Segundo Schein (1985), normas, rituais e o clima são manifestações de cultura organizacional. A cultura é provavelmente um conjunto de significados mais profundos e menos conscientes do que o clima. A cultura foca na interação social de acordo com o contexto, e o clima está mais voltado para a percepção e os impactos desse contexto. A compreensão pode ser facilitada pela imagem do *iceberg*, com a cultura correspondendo ao *iceberg* inteiro e o clima apenas a ponta visível acima da linha d'água.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Com o objetivo de desenvolver a pesquisa sobre o tema e investigar a interpretação dos dirigentes sobre a influência dos elementos do planejamento estratégico no crescimento sustentável da firma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os superintendentes pertencentes ao comitê executivo da Unimed-BH.

A pesquisa avalia a interpretação e percepção dos dirigentes atuais sobre o planejamento estratégico, sendo que a diferença de tempo no cargo e a memória de fatos históricos fornecem uma perspectiva longitudinal ao pesquisador.

A pesquisa pode ser considerada um estudo de caso único por apresentar características de notoriedade, considerando o crescimento da firma.

A definição da amostra foi realizada por conveniência, a construção do questionário tem como base a participação dos dirigentes no nível estratégico do planejamento estratégico e o fato de serem profissionais de mercado, diferente da diretoria, que é formada por médicos representantes da cooperativa eleitos democraticamente pelos cooperados.

Foi entrevistado um total de seis pessoas. As entrevistas foram encerradas quando se percebeu repetição nas respostas obtidas, chegando ao ponto de saturação.

Em relação ao tempo de relacionamento dos dirigentes com a Unimed-BH, o menor período apurado foi de 2 anos de relacionamento direto, e o maior tempo foi de 14 anos. A média de tempo foi de 8 anos, sendo que a organização possui 44 anos de existência.

Foi elaborado um roteiro para a entrevista, com perguntas, apresentadas na análise de dados, abrangendo os seguintes temas e subtemas referentes ao planejamento estratégico da cooperativa: entendimento do planejamento estratégico; ritual e crenças; processo do planejamento estratégico; sustentabilidade.

A coleta e a análise de dados se deram por meio da técnica de redução eidética através da sumarização dos resultados, também representados por um mapa cognitivo (Apêndice), proporcionando uma perspectiva diferenciada dos resultados inspirada no modelo de Kaplan e



Norton (2000) de representação da visão-missão da firma. No mapa cognitivo, são apresentados de forma reduzida e sumarizada o enunciado dos dirigentes apresentado integralmente na análise dos resultados.

As entrevistas – que consumiram seis horas – foram gravadas e transcritas, utilizando-se a metodologia de análise de conteúdo no tratamento desse material.

O estudo foi complementado com dados secundários disponibilizados pela empresa e dados publicados no *site* da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

#### 4 O CASO UNIMED-BH

Em 1967, um grupo de 22 médicos filiados ao Sindicato dos Médicos de Santos, em São Paulo, fundaram a União dos Médicos – Unimed.

A diretoria da Unimed Santos passou a visitar cidades interessadas em adotar o modelo do cooperativismo, e logo a Unimed se expandiu, primeiro pelo interior do Estado e, em seguida, para o restante do País. Assim, em 1973, a Unimed-BH, apresentada aqui neste estudo, foi fundada (UNIMED, 2015).

Hoje, a Unimed-BH é uma cooperativa médica que atua no setor da saúde há 43 anos, classificando-se em 1º lugar no *ranking* regional e em 7º no *ranking* das 10 maiores operadoras de planos de saúde do Brasil (Gráfico 3).

Gráfico 2 - *Ranking* das operadoras de assistência médica nacionais



Fonte: Unimed-BH - Relatório interno: Gestão de Vendas, Setembro/2013) – baseado nos dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2013).

Em 2014, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) avaliou a Unimed-BH através de seu Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar (IDSS) como a melhor operadora de planos de saúde do Brasil, com a maior pontuação apresentada. A cooperativa também se destaca no *ranking* por sua pontuação na faixa mais alta por três anos consecutivos.

O conteúdo histórico da Unimed-BH apresentado neste trabalho foi extraído, em sua maior parte, dos Relatórios de Gestão e do *site* da Cooperativa.

#### **4.1 Cooperativismo**

O cooperativismo é a doutrina que preconiza a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas. O associativismo cooperativista tem por fundamento o progresso social da cooperação e do auxílio mútuo, segundo o qual aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa de competição conseguem, pela soma de esforços, garantir a sobrevivência. Como fato econômico, o cooperativismo atua no sentido de reduzir os custos de produção, obter melhores condições de prazo e preço, edificar instalações de uso comum, enfim, interferir no sistema em vigor à procura de alternativas a seus métodos e soluções.

O Congresso de Praga de 1948 definiu a sociedade cooperativa nos seguintes termos:

Será considerada como cooperativa, seja qual for a constituição legal, toda a associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os Princípios de Rochdale. (apud POLONIO, 1999, p. 19-20)

Esses princípios declarados em 1844 foram a base dos estabelecidos em 1966 pela Aliança Cooperativa Internacional e resumem-se em: adesão livre; gestão democrática; taxa limitada de juro ao capital social; sobras eventuais aos cooperados, que podem ser destinadas ao desenvolvimento da cooperativa, aos serviços comuns e aos associados, proporcionalmente a suas operações; neutralidade social, política, racial e religiosa; ativa colaboração das cooperativas entre si e em todos os planos, local, nacional e internacional; constituição de um fundo de educação dos cooperados e do público em geral.

Uma cooperativa é uma sociedade cujo capital é formado pelos associados e tem como finalidade somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos.

No Brasil, o modelo de cooperativismo é o unitário, isto é, a cooperação é regulada por uma só lei orgânica. O modelo diversificado gera legislação específica para cada tipo de organização cooperativa.

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP), o faturamento anual de associações e cooperativas no país ultrapassa R\$5 bilhões. São 5.102 cooperativas, com mais de 4,5 milhões de cooperados e que possibilitaram a criação de 150 mil empregos diretos. No Estado de São Paulo estão baseadas 27,6% das cooperativas formadas no país. Os negócios concentram a maioria das cooperativas, mas as áreas de atuação das associações vêm se diversificando cada vez mais, atingindo seguros como os de saúde, consumo, crédito, educação, habitação, mineração, energia e telecomunicação. (PAIVA NETO, 2002, p. 238)

Os princípios do cooperativismo (livre adesão, autogestão administrativa e financeira, melhoria das condições de trabalho e renda, vínculo societário, exercício profissional em comum ou individual autônomo, dispensa do intermediário ou empresário), guardam estreita relação com os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa.

#### **4.2 Planejamento estratégico e crescimento**

Há uma compreensão de que firmas que utilizam do planejamento estratégico registram melhor performance quando comparadas às que não o utilizam.

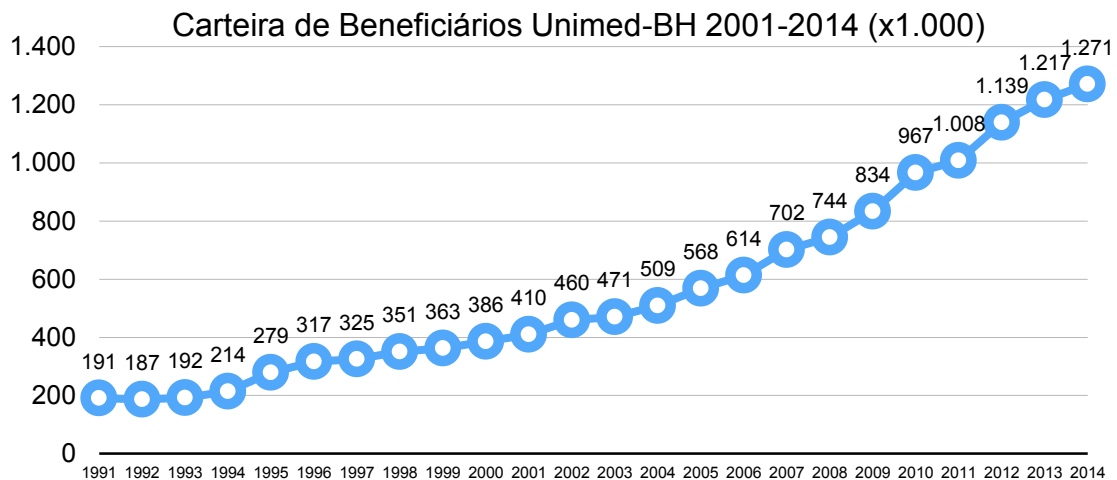
Hofer e Schendel (1978), Henderson (1979), Greenley (1986), Miller e Cardinal (1994) e David (1997) argumentam que a firma registra melhor *performance* quando efetivamente adota o planejamento estratégico. Executando o processo de planejamento estratégico, espera-se facilitar a efetividade organizacional. Ao definir o propósito e objetivos, o planejamento estratégico proporciona direcionamento à firma e aprimora a coordenação e controle das atividades da organização.

No fim dos anos 90, com a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), a partir de setor específico do Ministério da Saúde iniciou-se a regulação do setor e, nesse novo cenário, a Unimed-BH iniciou novos investimentos em tecnologia da informação e adequação de seus serviços com novos produtos, através da profissionalização da gestão e reformulação do planejamento estratégico (UNIMED, 2015).

Para compreender o efeito desse novo momento estratégico da Unimed-BH, basta observar nos diversos indicadores de crescimento o resultado de destaque em sua performance nos anos que se seguiram a esse marco.

O Gráfico 4 mostra o crescimento da carteira de beneficiários da Cooperativa, podendo-se notar uma aceleração a partir de 2002, apresentando 310% de crescimento até 2014, com uma média de crescimento de 9,8% ao ano, 26,5% maior do que os anos anteriores até 1991. Se se considerar somente o crescimento orgânico, expurgando o fato da incorporação da carteira das UnimedS Serra do Caraça e Parque Cimenteiro no ano de 1995, pode-se perceber um aumento de 76,58% na média de crescimento anual em relação aos anos anteriores.

