

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM  
AMBIÊNCIA COMPLEXA

ERNESTO JOSÉ VIEIRA

Belo Horizonte – MG  
2017

ERNESTO JOSÉ VIEIRA

DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM  
ESTUDO EM AMBIÊNCIA COMPLEXA

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais, da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.  
Linha de pesquisa: Estratégia em organizações.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

**V658d** Vieira, Ernesto José.  
Desempenho do planejamento estratégico: um estudo em  
ambiência complexa . / Ernesto José Vieira. – Belo horizonte, 2017.

200 f. ; 30 cm.

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

Inclui bibliografia.

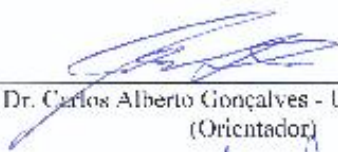
1. Planejamento estratégico – Estudo de casos.  
2. Administração – Estudo de casos. 3. Teses. I. Gonçalves,  
Carlos Alberto. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências  
Empresariais. III. Título.

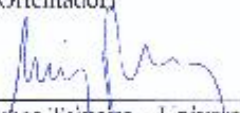
**CDU: 65.012.2**

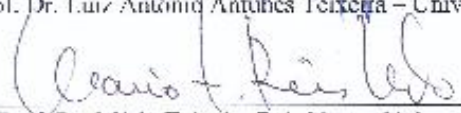


UNIVERSIDADE  
FUMEC


Tese intitulada **“Desempenho Do Planejamento Estratégico: Um Estudo Em Ambiente Complexa”**, de autoria do doutorando **Ernesto José Vieira** aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:


  
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade FUMEC

  
Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto - Universidade FUMEC

  
Prof. Dr. Marcelo Augusto Gonçalves - UTMG

  
Prof. Dr. Danilo de Melo Costa - UNA

  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 13 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Alameda, 1500 - Oursinho  
30180-200 - Belo Horizonte, MG  
Tel.: 0800 0820 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Celso, 200 - Cruzeiro  
32815-100 - Belo Horizonte, MG  
Tel.: 31 9223-0200  
www.fumec.br

## RESUMO

Este estudo aborda o desempenho do planejamento estratégico em ambiência complexa, iniciando pelos quatro construtos determinantes no processo de planejamento: experiência e capacitação do sistema gerencial; adoção de técnicas de planejamento; atenção a condicionantes internas; atenção a condicionantes externas. Esses quatro construtos influenciam o construto intitulado grau de formalização dos sistemas de planejamento, que, por sua vez, interage com os seguintes construtos: grau de planejamento deliberado; integridade do planejamento; implementação e esforços de ajustes; resultados medidos pela firma; e o construto aprendido com o planejamento. Por sua vez, este construto realiza a retroalimentação do primeiro construto: experiência e capacitação do sistema gerencial. A relação entre esses dez construtos constitui o modelo conceitual proposto pelo autor. Existe, porém, uma distância entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e a implementação e esforços de ajustes, caracterizados como GAP 1, além da distância entre a implementação e esforços de ajustes, e os reais resultados medidos pela firma, intitulados GAP 2. A problematização deste estudo consiste em pesquisar qual o grau de ajuste entre a formulação do planejamento estratégico (fatores de formulação e implementação) e os resultados medidos pela firma, verificados por GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual, segundo a percepção dos dirigentes. O objetivo geral deste trabalho consiste em contribuir para o entendimento do grau de ajuste e dos fatores que promovem os ajustes, entre o planejamento estratégico, a execução e os resultados medidos pela firma. A metodologia adotada é qualitativa, com estudo de casos múltiplos. Após o estudo de quatro empresas, concluiu-se que há evidências de que existem elementos típicos do modelo conceitual apresentado por este trabalho, e que as distâncias GAP 1 e GAP 2 são percebidas pelos dirigentes. Os resultados observados validaram as proposições teóricas iniciais do estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico. Planejamento deliberado. Grau de formalização. Condicionantes internas e externas. Resultados medidos.

## ABSTRACT

This study deals with the performance of strategic planning in a complex ambience, starting with the four determinant constructs in the planning process: experience and qualification of the management system, adoption of planning techniques, attention to internal constraints and attention to external constraints. These four constructs influence the construct titled degree of formalization of planning systems, which in turn interacts with constructs, degree of deliberate planning, integrity of planning, implementation and adjustment efforts, results measured by the firm, and the tenth construct learning with the planning, which in turn, performs the retro feeding of the first construct, experience and training of the management system. The relation between these ten constructs constitutes a conceptual model proposed by the author. There is, however, a gap between the degree of formalization of planning systems and the implementation and adjustment efforts, characterized as GAP 1; and other distance between the implementation and adjustment efforts, and the actual results measured by the firm, entitled GAP 2. The problem of this study is to investigate the degree of fit between the formulation of strategic planning (formulation and implementation factors) and the results measured by the firm, verified by GAP 1 and GAP 2 of the conceptual model, according to the perception of the managers. The general objective of this work is to contribute to the understanding of the degree of adjustment and the factors that promote the adjustments between the strategic planning, the execution and the results measured by the firm. The methodology adopted is qualitative, multiple case study. After the study of four companies, it was concluded that there are evidences that there are typical elements of the conceptual model presented by this work, and the distances GAP 1 and GAP 2 are perceived by the directors. The results validated the initial theoretical propositions of the study.

**KEYWORDS:** Strategic planning. Deliberate planning. Degree of formalization. Internal and external constraints. Measured results.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, pela educação;

A minha querida mãe, Maria Ignácia Godoy Vieira, *in memoriam*, pela grande dedicação à minha formação, especialmente pelos incansáveis exemplos de perseverança, para vencer, e pelo incentivo aos estudos;

E a minha querida esposa, Lênia Ribeiro de Souza Vieira, também pelos incentivos e pelo companheirismo durante toda uma vida.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo para mensuração de desempenho .....	88
---	----



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 JUSTIFICATIVA, PROBLEMA E OBJETIVO .....	4
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	6
3.1 Ambiência complexa .....	6
3.2 Modelo para mensuração do desempenho do planejamento estratégico .....	10
3.3 Características comuns ao planejamento estratégico.....	10
3.4 Fatores que influenciam o planejamento estratégico.....	11
3.4.1 Experiência e capacitação do sistema gerencial .....	11
3.4.2 Atenção a condicionantes internas .....	26
3.4.3 Atenção a condicionantes externas.....	39
3.4.4 Grau de planejamento deliberado .....	57
3.4.5 Grau de formalização dos sistemas de planejamento .....	64
3.4.6 Integridade do planejamento .....	72
3.4.7 Implementação de esforços e ajustes.....	77
3.4.8 Resultados medidos pela firma.....	81
3.4.9 Aprendizado com o planejamento .....	82
3.4.10 Distância entre o construto grau de formalização dos sistemas de planejamento, e o construto implementação e esforços de ajustes .....	86
3.4.11 Distância entre o construto implementação e esforços de ajustes, e o construto resultados medidos pela firma .....	87
4 MÉTODOS ADOTADOS.....	88
4.1 Descrição das atividades de campo .....	89
4.2 Roteiro de entrevista.....	90
5 DADOS OBTIDOS NA PESQUISA .....	96
5.1 Apresentação da primeira empresa.....	96
5.1.1 Perguntas relativas ao primeiro construto .....	96
5.1.2 Perguntas relativas ao segundo construto .....	99
5.1.3 Perguntas relativas ao terceiro construto .....	101
5.1.4 Perguntas relativas ao quarto construto .....	103
5.1.5 Perguntas relativas ao quinto construto .....	106
5.1.6 Perguntas relativas ao sexto construto.....	106

5.1.7 Perguntas relativas ao sétimo construto.....	107
5.1.8 Perguntas relativas ao oitavo construto .....	109
5.1.9 Perguntas relativas ao nono construto .....	110
5.1.10 Perguntas relativas ao décimo construto .....	111
5.1.11 Perguntas relativas aos GAPs 1 e 2 .....	112
5.2 Apresentação da segunda empresa .....	114
5.2.1 Perguntas relativas ao primeiro construto .....	115
5.2.2 Perguntas relativas ao segundo construto .....	117
5.2.3 Perguntas relativas ao terceiro construto .....	118
5.2.4 Perguntas relativas ao quarto construto .....	119
5.2.5 Perguntas relativas ao quinto construto .....	121
5.2.6 Perguntas relativas ao sexto construto.....	121
5.2.7 Perguntas relativas ao sétimo construto.....	122
5.2.8 Perguntas relativas ao oitavo construto .....	123
5.2.9 Perguntas relativas ao nono construto .....	123
5.2.10 Perguntas relativas ao décimo construto .....	124
5.1.11Perguntas relativas aos GAPs 1 e 2.....	139
5.3 Apresentação da terceira empresa.....	126
5.3.1 Perguntas relativas ao primeiro construto .....	126
5.3.2 Perguntas relativas ao segundo construto .....	128
5.3.3 Perguntas relativas ao terceiro construto .....	130
5.3.4 Perguntas relativas ao quarto construto .....	131
5.3.5 Perguntas relativas ao quinto construto .....	133
5.3.6 Perguntas relativas ao sexto construto.....	133
5.3.7 Perguntas relativas ao sétimo construto.....	134
5.3.8 Perguntas relativas ao oitavo construto .....	135
5.3.9 Perguntas relativas ao nono construto .....	136
5.3.10 Perguntas relativas ao décimo construto .....	136
5.1.11 Perguntas relativas aos GAPs 1 e 2.....	152
5.4 Apresentação da quarta empresa .....	139
5.4.1 Perguntas relativas ao primeiro construto .....	140
5.4.2 Perguntas relativas ao segundo construto.....	143
5.4.3 Perguntas relativas ao terceiro construto .....	144
5.4.4 Perguntas relativas ao quarto construto .....	145

5.4.5 Perguntas relativas ao quinto construto .....	148
5.4.6 Perguntas relativas ao sexto construto .....	148
5.4.7 Perguntas relativas ao sétimo construto.....	149
5.4.8 Perguntas relativas ao oitavo construto .....	150
5.4.9 Perguntas relativas ao nono construto .....	151
5.4.10 Perguntas relativas ao decimo construto .....	151
5.4.11 Perguntas relativas aos GAPs 1 e 2 .....	152
6 ANÁLISE DE DADOS .....	154
6.1 Experiência e capacitação do sistema gerencial .....	154
6.1.1 Empresa TI .....	154
6.1.2 Empresa PE/AP .....	155
6.1.3 Empresa EN.....	155
6.1.4 Empresa AC/PI.....	156
6.2 Adoção de técnicas de planejamento.....	158
6.2.1 Empresa TI .....	158
6.2.2 Empresa PE/AP .....	158
6.2.3 Empresa EN.....	159
6.2.4 Empresa AC/PI.....	159
6.3 Atenção A condicionantes internas (recursos tangíveis e intangíveis).....	160
6.3.1 Empresa TI .....	160
6.3.2 Empresa PE/AP .....	161
6.3.3 Empresa EN.....	161
6.3.4 Empresa AC/PI.....	162
6.4 Atenção A condicionantes externas.....	163
6.4.1 Empresa TI .....	163
6.4.2 Empresa PE/AP .....	163
6.4.3 Empresa EN.....	164
6.4.4 Empresa AC/PI.....	164
6.5 Grau do planejamento deliberado.....	165
6.5.1 Empresa TI .....	165
6.5.2 Empresa PE/AP .....	166
6.5.3 Empresa AC/PI.....	166
6.5.4 Empresa EN.....	166
6.6 Grau de formalização dos sistemas de planejamento, objetivos e metas .....	167

6.6.1 Empresa TI .....	167
6.6.2 Empresa PE/AP .....	168
6.6.3 Empresa EN.....	168
6.6.4 Empresa AC/PI.....	168
6.7 Integridade do planejamento (envolvimento das equipes, comunicação do planejar) .	169
6.7.1 Empresa TI .....	169
6.7.2 Empresa PE/AP .....	170
6.7.3 Empresa EN.....	170
6.7.4 Empresa AC/PI.....	170
6.8 Implementação e esforços de ajustes .....	172
6.8.1 Empresa TI .....	172
6.8.2 Empresa PE/AP .....	172
6.8.3 Empresa EN.....	172
6.8.4 Empresa AC/PI.....	173
6.9 Resultados medidos pela firma.....	173
6.9.1 Empresa TI .....	173
6.9.2 Empresa PE/AP .....	174
6.9.3 Empresa EN.....	174
6.9.4 Empresa AC/PI.....	174
6.10 Aprendizado com a firma .....	175
6.10.1 Empresa TI .....	175
6.10.2 Empresa PE/AP .....	175
6.10.3 Empresa EN.....	176
6.10.4 Empresa AC/PI.....	176
6.11 GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual deste trabalho.....	177
6.11.1 Conceito: GAP 1 (distância percebida, pelos dirigentes, entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes)..	177
6.11.2 Conceito: GAP 2 (distância percebida pelos dirigentes entre implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma).....	178
7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	181
REFERÊNCIAS .....	184

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende avaliar o grau de ajuste entre a formulação do planejamento estratégico (fatores de formulação e de implementação) e os resultados alcançados pela firma, segundo a percepção dos depoentes, em indústrias que operam em ambiência complexa. Para a obtenção deste propósito, conduziu-se um estudo de casos múltiplos, em quatro indústrias, na região metropolitana de Belo Horizonte.