Gráfico 3 - Trajetória de crescimento - Unimed-BH (2001 a 2014)

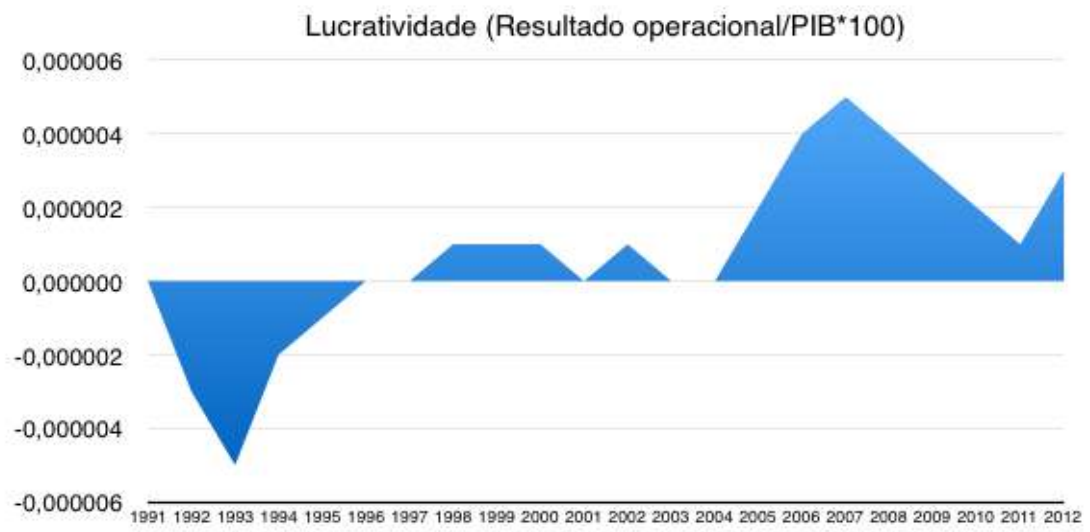


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da ANS-Tabnet (ANS).

É de conhecimento de profissionais do setor, assim como de outros mercados, que há estratégias de concorrência de preços com objetivo de aumento da carteira de beneficiários sacrificando a lucratividade. Portanto, é importante analisar o indicador de lucratividade da empresa. Para o cálculo desse indicador, foi considerado o resultado operacional (antes do resultado financeiro líquido e do resultado patrimonial) dividido pelo PIB do ano vezes 100.

No Gráfico 5, pode-se perceber uma performance aumentada a partir de 2004.

Gráfico 4 - Lucratividade - Unimed-BH (2001 a 2012)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chaves (2013, p. 53).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise das entrevistas semiestruturadas conforme a metodologia estabelecida. Ressalte-se que todas as citações se baseiam nas entrevistas, salvo caso de referências bibliográficas sinalizadas.

### Entendimento do planejamento estratégico (Questões 1 a 6)

#### 1) Questão: O que você entende por estratégia? (definição)

**Assertiva: Os dirigentes definem estratégia.**

- **Dirigente 1:** “É um conjunto de conhecimentos/saberes que você utiliza para definir e alcançar objetivos.”
- **Dirigente 2:** “Maneira de trabalhar atendendo os objetivos sociais, busca pela excelência.”
- **Dirigente 3:** “Estratégia é o diagnóstico objetivamente de onde estamos, como estamos e para onde queremos ir e como queremos chegar lá.”
- **Dirigente 4:** “Estratégia é a alocação de recursos e meios para atender um determinado objetivo.”
- **Dirigente 5:** “Como utilizar os recursos para atingir os objetivos, adaptar aos cenários, maximizar os pontos fortes e reduzir os pontos fracos.”
- **Dirigente 6:** “É a forma como vou exercer a minha atividade dentro do cenário da minha área; em uma operadora de plano de saúde a estratégia de competitividade é como vou trabalhar meus preços, minha imagem e a minha satisfação.”

Quanto ao entendimento de estratégia, no enunciado de todos os dirigentes são citados fatores como a alocação de recursos e meios para atender a determinado objetivo, adaptação aos cenários, maximização dos pontos fortes e redução os pontos fracos para atingir os objetivos.

O entendimento dos dirigentes reforça os conceitos baseados na teoria da análise SWOT. Segundo Públio (2008), a análise SWOT foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da Harvard Business School) e consiste em avaliar o *status* atual competitivo de determinada empresa em quatro dimensões: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Tem como principal objetivo identificar e caracterizar a posição estratégica de uma empresa ou mesmo de um produto ou

serviço num determinado mercado, em certas condições competitivas, em determinado momento, tanto sob a ótica e análise interna, quanto externa.

## 2) **Questão: O que você entende por planejamento estratégico (Planejamento Estratégico)?**

**Assertiva: Os dirigentes definem planejamento estratégico.**

- **Dirigente 1:** “É a utilização dos conhecimentos de estratégia de uma maneira organizada para um fim específico.”
- **Dirigente 2:** “São ações que busquem atingir os objetivos do mapa estratégico, discussão da empresa em todas as áreas buscando alcançar o objetivo de atendimento ao mapa e sustentabilidade e aos outros dogmas.”
- **Dirigente 3:** “É o diagnóstico macro e microeconômico, momento de reflexão para identificar as oportunidades e desenhar os caminhos para atingir os objetivos.”
- **Dirigente 4:** “É uma formulação para elaborar o percurso, recursos, pessoas e meios para atingir um determinado fim, de forma estruturada e elaborada.”
- **Dirigente 5:** “O planejamento estratégico é a sistematização da estratégia, traçar o caminho estratégico em um processo de análise conjuntural, identificar onde a empresa está em relação ao mercado, seus pontos fracos, seus pontos fortes. Qual caminho será seguido, como os objetivos serão alcançados. O planejamento estratégico é uma forma de mobilizar todos os recursos em direção a um objetivo comum.”
- **Dirigente 6:** “É um momento em que a organização consulta os diversos setores, em cima de uma análise de cenário, para poder dizer quais os passos dentro da área dela (da organização) e organizar isso internamente com o desdobramento deste planejamento nas diversas áreas.

A definição de planejamento estratégico identificada na análise das narrativas é a utilização dos conhecimentos de estratégia de uma maneira organizada para alcançar um fim específico (no sentido de um objetivo comum elaborado pelo grupo da estratégia), com ações de todas as áreas da empresa que busquem alcançar as metas propostas nos planos de ação.

Segundo os dirigentes, o planejamento estratégico é adotado como um momento de reflexão, quando são analisados os recursos internos com objetivo de viabilizar o desenvolvimento de mercado, reforçando a aplicação da teoria da visão baseada em recursos.



**3) Questão: Como o planejamento estratégico representa a estratégia da instituição?**

**Assertiva: Os dirigentes argumentam que o planejamento estratégico representa a estratégia da firma.**

- **Dirigente 1:** “Grande parte do planejamento é fidedigna à realidade da Unimed-BH, o planejamento é o direcionador da instituição, todos devem seguir o direcionamento global.”
- **Dirigente 2:** “O planejamento estratégico ficou com metas superficiais, não foi buscado de forma ideal, a Unimed-BH deveria seguir o que a ANS preconiza, não tentar realizar mais e sim atender criando padrões que atendam no máximo a regulamentação.”

O Dirigente 2 demonstrou uma opinião controversa em relação à dos outros dirigentes, sendo enfático ao relatar que as metas impõem desafios maiores do que as exigências mínimas requeridas para atender à regulação.

- **Dirigente 3:** “Representa na medida que é sendo cumprido, de fato, através do mapa estratégico e planos de ação.”
- **Dirigente 4:** “Ele atende às necessidades da instituição em atingir os objetivos e gerar resultado para o cooperado. Ele torna viável atingir o objetivo estratégico tangibilizando o que a organização está pensando no seu futuro de forma a unir a organização a chegar a esse objetivo.”
- **Dirigente 5:** “Representa como um mapa.”
- **Dirigente 6:** “Ele representa em diversos públicos, primeiro o público que é o sócio e ator, que é o médico cooperador, tem impacto neste grupo, nos fornecedores e nos colaboradores e no sistema de saúde suplementar da nossa Unimed. O planejamento estratégico tem desdobramentos financeiros e é representado pelos indicadores que são acompanhados ao longo do ano.”

No enunciado dos dirigentes, pode-se observar a citação de planos de ação, planos estes que se apresentam no mapa estratégico, e indicadores que são acompanhados ao longo do ano. O modelo de acompanhamento adotado, citado posteriormente como reuniões de acompanhamento estratégico (RAEs), é baseado na teoria do *balanced scorecard*.

Também segundo o depoimento dos dirigentes, o planejamento estratégico reflete a estratégia deliberada em relação à representação da estratégia da Unimed-BH. No planejamento

estratégico foi citado o mapa estratégico como instrumento direcionador, que representa a estratégia da instituição.

**4) Questão: Na sua visão, qual é o fator de maior complexidade no planejamento estratégico considerando que a Unimed-BH é uma firma de múltiplos negócios?**

**Assertiva: A complexidade no planejamento estratégico é explicada pelos múltiplos negócios da firma.**

- **Dirigente 1:** “O maior fator de complexidade é a cultura institucional, a cultura da Unimed não facilita esse processo por ser muito tradicional. É difícil de aproveitar oportunidades além do *core business* da Unimed, o que atrapalha a diversificar em novos negócios. Há também a complexidade de ser uma cooperativa, no relacionamento com fornecedores que também são cooperados, a minimização desse problema é um desafio.”

O Dirigente 1 cita a cultura institucional da Unimed-BH no âmbito da falta de transversalidade entre as áreas da cooperativa.

- **Dirigente 2:** “Os interesses de alcançar a eficiência correrem em sentido contrário aos interesses de alcançar o resultado, atender com excelência sem prejudicar o resultado, nossa eficiência nos leva a ponto de destaque.”
- **Dirigente 3:** “O maior fator de complexidade é definir prioridades, o desafio é definir o que é prioritário numa escala estratégica, entram questões não tão estratégicas na hora de formular o planejamento estratégico. As prioridades são definidas das perguntas estratégicas, começam perguntas pela diretoria e são decompostas, mas pessoas com visões diferentes e pouco tempo de alinhamento antes de disparar o processo gera dispersão. Falta ver o que de fato é importante para focar na operação, o que é essencial, para que a operações continuem e contemplem as decisões estratégicas. As discussões às vezes não são focadas no essencial, priorizar o que é essencial antes de procurar o que vai mudar de patamar, o foco tende a ser mais no futuro e relega o presente.”

Nos enunciados dos Dirigentes 2 e 3, nota-se uma preocupação em priorizar as “operações” ou execução do planejamento estratégico nas áreas através da melhoria da eficiência operacional.

- **Dirigente 4:** “A falta de um idealizador central e a necessidade de realizar um consenso entre os diferentes dirigentes, compatibilizando os interesses de cada área e de cada um. É difícil que os envolvidos sejam altruístas no ritual de planejamento, a

maior dificuldade é convergir as pessoas para um objetivo comum da organização, há conflitos, por exemplo, os serviços próprios querem faturar cada vez mais, mas na visão da operadora ela quer gerar economia, mas para fazer isso dentro da própria empresa, é necessário utilizar de um método que possibilite as pessoas a pararem de ver os próprios interesses e os convergir aos objetivos da firma.”