Para a construção do referencial teórico, utilizaram-se dimensões do planejamento estratégico, tendo como base inicial o trabalho de Ramanujam e Venkatraman (1987). Esses autores citam características do sistema de planejamento, em seu artigo, e questionam o relacionamento entre planejamento e performance organizacional. Salientam que diversos estudos têm se dedicado ao esclarecimento da ligação entre planejamento e *performance*. Seus estudos evidenciaram controvérsias, chegando a questionar o valor do planejamento para o desempenho organizacional.

Ansoff e McDonnell (1996), questionando também se o planejamento compensa, descreve que, dentre as muitas críticas, a fundamental é a de que se trata de uma invenção inadequada e que, mesmo sendo usada por uma empresa, não produziria qualquer melhoria em seu desempenho. Relata também que os críticos, ao apresentarem esse argumento, dizem que o planejamento é possível quando é de longo prazo e o ambiente é estável. Mas, quando o ambiente se torna turbulento, as empresas devem evitar o planejamento formal e tomar suas decisões de maneira orgânica, com base na intuição e na experiência dos administradores.

Grande parte do planejamento estratégico, segundo Mintzberg (2004), se reduz a pouco mais que a quantificação de metas como meio de controle. Horovitz (1979), em um levantamento das práticas de planejamento de cinquenta e duas grandes empresas, na Grã-Bretanha, França e Alemanha Ocidental, descobriu que nenhuma delas, praticamente, tinha um procedimento explícito para monitorar os resultados de seus planos de longo prazo. Normalmente, elas dependiam de controles de orçamento de curto prazo. Algumas vezes, os planos eram usados para racionalizar um curso de ação previamente decidido.

Mintzberg (2004) sugere que as pessoas resistem a planejamento, ou a estruturas em etapas, porque sua tendência é holística, no sentido de que todas as etapas sejam consideradas

simultaneamente. O custo de investimento da intuição é mais alto, uma vez que não se pode ser intuitivo, a menos que se tenha conhecimento íntimo do assunto em questão, o que às vezes demanda anos. Há um consenso de que as organizações de todos os tipos precisam se adaptar a ambientes em rápida mudança, aprender com seus sucessos e fracassos passados, detectar e corrigir erros, prever ameaças e oportunidades e responder a elas, realizar experimentos e aprender com eles, bem como inovar continuamente. A formação contínua de estratégia deve coexistir com o planejamento estratégico (MARIOTTO, 2003).

A habilidade da empresa, de mudar sua estratégia com rapidez, para responder a tendências emergentes em um setor, pode ser uma fonte de vantagem competitiva importante, principalmente para empresas inovadoras (BARNEY; HESTERLY, 2007). Na visão de Mintzberg (2004), presume-se que a distinção entre metas e estratégia só possa ser feita se houver algum ponto razoavelmente claro onde as metas terminam e as estratégias começam. Grande parte da chamada atividade de planejamento estratégico se reduz a pouco mais que a quantificação de metas como meio de controle.

As pesquisas de Al-Bazzaz e Grinyer (1980), em quarenta e oito grandes empresas no Reino Unido, envolvendo posteriormente o Oeste da Alemanha, a França e os Estados Unidos, evidenciaram que uma das principais tarefas de planejamento era a coordenação dos planos, atividade que recaiu no gerenciamento de linha, em 85,4 por cento das empresas. Evidenciou-se também que o planejamento formal faz contribuições educacionais e analíticas ao ajudar os gerentes a disciplinar seus pensamentos e a alcançar um foco mais claro em metas específicas. Essa função do planejamento foi verificada em praticamente 50% das empresas que possuíam manuais de planejamento: não só para fornecer uma descrição detalhada do sistema de planejamento, mas também para desenvolver uma compreensão mais ampla do papel do planejamento corporativo e de seus conceitos subjacentes.

As empresas estão revendo seus planejamentos estratégicos, em função da competição acirrada, sem precedentes, causada pela globalização. A ambiência se apresenta cada vez mais mutável, o que sugere a construção de modelos de gerenciamento estratégico, que garantam maior competitividade. Atender essas exigências do mercado requer ações planejadas da firma, no ambiente interno e externo, possíveis apenas com a utilização do planejamento estratégico (GONÇALVES, 2008).

O planejamento formal exige a criação de estratégias alternativas, que devem ser escritas em detalhes suficientes para permitir uma avaliação explícita. Estratégias alternativas podem melhorar a adaptabilidade da organização. Caso a organização encontre mudanças na ambiência, tendo sido preparados planos alternativos ou de contingência, pode reagir de forma sistêmica. As estratégias viáveis devem ser então avaliadas em relação a cada um dos objetivos listados. Muitas organizações parecem enfatizar os objetivos de curto prazo, em detrimento dos objetivos de longo prazo (ARMSTRONG, 1982). A evidência de que o planejamento formal é mais apropriado, quando a mudança é grande, foi fornecida por Thune e House (1970), quando eles descobriram que o planejamento era mais útil em mercados caracterizados por uma alta taxa de inovação tecnológica e novas introduções de produtos. Tarefas mais complexas criam uma maior necessidade de um plano para garantir que os vários pedaços e peças se encaixem.

Face às controvérsias da literatura, desenvolveu-se um modelo conceitual para mensuração do desempenho do planejamento estratégico, objetivando compreender a relação entre os fatores determinantes no planejamento estratégico (experiência e capacitação do sistema gerencial, adoção de técnicas de planejamento, atenção a condicionantes internas, atenção a condicionantes externas) e demais construtos, como o grau de planejamento deliberado, grau de formalização dos sistemas de planejamento, integridade do planejamento, implementação e esforços de ajuste, resultados medidos pela firma, e o aprendizado com o planejamento, que realiza a retroalimentação do primeiro construto, experiência e capacitação do sistema gerencial. Fez-se uma avaliação qualitativa, por meio de estudo de casos múltiplos, em indústrias com características complexas, para verificar a percepção, dos depoentes, da relação entre a formulação do planejamento estratégico (fatores de formulação e implementação) e os resultados alcançados pela firma.

## 2 JUSTIFICATIVA, PROBLEMA E OBJETIVO

A análise da documentação disponível sobre planejamento estratégico demonstra que existem muitas pesquisas sobre esse assunto, mas não com um modelo teórico sugerindo a verificação da distância percebida, pelos depoentes, entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e a implementação de esforços de ajustes, assim como a distância entre implementação e esforços de ajustes e resultados medidos pela firma, em indústrias pertencentes a uma ambiência complexa. Tais questões indicam a necessidade de um maior aprofundamento nessa área e um maior entendimento de como esse processo funciona.

A relevância deste trabalho consiste na análise da percepção dos depoentes sobre a distância entre o planejamento e o que foi realmente implementado, assim como a distância entre o que foi implementado e os resultados medidos pela firma, em indústrias pertencentes a uma ambiência complexa. A busca dessa percepção nos leva ao seguinte problema de pesquisa: *qual o grau de ajuste entre a formulação do planejamento estratégico (fatores de formulação e implementação) e os resultados alcançados pela firma, medidos pelo GAP 1 e GAP 2, do modelo conceitual?* Entende-se que GAP 1 é a distância percebida, pelos dirigentes, entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes, e GAP 2 é a distância percebida, pelos dirigentes, entre implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma.

A partir da questão acima, elaborou-se o seguinte objetivo geral:

Objetivo geral:

Contribuir para o entendimento do grau de ajuste, e dos fatores que promovem os ajustes, entre o planejamento estratégico, a execução e os resultados finais da firma.

Para atingir este objetivo, será necessário atender os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os fatores que influenciam o planejamento estratégico (capacidade do sistema gerencial, adoção de técnicas de planejamento, atenção a condicionantes internas, atenção a condicionantes externas);
- b) Caracterizar o grau do planejamento deliberado;



- c) Caracterizar o grau de formalização dos sistemas de planejamento;
- d) Caracterizar a integridade do planejamento;
- e) Caracterizar a implementação e os esforços de ajustes;
- f) Caracterizar o aprendizado organizacional com o planejamento;
- g) Caracterizar os GAPS 1 e 2.

Para o alcance desses objetivos, na seção 3, a seguir, apresenta-se a fundamentação teórica deste trabalho.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na busca de uma estrutura conceitual, que oriente o esforço de pesquisa, inicialmente será definida a ambiência complexa e, posteriormente, será apresentado um modelo conceitual sobre mensuração do desempenho do planejamento estratégico.

#### 3.1 Ambiência complexa

Mudança é um conceito central no gerenciamento de organizações no Brasil. Nos últimos anos, o turbulento contexto industrial e econômico fez, do planejamento a longo prazo, uma tarefa difícil para a maioria das empresas que operam no Brasil. Nos últimos anos, constantes mudanças governamentais na política industrial, altas taxas de juros e a turbulência política têm forçado as empresas, predominantemente, a adotar abordagens reativas, em que seis meses são considerados um planejamento de longo prazo. Qualquer estrutura que objetive ser eficiente em apoiar o desenvolvimento de estratégias de manufatura, no Brasil, deve ter a preocupação em considerar as mudanças e dar respostas eficientes a elas, como conceito central. Ao analisar essa realidade, é interessante considerar que as mudanças externas, que afetam as organizações, são tão frequentes e relevantes que deveriam ser o principal gatilho para o processo de replanejamento e não apenas o tempo, como a literatura muitas vezes sugere (CORRÊA; PROCHNO, 1998).

Segundo Freitas (2008), citado por Vieira (2011, p. 15),

os sistemas complexos adaptativos têm seu comportamento estudado pela teoria da complexidade, cuja principal característica é responder ou mudar a cada nova informação que chega do ambiente. Um sistema complexo adaptativo é formado por vários componentes de agentes que interagem entre si. Isto é: seu comportamento se modifica à medida que ele evolui e interage com o ambiente. A teoria da complexidade estuda as características dos sistemas complexos, que incluem a auto-organização e a evolução.

Para Giovannini e Kruglianskas (2004, p. 88), “[...] os indivíduos, as organizações e a sociedade podem ser considerados sistemas dinâmicos não lineares. Com base nessa premissa, pode-se concluir que as organizações possuem um comportamento complexo e estão inseridas em um ambiente de comportamento também complexo”. Para Vieira, Martins e Gonçalves (2015, p. 53), “o comportamento não linear, característico dos sistemas complexos, é aquele cuja resposta a um determinado estímulo não é, necessariamente, proporcional à intensidade desse estímulo”.

Segundo Annuniação (2017, p. 5-6), ocorre o seguinte:

O efeito *feedback* quebra a linearidade, de tal forma, que a causa age sobre o efeito, e o efeito age sobre a causa, tornando-se causador ao retroagir sobre a causa. Nos sistemas complexos, não é possível construir o sistema, como um todo, por meio da soma de suas partes. Esses sistemas possuem estrutura não linear, em virtude de os seus componentes, e o ambiente onde estão inseridos, estarem interligados por processos de *feedbacks* recursivos, fazendo com que, ao longo do seu funcionamento, pequenas perturbações sejam ampliadas, quebrando o vínculo entre entrada e a saída subsequente (FREITAS, 2005).

De acordo com Giovannini e Kruglianskas (2004, p. 88),

O conceito de estabilidade na mudança está presente na ideia de que a organização que consegue mudar e sobreviver é aquela que adota a transformação como um processo contínuo e interminável, inerente à própria organização. A constante transformação, dentro da abordagem da complexidade, é o modo como os sistemas geram novas alternativas de sobrevivência. [...] assim, a transformação organizacional não é um processo de reação às solicitações do mercado, mas uma forma eficaz de busca da sobrevivência por intermédio de uma incessante criatividade.

As dificuldades de as empresas conviverem em sistemas complexos, segundo Matos, Matos e Almeida (2007), se devem a dois fatores fundamentais: o primeiro é que as organizações buscam a estabilidade, procurando se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo, princípio do retorno ao equilíbrio; o segundo fator é que as organizações acreditam que as decisões e as ações conduzem aos resultados previstos, princípio da linearidade da causa e efeito. O conceito de *feedback*, segundo Giovannini e Kruglianskas (2004), permitiu representar essas inter-relações e visualizar a possibilidade de sistemas autorregulados por meio de circuitos de retroalimentação.

Muitos ex-defensores do planejamento propõem, hoje, o termo pensamento estratégico, acentuando que as organizações exigem novas habilidades, como agilidade e inteligência, para responder à barragem incessante de mudanças frequentes e não planejadas, não se tratando, porém, de sugerir que as organizações existam num estado totalmente reativo. Em vez da capacidade de analisar e prever, precisamos saber aprender melhor e com mais rapidez (WHEATLEY; ROGERS, 2000).

Tal como indicado por Vieira (2011), Bauer (2008) afirma que

o sistema complexo ou não linear tem se tornado mais frequente no contexto organizacional. Tem-se acostumado com a mudança incremental, mas esses modelos não têm conseguido acompanhar mudanças que adquirem caráter de descontinuidade. As pessoas e os grupos, em uma organização, podem escolher, planejar e controlar suas próprias ações, mas não podem escolher, planejar ou controlar os desdobramentos futuros dessas ações. As mudanças lineares, implicando em causa-efeito, não estão atendendo à dinâmica da ambiência contemporânea.

É preciso pensar, não mais em termos de uma linearidade causa-efeito, mas em termos de uma circularidade recursiva, em que uma dada causa gera efeitos que atuam de forma causal sobre outros efeitos que, simultaneamente, atuam todos sobre a causa original em questão. Para Vieira, Martins e Gonçalves (2014), a imprevisibilidade das pessoas ocorre tal como descrita por Bauer:

Os agentes geradores de causas, como as partes constitutivas de uma empresa, são as pessoas, dotadas de livre-arbítrio, mas também sujeitas à coerção de outrem, e cujo comportamento é, portanto, imprevisível. As pessoas reagem de forma desproporcional aos estímulos recebidos, devido ao fato de elas não tratarem os estímulos em si, mas as percepções subjetivas que obtêm desses estímulos. Assim sendo, as interações humanas constituem circuitos de *feedback* não linear (BAUER, 2008).

Os circuitos de *feedback* negativo predominam se a grande maioria das pessoas, ou agentes, aceitarem as regras, normas e procedimentos vigentes, realizando suas escolhas não de forma arbitrária, mas sempre em conformidade com regras. Nesse caso, o sistema como um todo se comporta de forma previsível, e será atraído para algum estado de equilíbrio. Ao contrário, se o comportamento da grande maioria dos agentes não guardar vínculo com essas regras, predominarão os circuitos autoamplificáveis de *feedback* positivo, e o sistema caminhará para a desordem, num estado de não equilíbrio (BAUER, 2008).

As organizações são sistemas dinâmicos, evolutivos, interativos e não lineares, cujas mudanças são descontínuas, uma vez que experimentam interações complexas com outras organizações similares, com instituições financeiras e com *stakeholders* diversos. Dessa forma, adquirem um caráter de imprevisibilidade, o que não ocorre com sistemas lineares. Pode-se dizer que, nas organizações, os arranjos humanos predominam de uma forma ou de outra, decorrentes da sinergia entre as pessoas, e geram um todo maior que a soma das partes (BAUER, 2008, *apud* VIEIRA, 2011, p. 28).

Ao contrário do que ocorre em sistema não linear, o relacionamento entre um fator ambiental e o comportamento do sistema, em sistemas lineares, é previsível e facilmente modelável. Quando a presença do fator ambiental cresce, o comportamento do sistema muda linearmente

em resposta. O comportamento em sistema complexo é imprevisível, com períodos de inatividade, mudanças bruscas, padrões de comportamento que podem desaparecer, e novos padrões que podem surgir. O sistema complexo não indica falta de ordem, mas dinamismo e frequente instabilidade. Tais comportamentos não periódicos são complexos e permanentemente sensíveis a pequenas perturbações (MCBRIDE, 2005).

De acordo com Vieira (2011), é possível a adoção de sistemas complexos, apesar de sua provável imprevisibilidade:

Se conseguirmos precisar o comportamento do sistema, em um instante, será possível prever com exatidão seu comportamento para os instantes próximos, porque os efeitos de *feedback* entre eventos muito próximos são desprezíveis. Já para períodos mais longos, os efeitos acumulativos dos vários tipos de *feedback*, que compõem a dinâmica global do sistema, tornam-se bastante significativos, o que depõe a favor da adoção de modelos de planejamento em tempo real, ou planejamento por fluxo, no lugar dos modelos tradicionais de planejamento por ciclos. Um planejamento por fluxo seria orientado à adaptabilidade; o planejamento por ciclos, a objetivos preestabelecidos. Em longo prazo, a imprevisibilidade de sistemas complexos não significa inexistência de qualquer padrão (BAUER, 2008).

Por outro lado, Vieira (2011, p. 30) afirma que a existência de padrões e leis não é garantia de possibilidade de previsão:

O padrão de uma organização é uma configuração de relações características de um sistema em particular. A teoria da complexidade é o estudo desses padrões e leis, razoavelmente simples, que governam o comportamento dos sistemas complexos, denominados dinâmicos, significando que evoluem com o passar do tempo. Portanto, são não lineares, uma vez que a resposta não é proporcional ao estímulo neles aplicado, isto é, o estudo de uma série de fenômenos complexos (FREITAS, 2005).

O estudo da complexidade procura também identificar padrões em comportamento, mantendo o foco nas mudanças qualitativas. A complexidade está ligada à descoberta de padrões e leis razoavelmente simples, que governam uma série de fenômenos complexos (WILBER, 2007). Pequenas mudanças nas condições iniciais podem gerar muitos pontos finais diferentes. Em muitos sistemas, a complexidade é aumentada, uma vez que existe constante intervenção envolvendo novas condições e mudanças ambientais (FREITAS, 2005). Terminada a apresentação da primeira seção (ambiência complexa), apresenta-se, a seguir, a seção modelo conceitual, para mensuração do desempenho do planejamento estratégico.

### 3.2 Modelo para mensuração do desempenho do planejamento estratégico

Este modelo conceitual objetiva compreender a relação entre os fatores determinantes no planejamento estratégico (experiência e capacitação do sistema gerencial, adoção de técnicas de planejamento, atenção a condicionantes internas, atenção a condicionantes externas) e demais construtos, como o grau de planejamento deliberado, grau de formalização dos sistemas de planejamento, integridade do planejamento, implementação e esforços de ajuste, resultados medidos pela firma, e o aprendizado com o planejamento, que realiza a retroalimentação do primeiro construto, experiência e capacitação do sistema gerencial, será apresentado na página 98.

### 3.3 Características comuns ao planejamento estratégico

Estolano (2002) também apresenta, em seu trabalho, as características comuns a processos de planejamento estratégico, que se constituem como experiência e capacitação do sistema gerencial, adoção de técnicas de planejamento, atenção a variáveis internas, atenção a variáveis externas, cobertura funcional, recursos para o planejamento e resistência ao planejamento. Esse autor salienta que, se recursos tangíveis e intangíveis, assim como os recursos financeiros, humanos e de infraestrutura, não forem alocados convenientemente para as atividades de planejamento, provavelmente o processo não será eficaz. A cobertura funcional também contribui para a eficácia do planejamento, uma vez que todas as áreas funcionais da empresa devem contribuir com dados para o processo de planejamento, ou o plano estratégico não irá contemplar adequadamente os recursos disponíveis.

Serão descritos, na próxima seção, os fatores determinantes no desempenho do planejamento estratégico, do modelo conceitual proposto pelo autor, que são: experiência e capacitação do sistema gerencial, adoção de técnicas de planejamento, atenção a condicionantes internas, atenção a condicionantes externas.

### 3.4 Fatores que influenciam o planejamento estratégico

Apresenta-se o primeiro fator determinante no desempenho do planejamento estratégico, que também é o primeiro construto do modelo conceitual.

#### ***3.4.1 Experiência e capacitação do sistema gerencial***

Nesta seção, descrevem-se, em 3.4.1.1, a experiência e a **capacitação dos sistemas gerenciais referentes a estratégias deliberadas**, e, logo após, na seção 3.4.1.2, a experiência e capacitação dos sistemas gerenciais referentes a estratégias emergentes.

##### *3.4.1.1 Capacitação estratégica referente ao planejamento deliberado*

Inicia-se a capacitação estratégica pela gestão de conhecimentos. A organização pode analisar sua atual estratégia e determinar que conhecimento permitirá seu sucesso ou analisar o conhecimento existente nela e especificar qual estratégia pode aproveitá-lo melhor. É possível encarar a relação entre gestão de conhecimentos e estratégia analisando como o conhecimento e sua gestão podem prover vantagem estratégica. A gestão de conhecimentos pode possibilitar uma estratégia inovadora que, de outra forma, não seria possível, ou pode também possibilitar uma melhor execução de uma estratégia importante, mas comum ao mercado (DAVENPORT, 1999).

A Gestão do Conhecimento tornou-se uma das suas principais vantagens competitivas. As organizações possuem um importante papel no processo de criação do conhecimento organizacional, que está em promover um contexto apropriado que facilite as atividades de grupo, bem como a criação e o acúmulo de conhecimento a nível individual. Os funcionários são donos e, ao mesmo tempo, investidores de seu capital humano, pois decidem como, quando e onde o utilizarão. Cada ser humano possui seu valor, que é consolidado nas organizações, no momento em que cada um utiliza suas competências a serviço da respectiva organização, contribuindo assim para o empreendimento. Esse capital humano pode ter seu valor aumentado ou depreciado. Aumentado quando as pessoas maximizam sua capacidade de contribuir com os processos da organização, e depreciado quando o trabalho requer do funcionário que ele coloque uma parcela mínima de seu talento e potencial para execução de

uma atividade, ou quando o ambiente de trabalho induz as equipes a uma desmotivação generalizada (SILVA; SILVA, 2012).

Os primeiros teóricos da gestão tinham notado a necessidade de os gerentes serem capazes de visualizar o futuro. Na década de 1950, ou no início da década de 1960, tanto os profissionais quanto os estudiosos concentraram sua atenção no desenvolvimento do planejamento de longo prazo, em oposição ao planejamento ou orçamento de curto prazo (HOROVITZ, 1979). Esse planejamento estratégico de longo prazo sugere uma visão estratégica. Para que uma visão estratégica funcione como uma ferramenta gerencial, ela precisa proporcionar um entendimento daquilo que os líderes desejam com que a firma se pareça.

Quanto mais rapidamente o ambiente de negócios de uma empresa estiver se alterando, mais crítica será a necessidade de seus gerentes compreenderem a direção das mudanças e reagirem mediante ajustes na estratégia. Quando surgem inesperadamente obstáculos na trajetória de uma firma, compete aos dirigentes adaptarem-se, pois os obstáculos e ajustes para correção fazem parte de um processo de planejamento estratégico (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Continuando o processo de capacitação do planejamento estratégico, aborda-se o aprendizado organizacional, segundo a visão de Gonçalves (2008). Este autor descreve, em seu trabalho, a transformação do aprendizado organizacional em planejamento estratégico, em que a elaboração de um planejamento estratégico organizacional emerge do desafio de combinar habilidades e conhecimentos, estabelecendo-se, assim, uma relação direta entre o processo de aprendizagem organizacional, que ocorre, e os ciclos de planejamento estratégico (GONÇALVES, S., 2008). A comunicação entre as partes envolvidas fortalece o vínculo entre o indivíduo e as metas organizacionais, formando um contexto compartilhado de ação em toda a firma.