- **Dirigente 5:** “Ser uma empresa de múltiplos negócios, essa é a maior dificuldade da Unimed-BH, o maior risco é a fragmentação da estratégia, ter cada área pensando uma estratégia diferente. O maior desafio é fazer o pensamento de diversos negócios ter um objetivo maior. A falta de pensamento sistêmico das áreas é uma dificuldade de parte da liderança, que às vezes tem metas antagonistas às áreas. Por isso é necessário um processo mais *top down*.”
- **Dirigente 6:** “A complexidade dos negócios e do sistema de saúde, porque somos parte do sistema de saúde. Diferente das outras operadoras, nós temos o cooperado, que é proprietário e fornecedor ao mesmo tempo. O cooperado, a operadora, o marco regulatório e os serviços próprios. Uma empresa que tem esse interesse divergente, o planejamento estratégico é *top down*, está na essência das áreas executar a sua função e, se ela tem conflito de interesses, tem que ser *top down*. O conflito de interesses aparece claramente durante o ritual, mas o direcionamento é a linha a se recorrer. Os interesses às vezes são divergentes e é fundamental ter o alinhamento da diretoria. As áreas têm uma tendência a não trabalhar tendo uma visão sistêmica e defender muito os interesses da própria área, esse é um problema a ser resolvido sempre e para resolver, é necessário um direcionamento claro da diretoria.”

Pode se notar nos relatos que o maior fator de complexidade citado é a divergência de interesses, seja das áreas operacionais da Unimed-BH, ou dos *stakeholders*. Dentro deste contexto, foram apontados como causa da divergência de interesses a cultura organizacional e a essência cooperativista, em que o prestador de serviço é o proprietário da empresa (se sente como dono), além de a Unimed-BH ser uma operadora e possuir serviços próprios de saúde. A falta de um idealizador central ou a falta de uma metodologia que direcione o planejamento estratégico e as ações para interesses em comum gera falta de transversalidade e cooperação entre as áreas operacionais.

A Unimed-BH é diferente das demais cooperativas pertencentes ao Sistema Unimed, cujo corpo executivo, formado pelos superintendentes e por profissionais de mercado não

cooperados, entrevistados neste trabalho, detém grande autonomia para atuar com maior agilidade. Em outras cooperativas do Sistema Unimed, pode-se observar maiores intervenções da diretoria em todas as áreas.

Nesse contexto, pode-se entender que um dos princípios estabelecidos pelos pioneiros de Rochdale, segundo Lima (2011), em relação ao controle democrático da cooperativa, cujos associados devem gerir democraticamente a cooperativa, de forma colegiada e ativa na tomada de decisões é um fator de complexidade durante a concepção do planejamento estratégico. Na falta de um idealizador central, se faz necessária uma metodologia que direcione os interesses para a harmonia, onde todos cooperem para mesmo objetivo.

**5) Questão: Qual a credibilidade que se tem ao fazer o planejamento estratégico? O planejamento estratégico tem credibilidade como um instrumento efetivo para projeção e condução do negócio?**

**Assertivas: a) O planejamento estratégico apresenta credibilidade para o dirigente.**

**b) O planejamento estratégico se apresenta como um instrumento efetivo para a projeção e condução do negócio.**

- **Dirigente 1:** “Tem credibilidade, a maioria dos processos estão refletidos no planejamento estratégico. O planejamento estratégico tem representatividade na condução do negócio. Há os grandes direcionadores, que geram reflexão e que se desmembram em laboratórios que realizam as melhorias operacionais.”

- **Dirigente 2:** “Enquanto estava sendo feito, eu acreditei nele, mas não achei que as decisões foram de muita eficiência para o resultado, o planejado não foi realizado. Foi uma não estratégia, não se aumentou nada efetivamente. A Unimed teve boa intenção com o planejamento estratégico, mas ele não foi perseguido, alcançou resultado pela expertise e velocidade inicial, por inércia no mesmo ritmo.”

O Dirigente 2 demonstra uma visão diferente dos demais ao considerar a inércia como um dos fatores nos quais a empresa apresentou crescimento. Ele mostra uma visão mais crítica, possivelmente por uma questão de curva de aprendizado ou aculturação ao instrumental.

- **Dirigente 3:** “É uma ferramenta efetiva, as pessoas acreditam no modelo, é fundamental, é a hora pra sair um pouco do dia a dia, tentar enxergar a empresa em um horizonte mais longo, a ferramenta planejamento estratégico contribui para a Unimed. O modelo ainda pode melhorar, a empresa tem mudado totalmente cada

planejamento estratégico. A Unimed é uma empresa diferente, por isso é difícil ter foco. O planejamento ainda não está adequado para a diversidade de negócios, ele ainda é o modelo de quando éramos somente operadora.”

- **Dirigente 4:** “Eu acredito que sim. Mesmo que apareçam estratégias emergentes ao longo do tempo, o planejamento estratégico dá direcionamento à firma.”
- **Dirigente 5:** “Sim. É um instrumento útil que se usa ao longo do ano, em seu acompanhamento e monitorização, mas precisa alcançar mais as áreas operacionais para melhorar seu registro e acompanhamento ao longo do ano.”

O ponto de melhoria citado pelo Dirigente 5 de que o planejamento estratégico precisa ter maior alcance às áreas operacionais é um contraponto à utilização do *balanced scorecard* na firma. No entanto, pode-se entender pelo enunciado do dirigente que o pensamento estratégico, não o planejamento estratégico, deve alcançar mais as áreas operacionais.

Mintzberg (1994) explica as diferenças entre o planejamento estratégico e pensamento estratégico. O planejamento estratégico não é pensamento estratégico, o primeiro é análise e o segundo é síntese. Os planejadores devem dar sua maior contribuição na criação de estratégias, em vez de estar dentro delas, agindo como catalisadores que suportam a criação de estratégias apoiando e encorajando gerentes a pensar estrategicamente.

Mintzberg atribui falhas drásticas nos negócios à formulação estratégia realizada apenas pela alta direção:

A ideia de que uma estratégia deva ser formulada por pessoas em posição destacada na empresa, distanciadas dos detalhes e percalços de se conduzir uma organização no dia-a-dia, é uma das grandes falácias do gerenciamento estratégico convencional. E isso explica um grande número de falhas drásticas ocorridas nos negócios e nas políticas governamentais hoje em dia. (MINTZBERG in PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 425)

- **Dirigente 6:** “Tem credibilidade, a relação entre o desejo e a possibilidade é que às vezes impossibilita que você já saia do planejamento com a medida. O tempo do planejamento às vezes não permite que um desejo e que uma iniciativa da empresa se organize na sua plenitude a tempo de sua organização, mas ao longo de uns meses no início do ano ela se organiza para tal.”

No enunciado de todos os dirigentes, exceto no do Dirigente 2, há o entendimento de que o planejamento estratégico é uma ferramenta efetiva e fundamental para a condução e projeção do negócio onde a maior parte dos processos estão refletidos, possibilitando enxergar a empresa em um horizonte mais longo, é um modelo em que os colaboradores acreditam e que contribui para o crescimento da Unimed-BH.

**6) Questão: Quais os horizontes do planejamento estratégico? (Longo prazo) 10 anos? 20 anos? Como se fundamenta?**

**Assertiva: O planejamento estratégico é produzido para um alcance de médio/longo prazo.**

- **Dirigente 1:** “5 anos. Há um problema de continuidade do planejamento estratégico, principalmente com entrada de um grupo novo de superintendentes.”
- **Dirigente 2:** “Por deliberação da diretoria, visão 2020.”
- **Dirigente 3:** “Horizonte de 2020, sempre tem sido *target* 5 anos, em 2010 foi 2015. Definição estratégica.”
- **Dirigente 4:** “No máximo 10 anos, o mais efetivo é concentrar em um ciclo de 2 anos, orçamento em 5 anos. É difícil ter alcance de um tempo tão longo, a efetividade mesmo é de 2 a 5 anos.”
- **Dirigente 5:** “5 anos. Baseada na análise interna e na macroeconomia externa.”
- **Dirigente 6:** “O horizonte que está claro é 2020-2025, quando o bônus populacional será perdido, como a Unimed chegará com reservas ou inovações suficientes para superar a virada dessa mudança populacional. O horizonte do planejamento estratégico é 2020 fundamentado nesse cenário externo.”

Segundo os dirigentes, o horizonte do planejamento estratégico é de cinco anos, a definição é baseada na análise interna e macroeconomia pelo entendimento de que o cenário externo muda drasticamente nesse período. Sempre tem sido usado esse período, no entanto foi citado que a validade efetiva do planejamento estratégico tem sido de dois anos.

O planejamento estratégico pode possuir horizontes naturais, por exemplo, no caso de uma empresa que planta eucalipto, os ciclos podem ser de 15 em 15 anos. No caso da Unimed-BH, é citado um horizonte natural: o crescimento populacional até 2025. No entanto, segundo Mintzberg (1994), na estratégia planejada, que estaria localizada entre a deliberada e a emergente, os líderes definem suas intenções estratégicas de forma bastante precisa e lutam

por sua execução com o mínimo de distorção, o que deve ser feito através de orçamentos, cronogramas e outros mecanismos. Trata-se de um alto controle para uma execução precisa.

Dentro desse contexto, entende-se que o horizonte do planejamento estratégico tem relação direta com a validade do exercício fiscal.