Ao formular estratégias de maneira participativa, por meio de um processo interdisciplinar, tem-se a percepção de aspectos organizacionais que passariam despercebidos em uma análise apenas disciplinar, ou somente pelo marketing ou pela tecnologia. A prática da interdisciplinaridade pode ser vista como uma estratégia de superação da fragmentação de conhecimentos e estruturas nas organizações. A formulação de estratégias, de maneira



participativa, facilita o processo de elaboração e implementação de um processo estratégico (GONÇALVES, S., 2008).

As capacitações normalmente se baseiam na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio do capital humano da firma. A base de muitas capacitações reside nas aptidões e no conhecimento exclusivos dos funcionários de uma firma e, muitas vezes, na sua experiência funcional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A administração deve ser capaz, no processo de elaboração e implementação de estratégia, segundo Thompson, Strickland III e Gamble (2008), de incluir as seguintes fases inter-relacionadas:

- a) Desenvolver uma visão estratégica, incluindo produtos, mercado, clientes e tecnologia;
- b) Determinar objetivos e usá-los como referencial para medir o desempenho e o progresso da firma;
- c) Avaliar o desempenho da empresa e fazer as correções nos objetivos, na estratégia ou na execução.

Os dirigentes necessitam de um pensamento estratégico, o que é vital para um sistema de controle projetado especificamente para o planejamento estratégico de longo prazo (HOROVIK, 1979). Porém, Horovitz (1979), em sua pesquisa sobre estratégia, na Grã-Bretanha, Alemanha e França, observou que muitas empresas possuíam um planejamento de curto prazo, como o orçamento. Essas empresas passaram a elaborar o planejamento e orçamento de longo prazo. Um plano de longo prazo não é necessariamente um plano estratégico. Enquanto o primeiro trata principalmente de prever as consequências das decisões tomadas hoje, em operações atuais, o segundo trata de orientações básicas para a empresa, seus movimentos-chave e suas principais áreas de competência para o futuro. O controle é a contrapartida necessária do planejamento, sendo definido como o processo que garante que o desempenho seja tão próximo quanto possível do planejamento. Apresenta-se, a seguir, na seção 3.4.1.2, a capacitação estratégica referente ao sistema emergente.

### 3.4.1.2 Capacitação estratégica referente ao planejamento emergente

Esta seção se inicia com o tópico capacitação para análise de problemas sistematicamente.

#### (i) Capacidade de análise de problemas sistematicamente

Para Vieira (2011, p. 57)

Os administradores precisam ser capazes de analisar os problemas sistematicamente, com o auxílio de ferramentas analíticas. Também precisam ser capazes de responder a situações com rapidez, uma habilidade que requer o cultivo da intuição e do julgamento ao longo de muitos anos de experiência e treinamento. O administrador eficaz não se dá ao luxo de escolher entre abordagens analíticas e intuitivas de problemas. Comportar-se como administrador significa ter domínio do conjunto de habilidades administrativas e aplicá-las quando necessário. A análise, portanto, passa a ser um diálogo contínuo, em vez de um serviço todo feito de uma só vez. Os administradores precisam ser capazes de responder a situações rapidamente, em função da velocidade das mudanças ambientais, habilidade que requer o cultivo da intuição (MINTZBERG, 2004).

Senge (2008) sugere as seguintes habilidades para os administradores, levando-se em consideração o pensamento sistêmico:

- a) Enxergar inter-relações em processos e fatos isolados;
- b) Distinguir a complexidade de detalhes da complexidade dinâmica;
- c) Concentrar-se em áreas de alta alavancagem, uma vez que medidas pequenas, e bem direcionadas, podem trazer melhorias significativas e duradouras, se tomadas no lugar certo.

Morgan (2007) advoga que os administradores devem criar contextos em que formas apropriadas de auto-organização possam ocorrer. O mesmo autor propõe que os administradores não imponham demasiado controle sobre o processo de mudança, mas sejam capazes de definir especificações mínimas que permitam a auto-organização do sistema. Tais especificações mínimas configuram o que o autor denomina padrões de atração, que agem como atratores. Morin e Moigne (2009) destacam, como dois tópicos importantes, para o gerenciamento na ambiência complexa, a Teoria da Informação e o Conceito de ciclos retroativos, que rompem o princípio de causalidade linear e introduzem a ideia de círculo causal. Para o gerenciamento na ambiência complexa, destaca-se também a necessidade de intuição, razão e pensamento sistêmico.

## (ii) Intuição, razão e o pensamento sistêmico

Considerando o caráter não linear das organizações, e sua imprevisibilidade, Vieira (2011, p. 83) explicita o seguinte:

Thietart e Forgues (1995) sustentam que o gerenciamento contém elementos de racionalidade e ordem junto com intuição, informalidade e desordem. Senge (2008) exemplifica, descrevendo que, uma vez aprendidas, as tarefas de como dirigir um veículo em tráfego intenso se tornam tão naturais, que não notamos quando as estamos executando. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal direcionam seu foco e se concentram no resultado desejado, não no processo ou nos meios considerados necessários para alcançar o resultado. O ensaio mental de efeitos complexos, segundo Brown e Eisenhardt (1998), tornou-se um treinamento de rotina para diversos artistas profissionais. Esses autores consideram, como o ensaio mais importante, a verdadeira preocupação com o resultado desejado, o sentimento profundo de ser esta a meta a que se aspira.

Líderes experientes, segundo Senge (2008), se apoiam muito na sua intuição e não tentam resolver problemas complexos inteiramente com base na racionalidade. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal conseguem essa integração naturalmente, não precisando escolher entre razão e intuição. Esse autor salienta que o pensamento sistêmico pode ser a chave para a integração de razão e intuição. A intuição escapa à compreensão do pensamento linear, com sua ênfase exclusiva em causa e efeito, próximos no tempo e no espaço. Frequentemente, gerentes experientes têm ótimas intuições sobre sistemas complexos, que não conseguem explicar. À medida que se familiarizam com o pensamento sistêmico, esses gerentes descobrem explicações para muitas das suas intuições. Vieira, Martins e Gonçalves (2015) afirmam que:

Parikh, Neubauer e Lang (2003) reiteram que a chave para o capital intelectual é a intuição. Segundo esses autores, quase todos nós fomos moldados por organizações burocráticas, dominadas por uma orientação com base no comando e no controle. Os líderes e administradores devem usar e desenvolver sua capacidade intuitiva, criando um ambiente em que a intuição seja valorizada e recompensada, para a eficácia da organização.

A administração analítica e racional adota uma abordagem objetiva para a tomada de decisões, mas os julgamentos empresariais são geralmente exercidos numa base subjetiva (PARIKH; NEUBAUER; LANG, 2003). Segundo Myers Briggs, discípula de Jung, *apud* Parikh, Neubauer e Lang (2003), uma empresa que faz uso da improvisação é indicada para lidar com situações em mudança.

Parikh, Neubauer e Lang (2003) postulam que uma decisão envolve os processos por meio dos quais chegamos a conclusões a respeito do que foi percebido. A administração analítica e

racional adota uma abordagem objetiva para a tomada de decisões. Aquilo que lhes chega diretamente por meio dos sentidos faz parte da experiência dessas pessoas e, portanto, merece confiança. Há um consenso geral, segundo Parikh, Neubauer e Lang (2003), de que devemos usar os instrumentos analíticos nas situações em que forem apropriados. Os defensores de um modo de pensar não racional pedem que o mesmo tempo e a mesma atenção sejam concedidos às formas intuitivas e analíticas de administração.

Vieira (2011, p. 56) indica como Mintzberg (2004) valoriza a intuição em relação à análise racional:

Toda a natureza da formação estratégica, dinâmica, irregular, descontínua e interativa, com ênfase em aprendizado e síntese, força os gerentes a preferir a intuição. Provavelmente, talvez seja esse o motivo de as técnicas analíticas de planejamento não serem tão assertivas. As pessoas resistem a estruturas em etapas, porque sua tendência é holística, no sentido de que todas as etapas sejam consideradas simultaneamente. O custo de investimento da intuição é mais alto, uma vez que não se pode ser intuitivo, a menos que se tenha conhecimento íntimo do assunto em questão, o que às vezes demanda anos. A boa análise, ao contrário, pode estar disponível quando analistas tenham, à mão, os dados factuais adequados (MINTZBERG, 2004).

Essas respectivas vantagens e desvantagens entre intuição e análise se tornaram mais claras em um experimento conduzido por Peter, Hammond e Summer (1974), quando, por meio de pesquisas, a abordagem analítica da resolução de problemas conduziu mais vezes a uma resposta precisa, mas sua distribuição de erros foi bem mais ampla. A intuição, em comparação, foi precisa com menos frequência, porém mais consistentemente próxima. Em outras palavras, informalmente, as pessoas entendem mais ou menos certos tipos de problemas; formalmente, seus erros, embora raros, podem ser grandes. Para a intuição, uma resposta bizarra parece errada e é reconsiderada. Por meio de análise, os erros têm mais probabilidades de passar despercebidos.

Peter, Hammond e Summer (1974) descrevem a análise como uma manobra de trem em uma via férrea, envolvendo um conjunto de opções distintas e bem definidas. Decisões corretas, ao longo de todo o caminho, levam ao destino correto, ao passo que um simples erro em qualquer lugar pode levar o trem para um lugar completamente diferente. Eles concluíram que, em situações nas quais pequenas imprecisões são toleráveis, mas em que o erro extremo pode levar ao desastre, um meio termo entre abordagens intuitivas e analíticas pode ser o mais apropriado. As decisões disponíveis rapidamente, a partir da intuição, devem, às vezes, ser verificadas quanto à análise formal, enquanto as produzidas por análise metódica devem, em

geral, ser confirmadas intuitivamente quanto à validade aparente. A firma deve conciliar análise e intuição, assim como outros processos, na formação de sua estratégia (MINTZBERG, 2004).

Os administradores precisam ser capazes de analisar os problemas sistematicamente, com auxílio de ferramentas analíticas. Também precisam ser capazes de responder a situações rapidamente, uma habilidade que requer o cultivo da intuição e do julgamento, ao longo de muitos anos de experiência e treinamento. O administrador eficaz não se dá ao luxo de escolher entre abordagens analíticas e intuitivas de problemas. Comportar-se como administrador significa ter o domínio do conjunto de habilidades administrativas e, quando necessário, aplicá-las. A análise, portanto, passa a ser um diálogo contínuo, em vez de um serviço todo feito de uma vez. Os administradores precisam ser capazes de responder a situações rapidamente, em função da velocidade das mudanças ambientais, habilidade que requer o cultivo da intuição (MINTZBERG, 2004).

Segundo Peter, Hammond e Summer (1974), a intuição significa o entendimento de um problema, independentemente de uma capacitação ou treinamento específico. Estes autores postulam que é a intuição que produz rapidamente as hipóteses que serão analisadas posteriormente. É possível basear-se na intuição quando as consequências do erro não são muito graves. Estes mesmos autores sugerem, ainda, que um processo intuitivo pode ser comparado a todo pensamento do dia a dia, em contraste com o processo analítico, passo a passo, do pensamento experimental ou científico. O funcionário precisa recorrer à intuição, que é uma forma de saber espontaneamente, sem o uso da lógica ou do raciocínio analítico (PETER; HAMMOND; SUMMER, 1974).

Recorria-se à intuição, segundo Parikh, Neubauer e Lang (2003), em função da escassez de dados e de informações disponíveis. Hoje, os computadores estão fornecendo tantos dados que, mesmo para selecionar as informações relevantes, o uso da intuição torna-se essencial. Esses mesmos autores postulam que, muitas vezes, não há tempo para fazer uma pesquisa de opinião a intervalos curtos, nem de fazer uma reunião geral cada vez que uma mudança provoca modificações nos planos. Depois de visualizadas as metas, move-se naturalmente à escolha do caminho mais direto para atingi-las. A criação de uma imagem visual das metas, a escolha das direções que levam à tomada de decisões estratégicas e a transformação dessas decisões, que delineiam objetivos específicos em tarefas definidas, tudo isso pode, facilmente,

ser realizado com uma capacidade bem desenvolvida de julgamentos intuitivos (PARIKH; NEUBAUER; LANG, 2003).

Em nossa mente racional, há diversos bloqueios que nos impedem de receber informações úteis. No nível intuitivo, o indivíduo não está preso ao pensamento linear nem bloqueado por quaisquer limitações racionais. O visionamento intuitivo facilita a liberação da criatividade inata da pessoa, livre das limitações impostas pelo pensamento linear, racional ou analítico, ou por preconceitos. Isso permite que a pessoa corte os laços com o seu padrão normal de pensamento e vivencie outro tipo ou nível de percepção, a respeito das possibilidades futuras. Por fim, esse processo também ajuda a gerar ideias inovadoras ou aplicações que, até então, não haviam sido consideradas (PARIKH; NEUBAUER; LANG, 2003). A seguir, será abordada a intuição como parte do sistema decisório.

### **(iii) Intuição, razão e o pensamento sistêmico dos tomadores de decisão**

Vieira (2011, p. 60) indica a importância da improvisação e da intuição para as organizações:

A improvisação caracteriza-se por duas propriedades-chave. A primeira é que os participantes se comunicam uns com os outros, intensamente, em tempo real; a segunda é que eles se concentram deliberadamente no que está acontecendo no grupo, naquele momento. A improvisação relaciona-se à ampla comunicação em tempo real no contexto administrativo, sendo o que permite, aos administradores, ajustarem-se contínua e criativamente à mudança (BAUER, 2008). As empresas que improvisam têm as seguintes características comuns:

- a) Cultura adaptativa: seus administradores esperam que haja mudança;
- b) Semiestruturas: embora tenham poucas estruturas, os administradores que sabem improvisar baseiam-se em um pequeno número de pontos-chave estruturais, que jamais são violados. Esses pontos estruturais prioritários são os prazos, responsabilidades pelos principais resultados e medidas direcionadas em tempo real.
- c) Comunicação em tempo real: as empresas que improvisam demonstram um notável volume de comunicação ao longo de todos os seus segmentos. Ela se concentra, em tempo real, nas tarefas a cumprir, como as operações relativas à produção, reclamações de consumidores e iniciativas da concorrência.

Os ajustes contínuos e criativos dos administradores, junto à mudança, podem levar à necessidade de um melhor uso do poder. O modo como o poder é distribuído e usado cria condições para que ocorra a aprendizagem de circuito duplo. Essa atividade de aprendizagem pode produzir opções criativas, espontâneas e auto-organizadoras. Devem-se controlar os limites e não o processo em si, possibilitando o comportamento favorável à emergência de uma opção inovadora (FREITAS, 2005).

Thietart e Forgues (1995) sustentam que o gerenciamento contém elementos de racionalidade e ordem, junto com intuição, informalidade e desordem. É através da intuição que todos nós lidamos com a complexidade (SENGE 2008). Segundo Vieira, Martins e Gonçalves (2015), ocorre o seguinte

Toda a natureza da formação estratégica, dinâmica, irregular e descontínua interativa, com ênfase em aprendizado e síntese, força os gerentes a preferir a intuição. Provavelmente, esse seja o motivo de as técnicas analíticas de planejamento não serem tão assertivas. As pessoas resistem a estruturas em etapas porque sua tendência é holística, no sentido de que todas as etapas são consideradas simultaneamente.

Tanto a boa análise é necessária no processo decisório analítico, quanto a intuição é imprescindível no processo decisório intuitivo. As decisões disponíveis rapidamente, a partir da intuição, devem às vezes ser verificadas quanto à análise formal, enquanto as produzidas por análise meticulosa devem, em geral, ser confirmadas intuitivamente quanto à validade aparente. A empresa deve conciliar análise e intuição, assim como outros processos, na formação de sua estratégia (MINTZBERG 2004). Ressaltam-se, seguir, os deveres gerenciais em sistemas complexos. Segundo Tetenbaum (1998), os gerentes devem ter os deveres abaixo relacionados em sistemas complexos.

- Gerenciar a transição

Conduzir os funcionários, através da transição da era da industrialização, para a era da informação, do mundo de Newton para o mundo do complexo.

- Construção de resiliência

Com a velocidade, volume e complexidade das mudanças aceleradas, *downsizings*, fusões e aquisições, nas duas últimas décadas, a resistência mental e física dos trabalhadores tem diminuído. As mudanças emergentes enfatizam a importância da habilidade de se adaptar e absorver mais mudanças.

- a) Gerenciamento de ordem e desordem, do futuro e do presente;
- b) Prover o balanceamento entre a necessidade para a ordem e a necessidade para a mudança;
- c) Criar e manter uma organização de aprendizado;

- d) Criar os meios para que todos possam ser envolvidos em um aprendizado contínuo;
- e) Administração de conflitos, ordem e desordem;
- f) Se as ideias inovadoras são realmente o primeiro objetivo, então a cultura deve tolerar o conflito e pessoas desafiadoras que se testam publicamente, por meio de debates.

Ao término do construto experiência e capacitação do sistema gerencial, como primeiro fator que influencia o planejamento estratégico, ver-se-á, a seguir, o segundo construto e fator que influi no planejamento estratégico e na adoção de técnicas de planejamento. A globalização tem causado uma competição acirrada e sem precedentes, fazendo com que as empresas revejam seus planejamentos estratégicos. O ambiente se apresenta cada vez mais mutável, o que sugere a construção de modelos de gerenciamento estratégico, que garantam maior competitividade. Atender essas exigências do mercado requer ações planejadas da firma no ambiente interno e externo, que são possíveis com a utilização do planejamento estratégico (GONÇALVES, C. A., 2008). Como primeira técnica de planejamento, apresenta-se, a seguir, o *Balanced Scorecard* (BSC)

#### 3.4.1.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) tornou-se uma ferramenta de administração amplamente defendida, associada com as melhores práticas. Constitui um aperfeiçoamento do sistema tradicional de planejamento e controle gerencial, ao ir além das medidas financeiras e incorporar medidas não financeiras.

Desenvolvido pela *General Electric* na década de 1950, o primeiro sistema do tipo BSC foi projetado para ser um sistema de medição, mas tornou-se uma ferramenta de gestão estratégica crítica para o processo de planejamento de uma firma. Uma pesquisa da *Bain & Company*, em mais de 708 empresas, de cinco continentes, revelou que o BSC era usado por 62% das organizações entrevistadas. Informantes que ocupam postos importantes nessas organizações classificaram o BSC em oitavo lugar, em nível global, em termos de satisfação (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Esses mesmos autores realizaram uma pesquisa com altos executivos de organizações canadenses para identificar se suas empresas adotavam o BSC. A amostra final e industrial de organizações participantes da pesquisa consistiu de 579 empresas. Obtiveram respostas de 179 empresas, das quais 42 (ou 23,5 %) relataram que adotavam a abordagem BSC.



O Balanced Scorecard é organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, interna e de inovação, e aprendizado, refletindo o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras. As empresas que competem em ambientes complexos necessitam de uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. Assim, o BSC não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes, uma vez que conta a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de ações necessárias em relação aos processos financeiro, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os resultados da pesquisa de Quesado, Guzmán e Rodrigues (2016) indicam que os obstáculos mais frequentes na introdução e desenvolvimento do BSC (Balanced Scorecard) estão relacionados com problemas de aceitação e comunicação, com a definição apropriada de medidas do Scorecard e com sua medida na prática, e com problemas de sistemas de tecnologia de informação. Assim, questionam a lógica e racionalidade do modelo, isto é, a validação das relações causa-efeito, a dependência dos controles de desempenho e seu fracasso em incluir certos fatores contextuais externos (QUESADO; GUZMÁN; RODRIGUES, 2016). Como segunda técnica de planejamento, apresenta-se a seguir a Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

#### *3.4.1.4 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)*

A estrutura do BSG foi desenvolvida, em 1967, pelo Boston Consulting Group (BCG), uma empresa especializada em planejamento estratégico, criada por Alan J. Zakon, do BCG, e por William W. Wommack, da Mead Corporation. A estrutura do BSG, desde essa época, foi sendo retrabalhada por Barry Hedley, membro do conselho de administração do BCG (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

A partir da necessidade de planejamento, o Boston Consulting Group, em 1970, desenvolveu uma matriz, BCG, que tem servido como instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, sendo utilizada no planejamento do portfólio de negócios ou produtos. Com o passar do tempo, todo produto ou serviço muda de posição nessa matriz, refletindo as mudanças em sua participação e crescimento do mercado (GONÇALVES, C. A., 2008).

A ideia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa, conforme sua participação relativa no mercado e o seu crescimento, de forma a identificar a linha de produtos que serve como geradora de caixa para a empresa e a que deverá ser desativada, por estar consumindo recursos da empresa (FERNANDES; BERTON, 2007). A formulação básica da matriz BCG apresenta um quadrado dividido em quatro partes, com as diferentes classificações de produtos ou organizações, e o potencial de geração de caixa sugerido. Ao longo de seu ciclo de vida, os produtos ou serviços passam por diversas fases: introdução, crescimento, amadurecimento e declínio (LOBATO *et al*, 2006).

A primeira fase é conhecida como a de definição da melhor estratégia para lançar o novo produto e obter aceitação do consumidor, exigindo grande esforço de marketing. A segunda fase é o crescimento, ou colocação do produto em posição competitiva e ampliação do mercado. A terceira fase seria a maturidade, ou extensão da vida do produto: inovação para manter o lucro. A última fase é o declínio ou eliminação do produto (GONÇALVES, C. A., 2008).

Ainda hoje, a matriz BCG é uma ferramenta bem utilizada para a análise do portfólio de produtos e serviços. Porém, qualquer ferramenta, em estratégia, não consegue contemplar todos os aspectos de um determinado ambiente. As limitações desse modelo menosprezam outras vertentes, como a tecnológica, os consumidores (critérios geográficos, demográficos, comportamentais e culturais) e as funções do consumo, como necessidades e aplicações. Logo, a análise na Matriz BCG poderia implicar em adoção de outras formas de diferenciação competitiva, tais como: eventuais domínios de tecnologias por concorrentes, qualidade do produto e outras formas de diferenciação (GONÇALVES, C. A., 2008). Como terceira técnica de planejamento, apresenta-se, a seguir, a Matriz de Planejamento Estratégico de Negócios da Mckinsey-GE

#### 3.4.1.4.1 Matriz de planejamento estratégico de negócios da Mckinsey-GE

Reconhecendo as limitações do modelo BCG, nos anos setenta, a empresa de Consultoria Mckinsey, junto com a General Electric, propôs integrar, na formulação estratégica, o modelo designado Mckinsey/GE. Essa matriz é similar à matriz BCG, fazendo, entretanto, tentativas de melhorias. Sendo assim, o McKinsey/GE é mais sofisticado que o BCG. A GE trabalha com matriz 3 x 3, o que implica maior complexidade do modelo, enquanto o BCG tem 2 x 2 (GONÇALVES, 2008).

A matriz da McKinsey-GE considera duas dimensões básicas na sua análise estratégica: a atratividade do setor ou mercado, e a potencialidade do negócio ou firma. Os melhores negócios são aqueles nos quais a atratividade da indústria é alta e a organização tem forte presença competitiva. Para analisar a atratividade do setor ou mercado, utiliza-se um índice que leva em consideração fatores como tamanho e crescimento do mercado, margem de lucro da indústria, intensidade da concorrência, sazonalidade e ciclos de demanda, além de estrutura de custos da indústria. A potencialidade do negócio ou firma é medida por um índice que combina fatores como participação relativa da empresa no mercado, competitividade de preços, qualidade do produto, conhecimento do cliente, efetividade das vendas e vantagens geográficas (LOBATO *et al.*, 2006). Como quarta técnica de planejamento, será apresentado, a seguir o Modelo Porter das Estratégias Competitivas Genéricas

#### 3.4.1.4.2 Modelo Porter das estratégias competitivas genéricas

Embora uma firma possa ter diversos pontos fortes e fracos, em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Esses dois tipos básicos, combinados com o escopo de atividades que uma firma procura, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média. Em se tratando da estratégia do enfoque, ela tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação (PORTER, 1989).