### **Ritual e Crenças (Questões 7 a 10)**

**7) Questão: Qual o método geral de desenvolvimento do planejamento estratégico na firma? O método adotado para a criação do planejamento estratégico é adequado?**

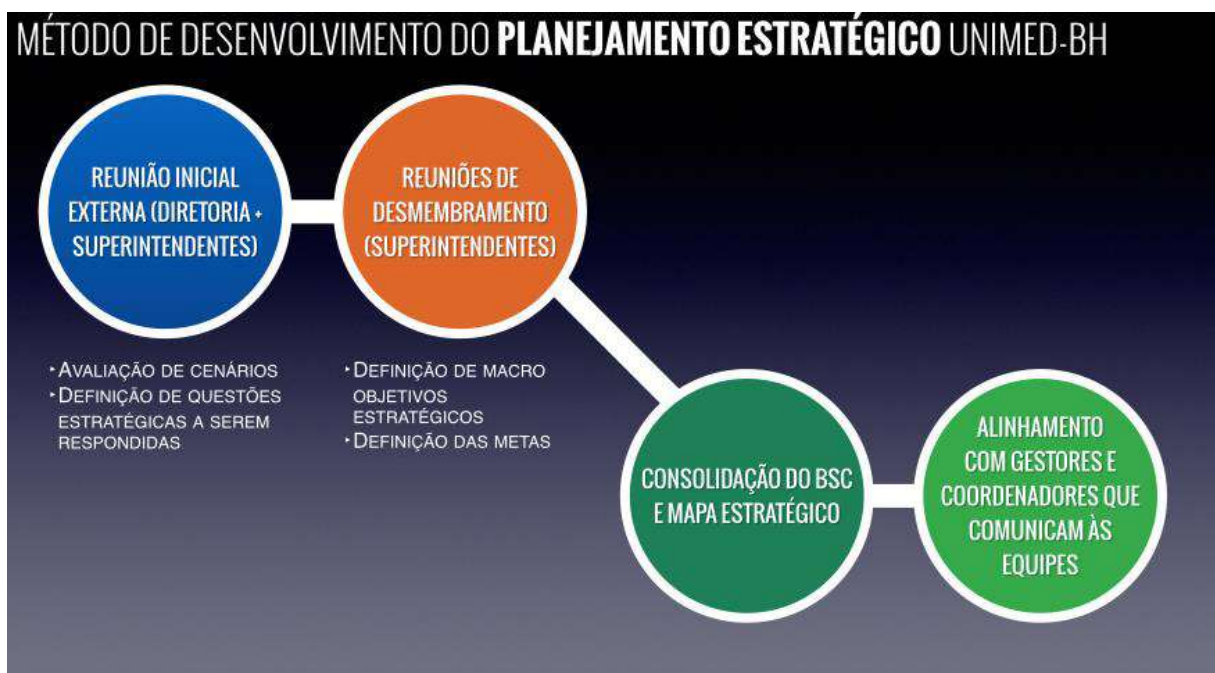
**Assertiva: O método de desenvolvimento do planejamento estratégico é adequado.**

- **Dirigente 1:** “O modelo teórico não consegue representar 100%, os métodos resolvem os problemas estruturais, mas nem sempre os mais complexos. Há metodologias novas que estruturam melhor o problema. A metodologia às vezes distancia do problema ao longo da execução do planejamento estratégico, por exemplo, vários itens do mapa estratégico que tem objetivos específicos não têm indicadores de acompanhamento, outro exemplo é o problema da falta de transversalidade, que é um problema complexo no qual cai em uma normatividade e que dificulta a solução de problemas críticos.”
- **Dirigente 2:** “O método foi adequado, mas não foi seguido, o método foi com várias discussões com gestores, divididos em grupos com seus assuntos, avaliação de outras concorrências, foi muito bom. As metas foram fracas, não houve participação efetiva da Diretoria, que deu mais palpite.”
- **Dirigente 3:** “Ainda não conseguimos manter um método, cada ano é mudado o ritual do planejamento, tentamos com consultoria, mas ainda não conseguimos encontrar o ritual mais alinhado com a nossa realidade e dinâmica de negócio. O método parte das perguntas estratégicas, objetivos estratégicos através do levantamento de hipóteses. O método de opções estratégicas não funcionou porque foi pouco focado nas prioridades, deveríamos estar discutindo outras opções estratégicas, tinham questões mais relevantes.”
- **Dirigente 4:** “O método que é de iniciar com a alta direção (diretoria), ela define as diretrizes gerais, reúne com superintendência e define os macro-objetivos estratégicos, depois é construído o BSC e desmembra-se para a organização através dos gestores e coordenadores às equipes.”

- **Dirigente 5:** “É o método adequado.”
- **Dirigente 6:** “Nós já vivemos várias metodologias, uma que viria primeiro o orçamento e depois o planejamento, eram os mais longos períodos de planejamento nessa casa, fechava-se o orçamento em agosto. Nos últimos 3 anos não tivemos dessa forma. O modelo progrediu de forma muito profissional, agora são trazidos os direcionadores, as áreas retornam em cima dos direcionadores e aí se constrói a partir do processo de decisão o que vai se fazer ou não se fazer. Há um problema de organização das reuniões e do calendário (de rotinas internas da Unimed) que demanda muito do recurso interno e coincide com o período de planejamento.”

O método de desenvolvimento do planejamento estratégico é *top down*, sendo representado pelo fluxograma abaixo (Figura 1).

Figura 1 - Método de desenvolvimento do planejamento estratégico Unimed-BH



Fonte: Elaborado pelo autor baseado no enunciado dos dirigentes.

**8) Questão: Como é o ritual do planejamento estratégico? Você considera que ele está em conformidade com as crenças adotadas pela firma?**

**Assertiva: O ritual do planejamento estratégico está em conformidade com as crenças adotadas.**

**Dirigente 1:** “Reunião de discussão diretoria com superintendentes com análise de cenário interno, cenaristas vieram falar de cenários externos. Aí são levantadas hipóteses



de opções estratégicas, as opções são levantadas, há um estudo sobre elas e aí são definidas quais serão estudadas. Aí são formados grupos de discussão e definem-se os projetos para o ano. Mas houve um descasamento na governança corporativa que não acompanhou as opções, manteve o mesmo modelo do ano passado e o modelo de acompanhamento não evoluiu. Os indicadores foram entregues, mas não houve inovações.”

**Dirigente 2:** “Em tese sim.”

**Dirigente 3:** “O planejamento estratégico está em partes sim, não existe esse exercício. Na hora não se revisita as crenças como uma disciplina, reflete isso porque as crenças são discutidas e acaba sendo refletido de alguma forma. Sim tem conformidade.”

**Dirigente 4:** “Diretoria se reúne com superintendência fora da Unimed em um hotel em um momento de início, vêm pessoas de fora - cenaristas para trazer análises e ideias, começa processo de definição de questões estratégicas que precisam ser definidas (para onde crescer e qual grau de investimento?), BSC é revisto e é definido o mapa estratégico. A superintendência toca depois sem a diretoria os objetivos e indicadores estratégicos e operacionais.”

**Dirigente 5:** “Fazem entrevistas individuais com a alta liderança, todos os superintendentes e diretos entrevistados pelo analista de negócio, buscando diretrizes. Depois *workshop* para apresentar e consensar [sic] essas entrevistas, definem diretrizes estratégicas e depois os superintendentes se reúnem para desenvolver o novo mapa estratégico, revisar visão e missão, valores foram mantidos. São definidos os indicadores estratégicos e depois as metas, são definidos os projetos e depois validados com a diretoria.”

**Dirigente 6:** “Tem uma reunião inicial da diretoria com os superintendentes, passa a uma fase de cenário interno e externo que as áreas levam e tem cenaristas externos, são definidas diretrizes que são confrontadas com as diretrizes da diretoria, com isso as áreas começam a trabalhar no levantamento dos projetos e são desmembrados em indicadores. Hoje a cooperativa participa através dos diretores, acredito que a possibilidade de trazermos a contribuição dos conselhos e a parte de contribuição cooperativa para demanda do planejamento é uma coisa ainda a se avançar, hoje os conselhos influenciam menos nos direcionadores, a influência vem muito mais da diretoria.”

No enunciado dos dirigentes, pode-se perceber os direcionamentos do ritual em um processo *top down*, influenciado primeiramente pela diretoria.

9) **Questão: Como é definida a comunicação do planejamento estratégico às equipes?**

**Assertiva: Os dirigentes definem a comunicação do planejamento estratégico.**

- **Dirigente 1:** “Superintendentes alinham com gestores, que alinham com coordenadores que desmembram as equipes.”
- **Dirigente 2:** “Divulgado para gestores que divulgam as equipes.”
- **Dirigente 3:** “Através das lideranças prioritariamente, além de recursos normais de comunicação.”
- **Dirigente 4:** “Dos gestores para os coordenadores e para as equipes.”
- **Dirigente 5:** “O processo precisa evoluir. Superintendentes reúnem com gestores para repassar as propostas do planejamento de forma mais informativa do que colaborativa, eles fazem suas considerações e há ajustes. Depois há uma reunião para proposta de indicadores e são consolidados.”
- **Dirigente 6:** “Aí nós temos inclusive uma área que cuida disso, se faz a comunicação do mapa estratégico com cada superintendência e desce para cada um dos seus colaboradores. É comunicado em fases e a maior parte é feita pela liderança direta.”

A comunicação do planejamento estratégico e metas globais é passada dos superintendentes aos gestores, que, por sua vez, os comunicam aos coordenadores, que os alinham com suas equipes. Esse modelo foi apontado como um possível potencializador da divergência de interesses das áreas e da falta de transversalidade como cultura organizacional. Há também a comunicação por endomarketing com menor intensidade.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que as empresas, por não explicitarem a estratégia do negócio, não têm conseguido algo que eles consideram imprescindível: solicitar as informações corretas. Se os gestores não têm a mesma concepção em suas mentes, todo o mecanismo de desdobramento da estratégia em ação fica prejudicado. Sem a clara ideia do objetivo estratégico da empresa como um todo, as diversas áreas irão trabalhar sem a integração de suas metas necessárias para o cumprimento da estratégia. Há necessidade de conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades. Os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos a toda a empresa através de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. Esta comunicação deve servir para mostrar aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia

da empresa seja bem-sucedida. Ao final do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

**10) Questão: Há um método definido de engajamento e adoção do planejamento estratégico para as equipes?**

**Assertiva: A firma aplica um método de engajamento e adoção do planejamento estratégico.**

- **Dirigente 1:** “O método de adoção é criar workshops potencializam o capital intelectual da empresa. Modelo de reuniões de opções estratégicas. O modelo de comunicação propicia a departamentalização.”

O Dirigente 1 cita os conceitos de Mintzberg (1994) em relação ao pensamento estratégico, já mencionados anteriormente neste trabalho.

- **Dirigente 2:** “Não houve adoção, somente divulgação.”

O Dirigente 2 mais uma vez se posiciona de forma diferente dos demais dirigentes.

- **Dirigente 3:** “O planejamento estratégico se traduz em metas estratégicas, com as reuniões de acompanhamento das metas estratégicas, através dos indicadores.”

- **Dirigente 4:** “Através do desmembramento do BSC às equipes através das lideranças.”

O Dirigente 4 respondeu citando a resposta da pergunta 7 sobre o método de desenvolvimento do planejamento estratégico.

- **Dirigente 5:** “Através de endomarketing, acompanhamento mensal nas Reuniões de Acompanhamento Estratégico (onde é acompanhado o BSC) e participação nos resultados (de até 1 salário para todos os colaboradores da cooperativa) baseado em metas globais.”

- **Dirigente 6:** “Definição do mapa estratégico e desmembramento em indicadores.”

O método de adoção do planejamento estratégico é o acompanhamento e monitoramento de indicadores do *balanced scorecard* nas reuniões de acompanhamento estratégico (RAE), onde são avaliados os diversos indicadores estratégicos e operacionais nos quais as áreas operacionais realizam análise crítica através do 5W2H. Conforme descrito no BPM CBOK V3.0, 5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de

gestão. De origem atribuída a diferentes autores, que vai desde os trabalhos de Alan G. Robinson, Rudyard Kipling, Marco Fábio Quintiliano até Aristóteles, essa ferramenta baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas:

- What? O que deve ser feito? (a ação, em si);
- Why? Por que esta ação deve ser realizada? (o objetivo);
- Who? Quem deve realizar a ação? (os responsáveis);
- Where? Onde a ação deve ser executada? (a localização);
- When? Quando a ação deve ser realizada? (tempo ou condição);
- How? Como deve ser realizada a ação? (modo, meios, método, etc.);
- How much? Quanto será o custo da ação a realizar? (custo, duração, intensidade, profundidade, nível de detalhamento, etc.).

Também para a estratégia de adoção, na Unimed-BH, há o bônus anual de participação nos resultados, conhecido também como Programa de Participação nos Resultados (PPR), que é baseado nas metas globais definidas no planejamento estratégico.

O PPR tem como objetivo estabelecer metas sobre os resultados e implica o alcance de objetivos já combinados desde a proposta de implantação, ou seja, metas de vendas e redução de devolução de mercadorias, entre outros. Também há a Participação nos Lucros (PL), que ocorre quando os funcionários têm direito a parte do resultado econômico da atividade-fim da empresa. Na Unimed-BH, há participação nos resultados com pagamento condicionado à meta de EBITDA (Ebitda é a sigla em inglês para *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que, traduzido literalmente para o português, significa: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização") e limitada a 100% do salário do colaborador.

Costa (1997, p. 45) salienta que é “imprescindível estabelecer a existência de lucro como condicionante financeira para a distribuição da quantia aos profissionais caso atinjam as metas”, porém, caso se busque a redução de prejuízos, então se poderá traçar tal intenção como meta.

A estratégia de implantação da participação nos resultados resulta no incentivo de colaboradores a comprometer-se cada vez mais com os objetivos da empresa, gera melhores resultados organizacionais através de parceria entre empresa e funcionário e recompensa os colaboradores pela superação e performance aplicada na busca por resultados organizacionais.

A participação nos lucros não se restringe às grandes empresas. A utilização do sistema estaria mais vinculada à ideologia do fundador, ao acreditar que o partilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros. (ALVARES, 1999, p. 71)

Segundo Levering (1997), a maioria das empresas consideradas bons locais de trabalho reconhecem os esforços dos funcionários e existem evidências de que tendem a ter, consistentemente, desempenho melhor do que os concorrentes sem políticas similares. Nesse sentido, pode-se entender, então, que o PPR da Unimed-BH tem significativa importância no alcance das metas estratégicas.

### **Processo do Planejamento Estratégico (Questões 11 a 18)**

**11) Questão: Quais os métodos adotados nas análises do ambiente externo e interno? Há a criação de um cenário prospectivo (possibilidade de futuro em contraponto a um futuro definido)? Esses métodos são eficazes?**

**Assertivas: a) Os dirigentes utilizam de métodos eficazes nas análises do ambiente externo e interno; b) Há a criação de um cenário prospectivo.**

- **Dirigente 1:** “SMART, análise SWOT, cenaristas são convidados para apresentar análises. Não são eficazes para retratar problemas complexos e de áreas não estruturadas. São eficazes para áreas já estruturadas para manutenção de metas.”

Os objetivos SMART são específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo. Definir objetivos de acordo com esta metodologia ajuda a definir objetivos que inspiram as pessoas a lutar pelo seu atingimento, orientando a ação para o que realmente importa fazer, não se desperdiçando tempo e energia. SMART é um acrônimo para a sequência abaixo:

- S - Específicos (*Specific*): os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa;
- M - Mensuráveis (*Measurable*): os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;
- A - Atingíveis (*Attainable*): a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente; estes devem ser alcançáveis;
- R - Realistas (*Realistic*): os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;

- T - Temporizáveis (*Time-bound*): os objetivos devem ser definidos em termos de duração.
- **Dirigente 2:** “Analisou-se mercado, empresas e *players* que estariam com crescimento bom, análise interna financeira, análise da estrutura.”
- **Dirigente 3:** “Trabalha com cenários, reflexão de cenários, desenvolve pouco cenário interno. Foca muito no externo, o diagnóstico interno deveria ser feito mais, investir mais em ver onde estão nossos riscos internos, o primeiro passo deveria ser cenário interno, onde tem encontrado obstáculos.”
- **Dirigente 4:** “Matriz SWOT, informações internas, resultado, concorrentes. Sim, é feito um cenário prospectivo, que é revisto ao longo do ano.”
- **Dirigente 5:** “BSC. Revisão do mapa estratégico. Matriz SWOT. Foram criados 4 cenários, há análise interna e externa.”
- **Dirigente 6:** “As áreas levam análises e levam profissionais para fazer análise de cenário. É feito um acompanhamento do que está sendo feito de inovação, é acompanhada a regulação da ANS e é analisado impacto de custos sobre o marco regulatório, é assim no provimento. Na área comercial é da mesma forma, uma análise global, análise no mercado de saúde. São criados prospectivos, mas não são acompanhados ao longo do ano, só é revisto no próximo planejamento, não é eficaz dessa forma, deveria ser acompanhado ao longo do ano. Há uma falha de governança corporativa no acompanhamento de cenário. Não é acompanhada a correlação dos números de cenário com o ambiente externo, é focado somente no interno. É importante que tenha uma área de inteligência corporativa e competitiva que acompanhe os dois cenários. A empresa usa pouco a inteligência competitiva, é bem mais o desempenho dos líderes nas áreas do que um modelo da empresa, as áreas usam de inteligência competitiva de forma fragmentada, falta um modelo da empresa. Inteligência competitiva nunca foi pauta de reunião. Isso gera falta de transversalidade porque as empresas estudam o cenário externo no foco do trabalho delas. A reestruturação da área de planejamento deve resolver essa situação.”

Segundo os dirigentes, há análises internas e externas trazidas pelas áreas operacionais com consolidação de *clippings* de informação, tendências de inovação tecnológica, análise SWOT e são convidados cenaristas para trazer análises de mercado e cenários macroeconômicos.

Pode-se concluir, analisando o enunciado dos dirigentes, que as análises de cenário são eficazes e que os cenários prospectivos são criados, reforçando as teorias de Grumbach, Marcial e Moritz, já citadas no referencial teórico deste trabalho, porém o acompanhamento ao longo do ano é muito focado no cenário interno. O Dirigente 3 cita que o planejamento estratégico tem muito foco na reflexão de cenários externos e desenvolve pouco cenário interno. Ao mesmo tempo, os outros dirigentes afirmam o contrário, ao citarem que há acompanhamento do cenário interno e não há acompanhamento efetivo dos cenários prospectivos. Este é um ponto de controvérsia nesta questão, quanto à definição de planejamento estratégico dos dirigentes, que reforça as teorias da VBR, mostra um conflito entre estrutura-conduta-desempenho no que tange à governança corporativa.

**12) Questão: Como se dá o processo de estabelecimento de objetivos, planos e metas?**

**Assertiva: Os dirigentes citam o processo de estabelecimento de objetivos, planos e metas.**

- **Dirigente 1:** “Reunião com a diretoria.”
- **Dirigente 2:** “Juntam os superintendentes e fazem discussões, os gestores levantam informações e levam aos superintendentes.”
- **Dirigente 3:** “Decorrência das perguntas estratégicas que evoluem para objetivos estratégicos.”
- **Dirigente 4:** “Define grandes objetivos a partir das metas estratégicas e vai pro plano de gestão.”
- **Dirigente 5:** “Pega as diretrizes estratégicas, define objetivos estratégicos e define metas para objetivos, que se desdobram em projetos estratégicos e operacionais.”
- **Dirigente 6:** “Há uma reunião realizada pela coordenação de planejamento junto à uma consultoria externa, os superintendentes fazem uma reunião inicial, os diretores também fazem e há uma confluência dos objetivos, que são organizados de forma didática e essa forma didática começa a orientar todo esse modelo distribuído nos negócios, cooperado, mercado, operação, RH, TI etc. Depois de determinados os objetivos, são determinados os planos e metas com direcionadores claros. A diretoria define a partir da proposta dos superintendentes. No primeiro momento, mais influenciado pelo cenário interno, com revisão e verificação do cenário externo.”

Como citado anteriormente, a definição de objetivos se dá no desmembramento do planejamento estratégico pelos superintendentes. Uma vez validados com a diretoria, são

desmembrados em planos e metas pelas áreas operacionais por meio de projetos estratégicos e operacionais, acompanhados pela gestão de planejamento e processos, também responsável pela governança corporativa, através do *balanced scorecard*.

**13) Questão: Como são avaliadas as experiências anteriores durante o ritual de planejamento estratégico? A experiência anterior dá força a aplicação do planejamento estratégico atual?**

**Assertiva: As experiências anteriores são avaliadas durante o ritual do planejamento estratégico.**

- **Dirigente 1:** “Houve uma perda por uma descontinuidade da área de planejamento, houve muitas mudanças na governança corporativa que dificultaram a estrutura e registro de experiências.”
- **Dirigente 2:** “Não houve avaliação do planejamento estratégico anterior, senti que estava partindo do zero.”
- **Dirigente 3:** “O planejamento pelo planejamento, não é feito, não há avaliação de experiências anteriores. Deveria ter, não tem. Motivo no qual não se encaixa, o essencial não é buscado. Experiência não é valorizada, superintendência e diretoria, começar de novo.”
- **Dirigente 4:** “Esse é possivelmente um *gap* (lacuna).”
- **Dirigente 5:** “De fato, a experiência anterior em relação a indicadores apoia.”
- **Dirigente 6:** “A gente discute mais os números que foram planejados. Mas não lembro de discutir o que se mudou, é muito mais pra frente do que pra trás.”

Segundo os dirigentes, no que tange ao ritual planejamento estratégico, não há um momento em que as experiências anteriores são recordadas, somente a análise de resultado dos indicadores do planejamento estratégico anterior. Foi relatado como uma possível causa da falta deste momento a descontinuidade da área de planejamento seguida de muitas mudanças na governança corporativa, que dificultaram a estrutura e registro de experiências, potencializada por mudanças na estrutura e profissionais da superintendência.

Já em relação ao aprendizado organizacional, foi citado que o planejamento estratégico contribuiu para a qualificação da Unimed-BH no que diz respeito à capacidade de organização, sistematização, de projeção e de objetividade, que mudou sensivelmente ao longo dos anos.



Outro ponto importante citado foi que também devido às mudanças nas áreas responsáveis houve uma perda no registro formal de estratégias emergentes ao longo do ano e dependeu da memória dos dirigentes durante o ritual do planejamento estratégico apontá-las.