A segunda estratégia genérica, a diferenciação, é um tipo de estratégia em que uma firma procura ser única em seu segmento, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma

estratégia de diferenciação de sucesso em uma firma, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores (PORTER, 1989).

A terceira estratégia genérica é o enfoque, e é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito, dentro de uma firma. O estrategista seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na firma e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo, enfoque na diferenciação. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. A amplitude do alvo é uma questão de grau, mas a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da firma (PORTER, 1989).

Para Porter, a vantagem competitiva é uma vantagem de mercado, uma vez que, no nível mais amplo, o sucesso da empresa é uma função de duas áreas: a atratividade da indústria na qual a empresa compete e sua posição relativa naquele setor. Para aqueles familiarizados com a chamada perspectiva dos recursos da empresa, a vantagem competitiva não deveria ser vista como uma função da estrutura do setor, mas como uma resultante da habilidade da empresa em utilizar recursos, os quais são heterogeneamente distribuídos entre empresas competidoras e tendem a ser estáveis ao longo do tempo. A perspectiva dos recursos assume que a vantagem competitiva é uma resultante da competência de uma organização em adquirir e gerir recursos. Ou seja, a perspectiva dos recursos destaca a importância que os processos organizacionais assumem na obtenção de vantagens competitivas (CONSTANCE, 2002).

A estratégia de Porter é uma das mais evidenciadas na literatura, com grande número de estudos realizados. No entanto, pouca atenção foi dada ao setor de serviços. Ferreira e Pereira (2006) verificaram a aplicabilidade da estratégia de Porter ao setor de restauração na NUT III do Cávado (Portugal), quando os resultados evidenciaram que, no setor da restauração, a estratégia de Porter não é a mais eficaz, na medida em que as empresas, que seguem mais do que uma das estratégias genéricas, apresentam um nível de desempenho superior (FERREIRA; PEREIRA, 2006). Após a breve descrição do Modelo Porter, das Estratégias Competitivas Genéricas, apresenta-se a quinta e última técnica de planejamento: a Teoria de Competição pelas cinco forças de Porter.

#### 3.4.1.4.3 A teoria da competição pelas cinco forças de Porter

A lógica subjacente ao modelo é que, quanto maior a força, menor a rentabilidade estrutural do setor, e, conseqüentemente, da empresa. Assim, um setor com forte concorrência, com fornecedores e compradores poderosos que impõem suas condições, com muitos produtos substitutos e no qual é muito fácil entrar, dificilmente será um setor rentável no longo prazo (FERNANDES; BERTON, 2007).

O estado da competição em um setor depende de cinco forças básicas: a primeira é a dos clientes; a segunda é a dos fornecedores; a terceira, dos entrantes em potencial; a quarta, dos produtos substitutos, todos sendo concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, o que constitui a quinta força. A potência coletiva dessas forças determina as perspectivas de lucro do setor. Independentemente da potência coletiva, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender dessas forças ou de influenciá-las em seu favor. A força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor (PORTER, 1999).

Após avaliar as forças, que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fortes e fracos cruciais, vistos sob o ângulo estratégico, são as posturas da empresa com relação às causas subjacentes de cada força. A chave do crescimento, e mesmo da sobrevivência, é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos (PORTER, 1999). Após esta breve descrição sobre adoção de técnicas de planejamento, como segundo fator que influi no planejamento estratégico, e também segundo construto, ver-se-á, a seguir, o terceiro fator, que influi no planejamento estratégico, sendo também o terceiro construto do modelo conceitual: atenção a condicionantes internas.

### **3.4.2 Atenção a condicionantes internas**

Como primeira seção do construto atenção a condicionantes internas, serão abordados os recursos tangíveis e intangíveis.

#### **3.4.2.1 Recursos tangíveis e intangíveis**

Se recursos tangíveis e intangíveis, como os recursos financeiros, humanos e de infraestrutura, não são alocados convenientemente para as atividades de planejamento e apoio ao planejamento, o processo pode não ser eficaz. Recursos para o planejamento devem envolver compromisso organizacional. Se as diversas áreas não contribuem para o processo, então o plano estratégico não irá contemplar os recursos disponíveis para a empresa, como um todo (ESTOLANO, 2002).

Atributos, como marcas, reputação, conhecimento tecnológico desenvolvido internamente, informação acumulada sobre clientes, força de trabalho especializada, habilidade gerencial, contratos, equipamentos, cultura organizacional, processos eficientes e recursos financeiros, entre outros, podem ser considerados recursos de uma empresa. O capital intangível resulta de investimentos em novos produtos, em publicidade, em pesquisa e desenvolvimento, em *softwares*, além do desenvolvimento humano por meio de treinamento, escolarização e aprendizado na prática. A marca é um dos recursos responsáveis pela determinação da preferência dos consumidores e pela percepção que estes desenvolvem pelo produto ou serviço (CARVALHO; KAYO, 2010).

Após a breve abordagem sobre recursos tangíveis e intangíveis, serão abordados, na próxima seção, recursos estratégicos organizacionais.

#### **3.4.2.2 Recursos estratégicos organizacionais**

Para a abordagem do termo visão baseada em recursos (VBR), será feito um breve histórico da estratégia. O termo estratégia é derivado do grego *strategos*, significando, literalmente, a arte do general. Esse termo, incorporado à área da administração, não apresenta um sentido único. Pode-se entender a estratégia como a determinação das metas de longo prazo, objetivos da organização, ações e alocação de recursos e competências, para a realização desses

objetivos.

A partir da década de 1950, ocorreu o desenvolvimento da discussão sobre a adequação da estratégia em relação ao ambiente de negócios. Na década de 1970, Igor Ansoff e Henry Mintzberg questionaram a visão reduzida da estratégia como um processo de planejamento. Nos anos de 1980 e 1990, surge o conceito de administração estratégica, em mercados incertos, e a metáfora da máquina assume um formato mais flexível (OLIVEIRA; GONÇALVES; MARTINS, 2017).

A expressão Visão Baseada em Recursos (VBR) tem origem no estudo de Wernerfelt (1984), *apud* Oliveira, Gonçalves e Martins (2017), que apresenta formas econômicas para se avaliar a posição de recursos na firma, ao indicar opções estratégicas para realizar as análises, visto que a estratégia de crescimento da firma envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. O estudo posterior de Barney (1991), entretanto, é considerado o ponto de partida para os estudos da VBR, em que a criação e a manutenção da vantagem competitiva surgem como fatores fundamentais para as organizações, por meio de quatro indicadores: VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização (OLIVEIRA; GONÇALVES; MARTINS, 2017).

A visão baseada em recursos (VBR) é uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam, para verificar as condições sob as quais empresas ganharão vantagens competitivas explorando seus recursos (BARNEY; HESTERLY, 2007). A vantagem competitiva, por sua vez, é fruto de um conjunto de recursos internos que coloca a organização em posição favorável frente a seus concorrentes, quando os recursos não são perfeitamente imitáveis e substituíveis. A VBR tem a organização interna como origem para a formulação da estratégia (OLIVEIRA; GONÇALVES; MARTINS, 2017).

O modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma técnica que possibilita conhecer e mensurar os ativos, sendo importante que a organização, portanto, consiga visualizar os recursos que conferem alto valor à empresa e que são diferenciais para a competitividade da empresa. É importante, principalmente, que a empresa saiba aprimorá-los, de forma a consolidar uma vantagem competitiva (CRUZ *et al.*, 2017). Na VBR, o foco para a formulação da estratégia é compreender as relações entre recursos, capacidades, lucratividade

e mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo. A transição da vantagem competitiva para a vantagem competitiva sustentável ocorre quando há suporte organizacional em relação a esses recursos.

Com a perspectiva de avaliar se determinada firma tem vantagem competitiva sustentável, a partir do VBR, surgiu o modelo VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização, o qual implica a capacidade de uma firma oferecer, ao mercado, uma proposta de produtos e serviços valiosos, raros, difíceis de imitar e conjugados à capacidade de a organização ter políticas e processos estruturados que suportam seus recursos (OLIVEIRA; GONÇALVES; MARTINS,2017). Esses recursos são complementares, pois raramente são, individualmente, fontes de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O modelo VRIO, portanto, é uma ferramenta derivada da visão baseada em recursos, que se destina a avaliar o potencial competitivo de uma empresa, analisando as forças e fraquezas dessa empresa. Os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos quando lhe permitem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas (BARNEY; HESTERLY, 2007). Recursos valiosos e raros podem ser, no mínimo, uma fonte de vantagem competitiva temporária. Recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A lógica do VBR sugere que vantagem competitiva é responsabilidade de cada funcionário. Quanto aos recursos e capacidades de uma empresa, a lógica baseada em recursos sugere que a autonomia de funcionários, a cultura organizacional e o trabalho em equipe são, não só valiosos, como também fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A base de recursos estratégicos de uma empresa consiste em seus ativos físicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais. Recursos estratégicos organizacionais são as competências, processos, habilidades e conhecimento específicos, sob controle de uma firma, incluindo capacidade de inovação, posição de custo relativo e capacidade de se adaptar e aprender em situações de mudança (KLUYVER; PEARCE II, 2007). Embora alguns recursos estratégicos possam ser duplicados, as pessoas, que fazem parte de uma organização, são únicas. A reputação de uma empresa junto a clientes, parceiros, fornecedores e agências reguladoras pode ser um ativo estratégico poderoso.



O valor da marca é calculado como o valor presente dos ganhos que a marca espera gerar e assegurar no futuro. A comparação de ano para ano demonstra que o valor de marca, a menos que seja continuamente alimentado e renovado, pode se desgastar com o tempo (KLUYVER; PEARCE II, 2007). Ao buscar entender por que estratégias bem-sucedidas não são rapidamente imitadas, e então anuladas em sua eficácia, assume-se que a resistência à imitação é propiciada por especificidade de ativos, aprendizado e experiência acumulados. Para desempenho excepcional da firma, o valor de um recurso se explica não só pela escassez em si, mas pela ameaça de imitação. A proposição central é que um recurso é um atributo da firma que não pode ser alterado no curto prazo. Recursos podem ter várias formas, desde a forma de fatores de produção comuns até a de ativos altamente diferenciados.

Da habilidade da empresa em fazer uso de seus recursos se origina um conceito associado a um tipo especial de recurso intangível: as capacitações organizacionais da firma (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003). Os resultados da pesquisa de Carvalho e Kayo (2010) mostram que, para as empresas brasileiras analisadas, a intangibilidade dos recursos não se revelou como vantagem competitiva sustentável, pois foi constatado que esses recursos não contribuem para a persistência do desempenho superior das firmas. Por outro lado, a tangibilidade dos recursos contribuiu, de forma significativa, para a persistência do desempenho superior das firmas, de diversos setores da economia, em que predominaram os recursos tangíveis como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Por meio de outra pesquisa, desenvolvida por Perez e Famá (2015), com centenas de empresas, constatou-se a existência de uma correlação entre a maior presença de ativos intangíveis e um desempenho econômico superior. Esses pesquisadores concluíram que os ativos intangíveis são relevantes no desempenho econômico da empresa, e que, quanto maior parcela de ativos intangíveis, maior a geração de valor aos seus acionistas. Ou seja, as empresas que direcionam uma parcela maior de seus recursos para investimentos em ativos intangíveis, apesar dos riscos associados a esses ativos, obtiveram melhores resultados econômicos. Após a breve abordagem sobre recursos estratégicos organizacionais, descrevem-se, na próxima seção, forças e fraquezas, suas capacidades e competências.

### 3.4.2.3 *Forças e fraquezas, capacidades e competências.*

A análise do ambiente interno, segundo Porter (1999), compreende o diagnóstico da situação da firma no que diz respeito a suas forças e fraquezas, capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que se propõe atuar. Fazer o diagnóstico do ambiente interno é responder, fundamentalmente, às seguintes perguntas:

- De que recursos dispõe a organização para cumprir sua missão e atingir seus objetivos?
- Que capacidades e competências a organização precisa desenvolver?
- Que características internas da organização, principalmente do ponto de vista estratégico, podem ser identificadas como forças ou fraquezas, no que se refere ao cumprimento da missão?
- Quais as principais causas das forças e fraquezas da organização?
- Como está o desempenho interno da firma em relação ao da concorrência?