**14) Questão: Como é o aprendizado organizacional da Unimed-BH no que tange ao planejamento estratégico?**

**Assertiva: Análise dos dirigentes em relação ao aprendizado organizacional da Unimed-BH no que tange ao planejamento estratégico.**

- **Dirigente 1:** “São feitas listas de grandes projetos estratégicos do ano anterior para discussão no planejamento estratégico atual.”
- **Dirigente 2:** “Houve mudanças de estrutura e não se aproveitou nada.”
- **Dirigente 3:** “Precário.”
- **Dirigente 4:** “O conhecimento das metas e mapa estratégico, já há um aprendizado coletivo.”
- **Dirigente 5:** “Não tem tido aprendizado organizacional. Houve grandes mudanças nas lideranças, há um *gap* entre os ciclos de planejamento.”
- **Dirigente 6:** “Excepcional, mudou muito ao longo do tempo, a nossa capacidade de organização, sistematização, de projeção e de objetividade mudou sensivelmente ao longo dos anos. A contribuição de sempre trazer pessoas que têm expertise nessa área para apoiar o planejamento sempre foi significativa, acho que também contribuiu para a qualificação da empresa e isso ajudou muito nesse sentido. E isso tem refletido nos resultados, o planejamento mais objetivo entre o que é real e o que é possível tem trazido resultados econômicos para a empresa que são melhores a cada ano.”

Analisando o enunciado dos dirigentes, pode-se perceber uma discordância em relação a ter havido ou não aprendizado organizacional no que tange ao planejamento estratégico. No entanto, todos responderam, com foco no aprendizado durante o ritual de planejamento estratégico, sobre o histórico, experiências e aprendizado no ato de se planejar.

Stata (1989 apud ENDLICH, 2001, p. 4) argumenta que os benefícios resultantes do planejamento não são apenas as estratégias e os objetivos que emergem, o mais importante é a aprendizagem que ocorre durante o processo do planejamento.

Mintzberg (1998, p. 419) discorre sobre a importância da criação artesanal da estratégia, que requer “envolvimentos, sentimento de intimidade e harmonia com os materiais manipulados, desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento”. Dessa maneira, afirma o autor: “os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas” (MINTZBERG, 1998, p. 419).

**15) Questão: Como se dá o registro da concepção do planejamento estratégico?**

**Assertiva: Os dirigentes apontam o registro da concepção do planejamento estratégico.**

- **Dirigente 1:** “Mapa estratégico.”
- **Dirigente 2:** “As reuniões são registradas, a GEPP acompanha, a consultoria ajuda a elaborar um mapa estratégico.”

Na Unimed-BH, a GEPP é a Gestão de Planejamento e Processos, responsável pela governança corporativa.

- **Dirigente 3:** “Registro em atas, a GEPP coordena o registro, mapa estratégico e validam, quadro de metas.”
- **Dirigente 4:** “BSC e mapa estratégico.”
- **Dirigente 5:** “Registrado no mapa estratégico.”
- **Dirigente 6:** “Mapa estratégico.”

Os registros no BSC e no mapa estratégico reforçam as teorias de Kaplan e Norton, já citadas neste trabalho.

**16) Questão: Como é realizado o controle do resultado em relação às metas? (sistema de *follow-up* dos resultados) O controle do resultado propicia o alcance das metas?**

**Assertiva: O controle do resultado propicia o alcance das metas.**

- **Dirigente 1:** “Durante as reuniões de acompanhamento dos objetivos estratégicos (RAEs), sim.”
- **Dirigente 2:** “O que acompanhamos nas metas são coisas diferentes do planejamento estratégico, são acompanhadas as metas do orçamento. As metas do orçamento têm descolamento do planejamento estratégico. Tem um *gap* entre o orçamento e o planejamento estratégico. É fechado orçamento com as metas de resultado, define-se

metas de eficiência e eficácia. As metas de orçamento que são acompanhadas, os superintendentes não acompanham.”

- **Dirigente 3:** “Sim, as RAEs, nível executivo, gestão e diretoria, disciplina estratégica de acompanhamento das metas e planos de ação.”
- **Dirigente 4:** “O controle do resultado propicia sim através do acompanhamento através das equipes.”
- **Dirigente 5:** “Controle nas RAEs, BSC. Há um sistema informatizado que é inserido todos os indicadores com análise crítica quando as metas não são batidas.”
- **Dirigente 6:** “O modelo de acompanhamento mensal e a forma que se desdobra nas áreas dentro da empresa é muito saudável para poder alcançar essas metas. Propicia o alcance das metas.”

Do enunciado de todos os dirigentes, exceto do Dirigente 2, pode se concluir que o controle do resultado através do *balanced scorecard* propicia o alcance das metas.

**17) Questão: Como as estratégias emergentes são capturadas e registradas durante a execução do planejamento estratégico?**

**Assertiva: As estratégias emergentes são capturadas.**

- **Dirigente 1:** “Devido às mudanças na governança não foram capturadas como deveriam.”
- **Dirigente 2:** “Tudo que está acontecendo na Unimed-BH, faz se um plano que não é seguido, as estratégias seguidas no dia a dia são emergentes.”
- **Dirigente 3:** “As estratégias emergentes são inseridas ao longo do exercício, não são capturadas e não são revistas, não são capturadas e registradas. Pode ser que ela seja considerada no próximo planejamento. Não há exercício de captura, ela é tratada informalmente.”
- **Dirigente 4:** “Faltam registros de estratégias emergentes que eventualmente não são capturadas, são necessárias e oportunas. É algo que precisa evoluir.”
- **Dirigente 5:** “É um ponto a evoluir, ainda é de forma empírica e não científica (metodológica). A mudança de diretoria fez com que processo perdesse (dependeu da memória da liderança).”
- **Dirigente 6:** “Muitas vezes elas não entram no registro, elas são só realizadas. Durante o planejamento estratégico nunca vi um momento em que são lembradas.”

Do enunciado dos dirigentes pode-se concluir que as estratégias emergentes não são capturadas por um processo formal para que sejam registradas. Uma possível causa apontada para essa lacuna foram as mudanças de pessoas na área de governança corporativa.

Segundo Mintzberg (1978), a definição de estratégia emergente é como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente. “Estratégia deliberada”, em contrapartida, foi definida como um padrão de ação seguido de acordo com um plano. Mintzberg também definiu ““formação de estratégia” para se referir ao processo pelo qual as estratégias são criadas, seja ele um processo de planejamento consciente e explícito – que é a “formulação da estratégia” – ou um processo de emersão.

Mariotto (2003) resumiu sua teoria de emersão de estratégias em:

1. Integrar as várias perspectivas teóricas em um modelo único, que explicitamente incorpora fenômenos hierárquicos, cognitivos, de auto-organização e de aprendizado;
2. Reunir, em um único sistema, o processo de planejamento estratégico tradicional e o processo de construção contínua de estratégia, aqui conceituado de forma ordenada;
3. Sistematizar os elementos de uma infraestrutura organizacional necessária para dar apoio à construção contínua de estratégia.

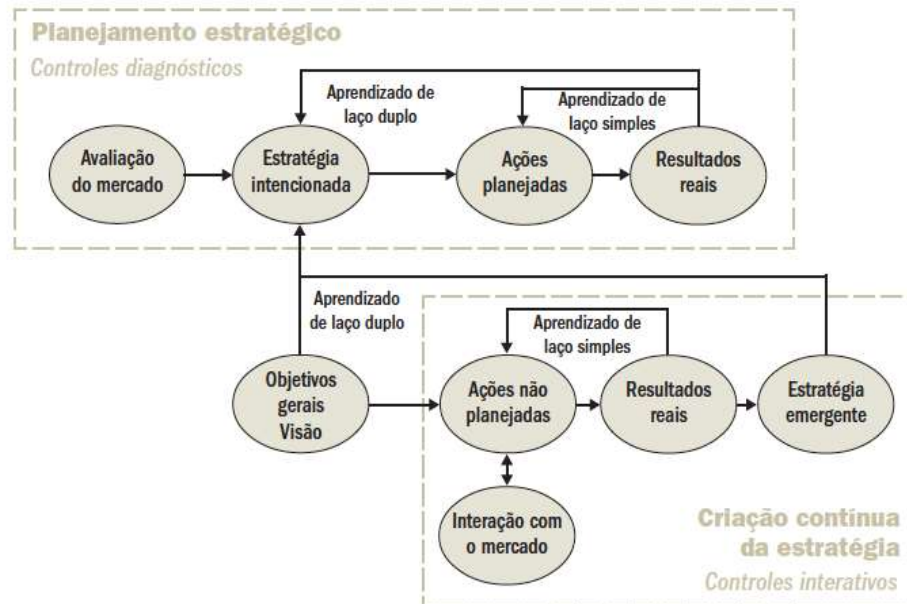
Bower (1966) cita que as estratégias podem surgir como resultado de iniciativas vindas de níveis mais baixos da hierarquia e induzidas pela alta direção com certos mecanismos administrativos, tais como a organização formal e o sistema de recompensas utilizado para gerentes.

Mariotto (2003) reforça que, desta forma, a alta direção pode influenciar os tipos de iniciativas, que serão transformadas em propostas de investimento a serem submetidas à aprovação da própria alta direção.

Nesse modelo é possível perceber um duplo fluxo de influências. De cima para baixo, a alta direção influencia o comportamento de gerentes de nível mais baixo por meio do estabelecimento de objetivos estratégicos e do controle dos mecanismos que acabamos de descrever. De baixo para cima, os gerentes de nível mais baixo definem novos projetos de investimento; gerentes de nível intermediário apoiam alguns desses projetos e os levam à alta direção para aprovação. Assim, o modelo reconhece múltiplos atores participando da formação de estratégia. (MARIOTTO, 2003, p. 80)

Mariotto (2003) propõe um modelo (Figura 2) que descreve um processo que combina intenção com emersão.

Figura 2 - Modelo básico para estrutura conceitual proposta



Fonte: Mariotto (2003, p. 89).

Segundo o autor, esse processo é composto de dois subprocessos que evoluem paralelamente na organização. No processo representado na parte superior da figura, os objetivos gerais e a visão da organização, juntamente com uma avaliação das oportunidades e riscos do mercado, norteiam a formulação das estratégias intencionadas. Por intermédio de um processo de planejamento estratégico típico, a estratégia intencionada é transformada em ações planejadas. Estas, quando efetivadas, levam a certos resultados reais, que podem ou não estar de acordo com as expectativas da direção. Eventuais desvios dos resultados planejados serão detectados por controles diagnósticos tradicionais, o que levará normalmente a correções das ações. Isso constitui o aprendizado de laço simples. Excepcionalmente, os resultados podem ser tão surpreendentes que causem uma alteração da estratégia intencionada, talvez até mesmo nos objetivos gerais e na visão. Isso constitui o aprendizado de laço duplo. No subprocesso representado na parte inferior da Figura 2, o autor chama de formação contínua de estratégia, membros da organização interagem no dia a dia com clientes e outros agentes no mercado e, a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão estabelecidos pela alta

direção, detectam novas oportunidades e riscos, bem como agem por iniciativa própria (MARIOTTO, 2003).

**18) Questão: Na sua visão de que forma o planejamento estratégico assegura o crescimento continuado e o desenvolvimento sustentável da organização?**

**Assertiva: O planejamento estratégico assegura o crescimento continuado e o desenvolvimento sustentável da organização.**

- **Dirigente 1:** “Sim, sou um defensor do planejamento. O desafio é inovar na metodologia que dê conta do dinamismo da empresa. A Unimed é um adolescente de calça curta, corpo cresce demais e a estrutura cresce demais. O crescimento tem sido muito grande e tem sido um desafio adequar a estrutura.”
- **Dirigente 2:** “O planejamento deveria ser revisado sempre, deveria ter indicadores que retratam o planejamento estratégico. O planejamento estratégico assegura e enriquece o conhecimento da empresa.”
- **Dirigente 3:** “A partir do modelo do diagnóstico, quais são as oportunidades de crescimento e ganho de eficiência, metas de longo prazo com olhar nas oportunidades de ganho de eficiência, através do exercício estratégico. Análise situacional e perceptiva médio e longo prazo estratégica.”
- **Dirigente 4:** “A estruturação do planejamento estratégico mostra para onde a organização deve ir em relação aos grandes objetivos, direcionando os esforços e organização toda para essa direção. Assegura sim, sem ele teriam esforços muito opostos, sem uma missão comum podem se despender muitos recursos e não se chegar ao crescimento.”
- **Dirigente 5:** “Todo o objetivo é esse, só o planejamento não garante, tem que se registrar e executar e ter esse grande esforço. Empresas com ciclo político têm alternância de liderança muito grande e o desafio é que o planejamento estratégico não sofra com essa transição, que ela seja menos traumática possível. É um desafio no governo e também na cooperativa.”
- **Dirigente 6:** “Nossas metas propostas são sempre desafiadoras e alavancam o resultado. Outra parte importante é o mapa estratégico e as metas estratégicas ligado ao PPR.”

Na visão dos dirigentes, o planejamento estratégico assegura de forma continuada o desenvolvimento sustentável da organização. Ele é um direcionador de esforços e recursos na busca pelos grandes objetivos, assegurando e enriquecendo o conhecimento da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou como os dirigentes interpretam e adotam o planejamento estratégico como fator de crescimento da firma.

Percebe-se que a organização realiza seu planejamento e seu pensamento estratégicos de acordo com a teoria das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), explorando competências internas e externas para lidar com ambientes em mudança. Essa teoria enfatiza o desenvolvimento das capacidades gerenciais e a dificuldade de imitar combinações de habilidades organizacionais, funcionais e tecnológicas. Ela integra e se baseia sobre pesquisa nas áreas de gerenciamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), desenvolvimento de produtos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, manufatura, recursos humanos e aprendizado organizacional.

Teece, Pisano e Shuen (1997) explicam que esses campos são frequentemente avaliados fora dos limites tradicionais da estratégia, e deixados de fora de muitas abordagens econômicas para resolver problemas estratégicos. Por isso, as capacidades dinâmicas podem ser vistas como abordagem emergente e potencialmente integrativa para entender novas fontes de vantagem competitiva.

A teoria das Capacidades Dinâmicas analisa a origem e os métodos de criação de riqueza das empresas privadas, principalmente em ambientes de rápida mudança tecnológica. A vantagem competitiva é vista como as diferenças nos processos de coordenação e combinação, moldados pelos recursos das firmas e pelo caminho evolutivo adotado. Se e como as vantagens competitivas aparecem depende da estabilidade do mercado, do seu desenvolvimento interno e da capacidade dos competidores imitarem, assim, a criação de riqueza depende das condições organizacionais internas, tecnológicas e da gerência dos processos da organização (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997, p. 509).

Diferentes competências, procedimentos e processos inovadores e distintos, estruturas organizacionais e flexibilidade em decidir são aptidões que não se desenvolvem e se implantam facilmente; mas, em contrapartida, uma vez desenvolvidas, estabelecidas e implantadas, são difíceis de copiar (TEECE, 2007).

Identificar novas oportunidades de mercado e se organizar internamente de forma eficiente e eficaz, com o objetivo de aproveitar melhor essas oportunidades é fundamental para se criar uma vantagem competitiva sustentável, dentro de uma perspectiva (TEECE, 2007).



O desenvolvimento das capacidades dinâmicas é um processo que integra conhecimentos das diversas partes envolvidas na cadeia produtiva e que trazem suas melhores contribuições para a sustentabilidade da organização.

A gestão estratégica na Unimed-BH, assim como a teoria de capacidades dinâmicas, é considerada um processo coletivo de aprendizagem, o qual se concentra em desenvolver vantagens competitivas difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. Por exemplo, o processo de verticalização (o investimento em Serviços Próprios de Saúde, Atenção Pré-Hospitalar, o Centro Médico com locação de *slots* de consultórios, o Centro de Inovação, etc.), em que é realizada uma alavancagem de recursos que distancia a Unimed-BH de seus competidores ao oferecer serviços exclusivos aos seus clientes, constitui uma vantagem competitiva difícil de ser copiada.

De acordo com Munck, Silva e Souza (2009), as organizações devem buscar a cooperação em um processo estratégico e desenvolver meios de obter a cooperação dos agentes sociais em suas decisões. Para os autores, deve-se tentar fazer com que tais decisões sejam dotadas de sentido com base nos objetivos organizacionais em um processo estratégico. Nas ações particulares dos agentes sociais, deve-se propiciar a manifestação e construção de competências que favoreçam a adaptação e competitividade da organização em seu contexto. Dessa forma, a atuação desses agentes sociais junto aos *stakeholders* contribui para que as decisões considerem as demandas das várias partes interessadas, o que pode contribuir com decisões mais assertivas e ajustadas.

Considerando os conceitos de responsabilidade social corporativa, em que há envolvimento de todos os *stakeholders* no processo de gestão e até de decisão, faz parte da essência cooperativista da Unimed-BH a aplicação desses conceitos. Nesse sentido, a Diretoria é formada por cooperados eleitos pela maioria do corpo de cooperados. Nesse cenário, citado pelos dirigentes como grande fator de complexidade, em que os *stakeholders* (cooperados) também são fornecedores/prestadores de serviço, neste conceito bilateral, limita-se o poder de negociação da Unimed-BH com seus fornecedores (uma das cinco forças de Porter, 1980), com a estratégia de valorização do trabalho médico e do cooperado (*stakeholder*). Esse fator de complexidade, devidamente e estrategicamente gerenciado, se constitui em vantagem competitiva. A partir do envolvimento dos cooperados na gestão estratégica, é possível identificar suas expectativas e necessidades, além de sua visão sobre a organização. A

participação deles no processo decisório propicia à Cooperativa maior probabilidade de acerto na implementação de mudanças que alcancem o equilíbrio competitivo e a satisfação de todos os públicos.

Durante o ritual de planejamento estratégico, não existe participação ativa das áreas da empresa, que somente se envolvem na determinação de metas, encaminhando suas necessidades e projetos aos dirigentes da organização por meio dos gestores. Esse ritual caracteriza-se como um processo *bottom-up*, em menor parte criativo, mas na maior parte analítico e de manutenção/construção dos indicadores a serem acompanhados no *balanced scorecard*. O processo criativo e o pensamento estratégico das áreas acontece através de estratégias emergentes que surgem do corpo gerencial ao longo do processo, como resultado de ações não intencionais que já aconteciam no dia a dia da organização, mas há a lacuna que à época do ritual do planejamento estratégico não são recordadas formalmente. Também foi citada uma dificuldade de fluência da comunicação e cooperação entre áreas na firma, onde o processo muitas vezes é unilateral entre cada área e dirigentes.

Percebe-se o extenso controle de indicadores através do *balanced scorecard*, com foco entre a projeção de cenários internos e os resultados, com a lacuna de acompanhamento formalizado de cenários prospectivos ao longo do ano, o que se caracteriza em risco no que tange aos indicadores de mercados que estão fora do controle da organização.

Como conclusão, foi possível constatar que o planejamento estratégico da Unimed-BH conseguiu se adaptar ao longo do tempo, utilizando-se de simulação e análise de cenários internos e prospectivos com controle efetivo das previsões de resultado através do *balanced scorecard*. No entanto, por se tratar de uma linha de planejamento em constante adaptação, o processo de planejamento e pensamento estratégico da firma está suscetível às complexidades inerentes à busca por vantagens competitivas difíceis de serem copiadas, Tais vantagens são retratadas na teoria de capacidades dinâmicas, porém esta linha de planejamento tem como consequência viabiliza estratégias eficazes que trazem grandes resultados.

A relevância deste estudo pode ser limitada pelo fato de que o fenômeno foi estudado por meio de uma amostra por conveniência, dentro de um período de planejamento retratado pela experiência dos entrevistados, restringindo a discussão do tema ao ponto de vista histórico,

tendo em vista que não foi analisado todo o histórico do planejamento desde o início de sua formalização.

Este estudo poderá contribuir para um melhor entendimento do ritual de planejamento estratégico e pensamento estratégico na Unimed-BH, a partir da interpretação e compreensão do ponto de vista dos dirigentes.