A força de uma organização, ou seu ponto forte, é uma característica interna que facilita o cumprimento de sua missão e objetivos. A fraqueza, ou ponto fraco, é uma deficiência interna que pode prejudicar o cumprimento de sua missão e objetivos. Avaliar as forças e fraquezas da organização é realizar o diagnóstico interno que ajuda a definir os tipos de estratégias que podem ser adotados pela firma. Enquanto as oportunidades e ameaças indicam o que deve ser feito, as forças e fraquezas indicam o que pode ser feito. As organizações que desenvolveram pontos fortes relevantes, tais como o conhecimento do gosto do consumidor local, a boa localização dos pontos de venda e a capacidade de negociar acordos vantajosos com os fornecedores, podem gerar estratégias bem-sucedidas (LOBATO *et al.*, 2006). Após esta breve abordagem sobre forças e fraquezas, capacidades e competências, apresentam-se, na próxima seção, as competências essenciais.

### 3.4.2.4 *Competências essenciais*

Nesta seção, competências essenciais, trata-se, preliminarmente, de recursos; posteriormente, de competências, como a capacidade de administrar esses recursos e, finalmente, de

competências essenciais.

Por recursos, são entendidas as entradas no processo de produção da firma. No diagnóstico estratégico, os recursos são a unidade básica de análise da organização. A estrutura básica de funcionamento de uma firma está baseada nos recursos existentes e nas capacidades desenvolvidas internamente para gerenciar esses recursos. A gestão dessas capacidades tem por objetivo alcançar uma posição competitiva sustentável no mercado, devido ao melhor uso dos recursos em comparação com os concorrentes. Os recursos, em si, não geram vantagem competitiva, se não forem bem utilizados. A verdadeira vantagem competitiva advém da combinação dos recursos disponíveis à organização (LOBATO *et al.*, 2006).

As competências constituem-se na soma dos conhecimentos e das habilidades individuais nas unidades organizacionais. Competência também pode ser descrita como o conjunto de conhecimentos e habilidades que são necessárias para o trabalho individual ou para se trabalhar num contexto particular. O desenvolvimento das competências organizacionais está relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto. As competências organizacionais estão ligadas à capacidade, da empresa, de criar novos conhecimentos na gestão dos recursos humanos, tais como a capacidade de favorecer e canalizar a criatividade, além da capacidade de se transformar e de proteger a propriedade intelectual. Já as competências individuais, por sua vez, podem ser focadas na capacidade de o indivíduo mobilizar múltiplos saberes, conhecimentos, habilidades, com vistas ao alcance dos resultados esperados (VASCONCELOS NETO *et al.*, 2015).

A habilidade para gerenciar recursos, num ambiente complexo e imprevisível, é denominada de capacidade. As capacidades de uma firma derivam das interações, ao longo do tempo, entre os recursos tangíveis e os intangíveis. Essas capacidades baseiam-se, essencialmente, nas informações e no conhecimento retido pelo capital humano da organização. Atualmente, o conhecimento é a base do desenvolvimento das capacidades, tornando-se, assim, a matéria-prima para o desenvolvimento das vantagens competitivas sustentáveis (LOBATO *et al.*, 2006).

O conhecimento que o capital humano possui é uma das capacitações mais significativas de uma organização, e tem sido cada vez mais reconhecida, estando na raiz das vantagens competitivas. O desafio da firma é criar um ambiente em que os funcionários integrem o seu

conhecimento individual com o de seus colegas, de forma que, coletivamente, a empresa possua um conhecimento organizacional significativo, em comparação com os concorrentes. Com esse conhecimento organizacional, acrescenta-se um valor exclusivo a seus bens e serviços, no decorrer de um longo período (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Para a gestão da estratégia competitiva, dispor de recursos é básico. Desenvolver a capacidade de gerir os recursos é importante. Criar as competências essenciais é a principal tarefa do gestor (LOBATO *et al.*, 2006).

Para constituir-se numa competência essencial, a capacidade deve ser: valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível. Atendidos esses quatro critérios, tem-se uma competência essencial, conceito desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995). Com base nas suas competências essenciais, as organizações atingem desempenhos superiores aos dos competidores, agregando valor aos clientes e criando vantagens competitivas sustentáveis. Logo, as decisões tomadas pelos estrategistas, na área de gerenciamento de recursos, capacidades e competências essenciais, são decisivas para que a organização consiga obter vantagens competitivas sustentáveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A maneira mais eficaz de permanecer na competição global ainda é invisível para muitas empresas. Trata-se de criar uma organização capaz de introduzir produtos com funcionalidades irresistíveis ou, melhor ainda, criar os produtos de que os clientes precisam, mas que ainda não imaginaram. A competitividade deriva da capacidade de construir, a um custo mais baixo e mais rápido que os concorrentes, as competências essenciais, que permitem desenvolver produtos imprevisíveis (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As verdadeiras fontes de vantagem competitiva são encontradas na capacidade de a administração consolidar, rapidamente, as tecnologias da firma e as habilidades de produção em competências que capacitem as empresas a se adaptar às mudanças de oportunidades. As competências essenciais se constituem em aprendizagem coletiva na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar vários fluxos de tecnologias (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A simples criação de valor não é fonte suficiente para garantir a vantagem competitiva para a empresa. A fim de que isso ocorra, nota-se a existência de uma pré-condição, ou seja: a geração de valor tem que ser superior à das demais empresas concorrentes no mercado

(VASCONCELOS NETO *et al.*, 2015). Uma competência essencial deve: oferecer acesso potencial a uma grande variedade de mercados, contribuir de forma significativa para que os benefícios do produto final sejam percebidos pelo cliente, e dificultar para que os concorrentes imitem. Poucas empresas, provavelmente, criarão liderança mundial em mais de cinco ou seis competências essenciais.

Os produtos essenciais são os componentes ou subconjuntos que realmente contribuem para o valor dos produtos finais. As competências essenciais são a fonte do desenvolvimento de novos negócios, devendo constituir o foco da estratégia no nível corporativo. Considera-se arquitetura estratégica como um amplo mapa das ligações em desenvolvimento entre os requisitos de funcionalidade do cliente, as tecnologias potenciais e as competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Após esta abordagem sobre competências essenciais, será apresentada, na próxima seção, a ambiência organizacional interna sob a perspectiva complexa.

#### **3.4.2.5 Ambiência organizacional interna sob a perspectiva complexa:**

As organizações, que operam em ambiente complexo, necessitam de determinadas características para sobrevivência, relacionadas a seguir.

##### **(i) Características básicas da ambiência organizacional**

Quando se entrou na era industrial, segundo Tetenbaum (1998), o ponto de vista da ciência de Newton nos fazia acreditar que o sucesso organizacional implicava na manutenção de um estado estável, em que a função do líder era a de restabelecer o equilíbrio. Quando se entrou no novo milênio, as diferenças com o passado foram exacerbadas pelo contexto, no qual as organizações operam, salientando as características abaixo relacionadas:

- Novas tecnologias, velocidade de produção e poder de consumo crescem eficazmente.
- Globalização aumenta a conexão, fluxo de informação e interdependência.
- Competição, globalização e tecnologia têm conduzido os negócios para uma competição feroz.
- As mudanças de hoje são descontínuas e estão acontecendo em um índice geométrico. Os desequilíbrios criados não têm precedentes em nossa história. As organizações

devem ser suficientemente ágeis para se reconfigurarem instantaneamente, a fim de atender novas demandas.

- A velocidade no crescimento da tecnologia, adaptada aos negócios e ciclo da vida dos produtos, é medida em meses, não em anos.
- As escolhas conflituosas fazem a maior parte das pessoas se sentirem desconfortáveis, envolvendo-as em ambiguidade, para atender extremidades aparentemente opostas, como a ordem ou a desordem. Como é da natureza humana procurar a certeza, nossas organizações aprenderam a ser sistematizadas e organizadas, e, agora, não conseguem responder a mudanças rápidas no ambiente.

As organizações que assumem estruturas características dos sistemas não lineares, segundo Anselmo (2005), tornam-se mais aptas a lidar com os ambientes complexos e imprevisíveis. Esse autor sugere alguns princípios gerais para a estruturação das organizações:

- Desenvolver uma declaração de visão que considere e unifique a essência da organização e seus problemas com o ambiente.
- Desenvolver mecanismos para mesclar processos de pensamento interdivisionais.
- Permitir uma margem de folga de recursos para fazer frente aos elementos que dependem ou resultam de uma variável aleatória.
- Incrementar canais de comunicação para o fluxo de informações externas e laterais, dentro da firma.

Em ambientes complexos, segundo Anselmo (2005), a adaptação humana e, portanto, do subsistema social da organização, deve ser orientada na direção de alguns princípios, tais como:

- Buscar o compartilhamento de finalidades e princípios.
- Gerar confiança para lidar com a incerteza.
- Trabalhar com flexibilidade.
- Explorar situações complexas para desenvolver a criatividade e a inovação.
- Simplificar as estruturas e as regras.
- Estimular a participação e a colaboração.
- Criar alta qualidade de relacionamentos.

- Buscar o bem-estar nos aspectos éticos e emocionais.

Dando continuidade à ambiência organizacional interna, sob a perspectiva da ambiência complexa, será abordada, no próximo tópico, a inovação.

## (ii) **Inovação**

A inovação e a tecnologia desempenham papel fundamental na busca de vantagens competitivas, frente à dinâmica dos mercados altamente voláteis. Essa busca ocupa-se da criação do novo, estando implícita a necessidade do aprendizado em tempo real e da criação de conhecimento organizacional. O indivíduo, frente a uma mudança, fechada ou restrita, aprende pelos resultados, ou seja, ele correlaciona as mudanças e os impactos aos resultados de curto prazo e desenvolve, planeja e controla esses resultados. Quando em grupo, os indivíduos, frente a uma mudança restrita, fechada, aprendem tanto pelos resultados quanto pelo processo de cooperação.

Anselmo (2005) postula que, frente a mudanças abertas e desconhecidas, o indivíduo não pode utilizar uma sequência lógica de procedimentos, que correlacione as mudanças aos resultados, que são desconhecidos. Nesse caso, o aprendizado não ocorre pelos resultados, mas pelo processo no qual o indivíduo utiliza metáforas e intuição para identificar novas perspectivas e significados. À medida que o indivíduo passa a atuar em grupo, em situações de mudanças desconhecidas, o aprendizado torna-se complexo, ocorrendo não apenas pelo processo, mas pela descoberta de como agir em conjunto frente a uma situação desconhecida. Nesse caso, o aprendizado grupal pressupõe um processo de negociação, em que o grupo aprende a como agir em conjunto.

Nonaka e Takeuchi (1997) discutem as condições que promovem o conhecimento e a inovação organizacional, abaixo descrita:

- Intenção, normalmente contida na estratégia e visão da empresa, que orienta a definição dos conhecimentos necessários e motiva os funcionários na busca desse conhecimento.

- Autonomia, o que propicia a automotivação dos indivíduos a criar novos conhecimentos e a difundi-los dentro da equipe, aumentando a chance de introduzir novidades inesperadas. A autonomia dos indivíduos cria as condições para a auto-organização da firma.
- Frequentemente, uma mudança inesperada no ambiente introduz um colapso na organização, o que obriga o gestor a questionar a validade dos pressupostos até então seguidos e a considerar novas abordagens para lidar com o ambiente e para utilizar suas competências, gerando, a partir desse fato, novos conhecimentos.
- Variedade ou diversidade interna de conhecimentos, que permite, à organização, responder aos diversos desafios impostos pelo ambiente.

Muitas vezes, para que a inovação surja em um sistema complexo, precisamos do conflito e da instabilidade. A complexidade não trata o conflito e a instabilidade como ameaças, mas como fatores vitais aos sistemas dinâmicos. O conflito e a instabilidade são considerados fontes de inovação e as razões da sobrevivência dos sistemas. Sistemas sem conflito e sem instabilidade tendem à especialização e, conseqüentemente, ao provável desaparecimento, por sua incapacidade de adaptação às mudanças no ambiente. Outro elemento importante no processo de inovação é a mudança contínua, que pode ser gerada pelo processo de inovação (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2004).