Sugere-se, como complementação a este estudo, a avaliação do ponto de vista de dirigentes de outras firmas, do setor de saúde ou não, baseada nos conceitos aqui apresentados. Para complementação ao estudo de caso Unimed-BH, ou futuras firmas analisadas, sugere-se avaliar, utilizando-se métricas adequadas, se o Planejamento Estratégico está trazendo benefício real e grau de maturidade organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. **McKinsey Quarterly**, p. 48-61, Summer 1966.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar**: beneficiários, operadoras e planos. Rio de Janeiro: ANS, dez. 2014. Disponível em:  
<[http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Perfil\\_setor/Caderno\\_informacao\\_saude\\_suplementar/2014\\_mes12\\_caderno\\_informacao.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Caderno_informacao_saude_suplementar/2014_mes12_caderno_informacao.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2015.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Caderno de Informação da Saúde Suplementar**: beneficiários, operadoras e planos. Rio de Janeiro: ANS, set. 2013. Disponível em:  
<[http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Perfil\\_setor/Caderno\\_informacao\\_saude\\_suplementar/2014\\_mes06\\_caderno\\_informacao.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Caderno_informacao_saude_suplementar/2014_mes06_caderno_informacao.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2015.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Quem somos**. Disponível em:  
<<http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos>>. Acesso em: 2015.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Homepage**. Disponível em:  
<<http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- x
- ALMEIDA, P. R. **História do porvir**: uma aposta contra o passado. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/1326HistoriaPorvir.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2015.
- ALVARES, A. C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 39, n. 4, dez. 1999. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901999000400008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901999000400008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 5 abr. 2015.
- ANDRADE FILHO, N. M. de. **Vetores estratégicos para a autopropetuação da empresa**. 2003. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? **Working Paper**, v. 10, St. Petersburg, St. Petersburg State University, 2006.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow JonesIrwin, 1971.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: an analytical approach to business growth & expansion. New York: McGraw Hill, 1965.
- ANSOFF, I. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, Berkeley, v. 18, n. 2, p. 21-33, Winter 1975.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implanting strategic management**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Prentice Hall, 1990.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1985.

BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BONTEMPO, M. T. **Análise comparativa dos métodos de construção de cenários estratégicos no planejamento empresarial**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2000.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOWER, M. **The will to manage**. New York: MacGraw-Hill, 1966.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. Visão de prevenção em riscos só entendendo as abordagens em prospectiva. **Revista Eletrônica Cenários Prospectivos**, Brasiliano & Associados, n. 33, p. 5-9, nov./dez. 2007. Disponível em: <[http://www.brasiliano.com.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/edicao\\_33.pdf](http://www.brasiliano.com.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/edicao_33.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2015.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. Principles of corporate finance. 6th ed. [S.l.]: Irwin/McGraw-Hill. 2000.

CARON-FASAN, M. L. Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. **Revue Systèmes d'Information et Management**, v. 6. n. 4, p. 73-89, 2001.

CENÁRIO. **Priberam**. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/cen%C3%A1rio>>. Acesso em: 15 maio 2015.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. D. **The visible hand**: the managerial revolution in american business. 16. ed. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University, 2002.

CHANDLER, A. D. **The visible hand**: managerial revolution in american business. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CHAVES, R. S. **Fatores determinantes para o crescimento sustentável das organizações: o caso Unimed-BH.** 2013. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2013.

CHRISTENSEN, E. W.; GORDON, G. G. An exploration of industry, culture and revenue growth. **Organization Studies**, v. 20, i. 3, 1999.

COSTA, B. K. **A construção de cenários estratégicos aplicados à administração universitária.** In: ENANGRAD – ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 1995. Anais... Natal (RN): UFRN, 1995.

COSTA, S. A. **A prática das novas relações trabalhistas, por uma empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 1997.

DAVID, F. R. **Strategic management.** New Jersey: Prentice Hall, 1997.

DEPARTAMENTO DE ATENÇÃO BÁSICA. **PNAB - Política Nacional de Atenção Básica.** Disponível em: <<http://dab.saude.gov.br/portaldab/pnab.php>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOYLE, P. Setting business objectives and measuring performance. **Journal of General Management**, London, v. 20, n. 2, p.1-19, Winter 1994.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas.** 6. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

ENDLICH, N. A. An investigation of the nexus between strategic planning and organizational learning. 2001. 186 f. Dissertation - Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2001.

FARREL, M. A.; OCZOWSKI, E. Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, p. 197-217, 2002.

FLECK, D. L. The dynamics of corporate growth. 2001. 358 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculty of Graduate Studies and Research, McGill University, Montreal, 2001.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence.** New York: Wiley, 1995.

FULD, L. M. **The secret language of competitive intelligence: how to see through & stay ahead of business disruptions, distortions, rumors & smoke screens.** 2. ed. Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2010.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder.** Tradução de Hilário Torloni. São Paulo: Pioneira, 1986.

- GOLDEMBERG, J. Energia para um mundo sustentável. **Correio da UNESCO**, ano 2, v. 1, p. 22-24, jan. 1992.
- GRAY, C. S. **Thucydides was right**: defining the future threat. Disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=1256>>. Acesso em: 3 abr. 2015.
- GREENLEY, G. Does strategic planning improve company performance? **Long Range Planning**, v. 19, n. 2, p. 101-109, April 1986.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5026, 1983.
- HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.
- HELFAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HENDERSON, B. **Henderson on corporate strategy**. Boston: Abt Books, 1979.
- HERZOG, Ana Luiza. Parem de gastar tanto dinheiro, diz Michael Porter. **Exame**, Mundo, 29 nov. 2007. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/parem-de-gastar-tanto-dinheiro-m0144141>>. Acesso em: 15 jan. 2015.
- HIGGINS, R.: How much growth can a firm afford. **Financial Management**, v. 6, n. 3, p. 7-16, 1977.
- HILL, C. W. L., HOSKISSON, R. E. Strategy and structure in the multiproduct firm. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 2, p. 331-341, 1987.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation**: analytical concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Análise de alguns indicadores da pesquisa. 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/ams/2005/comentarios.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- INTERNATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS ANALYSIS. O guia para o corpo de conhecimento de análise de negócios: Guia BABOK. Versão 2.0. Toronto: IIBA, 2011. Disponível em: <<http://www.babokonline.org/>>. Acesso em: 7 mar. 2015.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2000. Disponível em: <<https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KATZ, R. L. **Cases and concepts in corporate strategy**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business Policy, Text and Cases**. Homewood, Il: Richard D. Irwin, 1965.

LESCA, H. Veille stratégique: passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. In: COLLOQUE VSST 2001, Barcelone, 2001. **Actes...** Barcelone, tome 1, p. 98-105, oct. 2001.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa. **Revista Organização em Contexto**, ano 2, n. 4, p. 92-118, jul./dez. 2006. Disponível em: <[http://ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/2007\\_207\\_Org\\_e\\_Contexto.pdf](http://ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/2007_207_Org_e_Contexto.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2015.

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LIMA, T. C. M. P. **Sicoob agrorural: uma história escrita a várias mãos**. Goiânia: PUC-Goiás, 2011.

LINDEN, Greg; TEECE, David J. M-form firms: incorporating multi-divisionality. **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**, 19 Dec. 2014. Disponível em: <<http://www.palgraveconnect.com/esm/doi/10.1057/9781137294678.0420>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

MACHARZINA, Klaus; WOLF, Joachim. Unternehmensführung: das international Managementwissen – Konzepte – Methoden - Praxis. 5. Aufl. grundl. uberarb. Wiesbaden: Gable, 2005.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MARCOULIDES, G. A.; HECK, R. H. Organizational culture and performance: proposing and testing a model organization. **Science**, v. 4, n. 2, p. 209-225, May 1993.



- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.
- MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, n. 20, Suppl., S63-S80, 2009.
- MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. **Academy of Management Journal**, n. 37, p. 1649-1665, 1994.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M.; MONTGOMERY, C. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.
- MINTZBERG, H. Stratégie et artisanat. **Harvard l'Expansion**, n. 47, p. 94-104, Hiver 1987.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**: reconceiving the roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.
- MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. Planejamento de cenários: a evolução do pensamento prospectivo. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 1-20, 2005.
- MUNCK, L.; SILVA, A. L.; SOUZA, R. B. Aproximando Guerreiro Ramos e Bruno Maggi: em busca das capacidades dinâmicas. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 257-271, set./dez., 2009.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial**: urna abordagem empreendedora. São Paulo. Atlas, 1988.
- PAIVA NETO, Antônio de. Cooperativas de trabalho. **Revista do Instituto de Pesquisas e Estudos**, Bauru, n. 34, p. 235-249, abr./jul. 2002. Disponível em: <[https://www.ite.edu.br/ripe\\_arquivos/ripe34.pdf](https://www.ite.edu.br/ripe_arquivos/ripe34.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell & Mott, 1968. Primeira impressão em 1959.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- POLONIO, W. A. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- POPCORN, F.; HANFT, Adam. **O dicionário do futuro**: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, M. **Estratégia competitiva** -Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-76, Nov./Dec. 1996.

PÚBLIO, M. A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

PWC. **The Healthcare Market in Brazil**. 2013. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/saude/healthcare-tsp-13.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

RIGBY, D. K. **Management tools 2001**: global results presentation. Annual survey of senior executives. Bain & Company Inc., 2001. Disponível em: <[http://www.bain.com/Images/Management\\_Tools\\_2001\\_global\\_results\\_presentation.pdf](http://www.bain.com/Images/Management_Tools_2001_global_results_presentation.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2002.

RUGMAN, A; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resourcebased view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

RÜHLI, E. Unternehmenskultur – Konzepte, Methoden. In: RÜHLI, E.; Keller, A. (Publ.). **Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen**. Bern: Verlag Paul Haupt, 1991.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Lorena (SP): Stiliano, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHNEIDER, B. et al. **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Trad. Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SENGE, Peter. **The fifth discipline**. New York: Doubleday, 1990.

SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 118-137, 1995.

SMIRCICH, L. Concepts of culture organization analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

STEINER, B. A roadmap to the future: the importance of long-range planning. **Common Ground**, Jan./Feb. 1986.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Management policy and strategy** - Text, readings and cases. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.

- STRONG, B. Strategic planning: What's so strategic about it? **Educause Quarterly**, n. 1, p. 4-6, 2005.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Buenos Aires: [s. n.], 1992.
- TAYLOR, B. Strategies for planning. **Long Range Planning**, Elmsford, p. 27-40, Aug. 1975.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. **Strategic Management Journal**, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TUSHMAN, M.; ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 171-222, 1985.
- UNIMED. História. Unidades. **Unimed Belo Horizonte (MG)**. Disponível em: <[http://memoria.unimed.coop.br/memoria/museu\\_arquivos/html/unidades/belo\\_horizonte.htm](http://memoria.unimed.coop.br/memoria/museu_arquivos/html/unidades/belo_horizonte.htm)>. Acesso em: 10 maio 2015.
- THOMMEN, J. P.; ACHLEITNER, A. K. **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**. Umfassende Einführung aus managementorientierte Sicht. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006.
- TZU, S. **Sun Tzu's The Art of War**. Translated by the Sonshi Group. Disponível em: <<https://www.sonshi.com/original-the-art-of-war-translation-not-giles.html>>. Acesso em: 1º nov. 2005.
- VAILL, P. **Learning as a way of being**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- VIEIRA, A. S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 99-101, maio/ago. 1993.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- WELGE, M. K.; AL-LAHAM, A. **Strategisches Management**. Grundlagen-Prozess-Implementierung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2003.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**. New York: Free Press, 1975.

# APÊNDICE