Um processo necessita de informações como sistemas de mudança. Para que um sistema permaneça vivo, é necessário um contínuo processo de geração de informações. A inteligência organizacional é uma capacidade que abarca todo o sistema e que se vincula diretamente ao grau de abertura da organização a informações novas, que se opõem às verdades aceitas, bem como à possibilidade de essas informações serem interpretadas por qualquer pessoa na organização. A informação e a tecnologia ainda são um meio para a mudança, criatividade e desenvolvimento, mas não um fim (WHEATLEY; ROGERS, 2000). Para a informação e sistemas de mudanças rápidas, necessita-se de flexibilidade nas estruturas organizacionais, tópico que será abordado a seguir.



### **(iii) Flexibilidade das estruturas organizacionais**

Nos princípios mecanicistas, os processos de trabalho eram divididos em tarefas restritas e em altamente especializadas, unidas por algum meio de coordenação. A abordagem holográfica, ao inverso desses princípios mecanicistas, define o trabalho holisticamente. Uma equipe de trabalho fica responsável por um processo completo. Dentro da equipe, os papéis ou funções são amplamente definidos e os funcionários são treinados em múltiplas capacidades, tornando-se capazes de atuar em qualquer parte do processo e de trabalhar de forma flexível. A chamada organização modular, orgânica, celular, atomizada ou holográfica é bem diferente do organograma clássico ou suas variações. A organização se torna um conjunto de pequenas organizações, administradas com o máximo de interdependência (FREITAS, 2005).

Sice, French e Mosekilde (2006) postulam que, em virtude de muitas organizações terem se envolvido em um equilíbrio burocrático e rígido, elas se tornaram incapazes de se adaptar às atuais demandas ambientais. Para Tetenbaum (1998), Visa é um exemplo de companhia auto-organizável. Apesar de seu tamanho e crescimento, não sabemos onde fica localizada, como ela é operada ou quem a possui. Fundada por Dee Hock, é um sistema concebido como uma organização somente na base de propósitos e princípios.

Se as organizações querem aproveitar o capital humano, segundo Tetenbaum (1998), a cultura deve tolerar a estrutura desordenada nas quais equipes se formam, se reconstróem e se desfazem, quando necessário. Os administradores de futuras mudanças não procuram nem estabilidade nem previsibilidade, desenvolvendo um nível confortável que tolera o desequilíbrio. As organizações do futuro vão assemelhar-se a redes: as bem-sucedidas terão hierarquias reduzidas e mais ligações entre os diversos níveis (BAUER, 2008).

As organizações precisam adotar um modelo descentralizado, segundo Freitas (2005), e com unidades autônomas que refletem, a princípio, o todo organizacional: a chamada organização holográfica. Esse tipo de organização é projetado com base em equipes, com menos hierarquia, com responsabilidade compartilhada e um equilíbrio de poder. Nessas estruturas, as equipes surgem como um conceito mais fluido e não burocrático, mais adaptável às condições mutantes da organização contemporânea, possuindo como principais características:

- Sistema social comum: as pessoas não são vistas propriamente como indivíduos isolados, mas como membros cooperadores de uma atividade comum.
- Polivalência funcional: as pessoas desempenham vários papéis e funções.
- Autonomia relativa de auto-organização: possibilidade de estabelecimento de padrões internos de gestão, nos limites das diretrizes gerais comuns.
- Espaço para criatividade: possibilidade de desenvolvimento de modos próprios e variados de execução das tarefas.
- Sentido de afiliação: as pessoas desenvolvem o sentimento de pertencer a um grupo com identidade própria e compromissos comuns.

As estruturas dos sistemas organizacionais, dinâmicas e não lineares, mudam em função dos atores internos e externos da organização (THIETART; FORGUES, 1995). Para ambientes de tipo complexo, Morgan (2007) apresenta um modelo de organização descentralizada, com partes autônomas que refletem o todo organizacional. São organizações criadas com base em equipes, com menos hierarquia, com responsabilidade compartilhada e um equilíbrio dinâmico de poder, construído no próprio processo de decisão.

O modelo organizacional facilita o processo de planejamento, que não é mais de cima para baixo, mas uma atividade complexa, que envolve intensa participação dos dirigentes-chave da empresa. Esse é um processo que, se bem conduzido, gera participação e comprometimento de todos na direção da empresa, além de rico processo de comunicação, de treinamento e de educação (FREITAS, 2005).

Empresas complexas, segundo Bauer (2008), devem ser administradas com um mínimo de estrutura. Em mercados de alta aceleração, a estratégia não pode partir de cima para baixo.

Há muitos fatos acontecendo rapidamente, para que se possa esperar que a estratégia perpassa uma hierarquia. O sucesso decorre de iniciativas hábeis, velozes e ágeis no nível de cada setor. Para facilitar essas iniciativas, salientam-se os processos paralelos, que exigem tanto a diversidade quanto a liberdade. Há sempre mais de uma solução viável. Cada pessoa é livre para usar o seu próprio pensamento para descobrir o que funciona e, não necessariamente, o que é mais eficaz. Portanto, os sistemas são redes fluidas de relacionamento que, muitas vezes, são vistas como estruturas rígidas (WHEATLEY, 2006).

Após esta breve descrição sobre condicionantes internas, como terceiro fator que influi no planejamento estratégico, sendo também o terceiro construto do modelo conceitual deste trabalho, será vista, a seguir, a seção atenção a condicionantes externas.

### ***3.4.3 Atenção a condicionantes externas***

Apresenta-se, como primeira seção do construto atenção a condicionantes externas, a avaliação do ambiente externo de uma firma.

#### ***3.4.3.1 Avaliação do ambiente externo de uma firma***

Os gerentes não estão preparados para conduzir uma empresa ou para alterar sua estratégia, até possuírem um entendimento profundo dos fatores pertinentes que circundam a situação da empresa. As firmas operam em um macro ambiente e são moldadas por influências que emanam da economia, como um todo, da demografia populacional, dos valores da sociedade e dos estilos de vida, da legislação e regulação oficiais, de fatores tecnológicos e, mais perto de sua atuação, do setor e da área competitiva em que opera (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

As organizações procuram analisar e compreender o ambiente externo, que pode ser dividido em ambiente geral e ambiente setorial. O ambiente geral é constituído pelos elementos próprios à vida da sociedade e que influenciam de maneira direta ou indireta nas organizações. Existem, nesses ambientes, quatro segmentos: demográfico, econômico, sociopolítico e tecnológico (LOBATO *et al.*, 2006).

A análise externa deve ser efetuada pela empresa, como um todo, considerando: mercado nacional e regional; mercado internacional; evolução tecnológica; fornecedores; mercado financeiro; aspectos socioeconômicos e culturais; aspectos políticos; entidades de classe; órgãos governamentais; mercado de mão de obra; concorrentes (OLIVEIRA, 2007). Após a breve avaliação do ambiente externo de uma firma, apresenta-se, a seguir, a seção modelo estrutura-conduta-desempenho (ou E-C-D).

### 3.4.3.2 Modelo estrutura-conduta-desempenho (ou E-C-D).

A constatação de que o máximo de bem-estar social seria alcançado num mercado perfeitamente competitivo, enquanto o monopólio restringiria o nível de bem-estar da sociedade, levou Mason (1939) a desenvolver um modelo para explicar o relacionamento entre estrutura de mercado, conduta empresarial e desempenho econômico. A proposição do modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD) é de que a estrutura de mercado determinaria a conduta das empresas, e esta determinaria o desempenho do mercado. Embora esse sentido de causalidade seja o predominante, as condutas das empresas e o desempenho do mercado também podem afetar a estrutura de mercado, por meio de condutas estratégicas e da lucratividade do setor, respectivamente (AGUIAR; FIGUEIREDO, 2011).

O processo de administração requer que uma empresa conduza uma análise de ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo, antes de fazer uma escolha estratégica. Essa análise começa com o entendimento do ambiente geral em que a empresa opera. Esse ambiente tem seis componentes: mudança tecnológica, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas, e acontecimentos internacionais específicos. Embora alguns desses componentes possam afetar uma empresa diretamente, em geral a afetam por meio de seu impacto no ambiente local. O modelo teórico que permite a análise do ambiente local de uma empresa, e vincula a estrutura do setor em que ela opera, é chamado de modelo estrutura-conduta-desempenho (ou E-C-D). Nesse modelo, estrutura é definida como a estrutura do setor e inclui os atributos do setor que restringem as alternativas estratégicas e o desempenho de uma firma. Conduta é definida como a estratégia da empresa. Já o desempenho, nesse modelo, refere-se ao desempenho de uma firma em um setor ou ao desempenho da economia, como um todo (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O modelo ECD admite que, quanto mais a estrutura de um mercado se aproximar do monopólio, pior será seu desempenho, ocorrendo o inverso caso a estrutura do mercado se aproxime da competição perfeita. Havendo essa relação causal da estrutura para a conduta, e desta para o desempenho, a melhor maneira de se obter um desempenho satisfatório, por parte de um mercado, seria por meio de intervenções do governo em sua estrutura (AGUIAR; FIGUEIREDO, 2011).

O modelo Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D) tem, como objetivo, estudar as variáveis que influenciam no desempenho econômico, permitindo a construção de teorias que detalhem a ligação entre essas variáveis e o desempenho da indústria. É um paradigma que fornece um esquema para análise de mercados, permitindo a sistematização e articulação dos diversos aspectos relevantes para análise da indústria e do seu eventual poder de mercado. Como exemplo, os esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D), realizados por uma firma (variável da condução), podem alterar a tecnologia predominante na indústria, a estrutura de custos e o grau de diferenciação física do produto. Outro exemplo é que políticas de determinação de preços podem encorajar a entrada de novas firmas no mercado ou expulsar firmas mais fracas, alterando, conseqüentemente, a estrutura de mercado (LOPES, 2014).

O modelo E-C-D pode ser usado para desenvolver ferramentas para a análise de ameaças em um ambiente competitivo. Os níveis dessas ameaças, tomados em conjunto, podem ser usados para determinar o desempenho médio esperado das empresas, em um setor. Esse modelo também pode ser usado no desenvolvimento de ferramentas para a análise de oportunidades estratégicas em um setor. As quatro estruturas comuns de setor são: setores fragmentados, setores emergentes, setores maduros e setores em declínio. A principal oportunidade, nos setores fragmentados, é a consolidação. Nos setores emergentes, as oportunidades mais importantes são: vantagens de liderança tecnológica do pioneiro, posse de ativos estrategicamente valiosos ou criação de custos de mudança para o consumidor. Em setores maduros, as principais oportunidades são: refinamento de produto, serviços e inovação de processos; e, nos setores em declínio, oportunidades incluem liderança de mercado, nicho, colheita e alienação. Por fim, em setores internacionais, as oportunidades incluem estratégias multinacionais, globais e transnacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Após a descrição sobre modelo estrutura-condução-desempenho (ou E-C-D), apresentam-se, na seção seguinte, ambientes gerais, do setor industrial e dos concorrentes.

#### *3.4.3.3 Ambientes gerais, do setor industrial e dos concorrentes*

Um entendimento integrado dos ambientes externo e interno é fundamental para se compreender o presente e prever o futuro. O ambiente externo de uma empresa se divide em três áreas principais: os ambientes gerais, do setor industrial, e dos concorrentes. O ambiente geral é composto por dimensões, na sociedade geral, que influenciam no setor industrial e nas

empresas que o compõem. Essas dimensões são agrupadas em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global. As companhias não podem controlar diretamente os segmentos e elementos do ambiente geral, mas podem coletar as informações necessárias para entender cada segmento e suas implicações para a seleção e implantação das estratégias adequadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O ambiente do setor industrial é um conjunto de fatores que influenciam diretamente em uma empresa e suas ações e reações competitivas: a ameaça de novos entrantes, o poder dos fornecedores, a ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. As interações entre esses fatores determinam o potencial de lucro do setor industrial. O desafio é localizar uma posição, em um setor industrial, no qual uma empresa possa influenciar favoravelmente esses fatores ou se defender com êxito contra os mesmos. Muitas empresas se deparam com ambientes externos turbulentos, complexos e globais, condições que tornam sua interpretação cada vez mais difícil. Esse processo contínuo envolve quatro atividades: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O ambiente geral é composto de segmentos que são externos à empresa, e o desafio para a firma é escanear, monitorar, prever e avaliar esses elementos em cada um dos segmentos: demográfico, tamanho da população, distribuição geográfica, distribuição de renda, segmento econômico, segmento político/jurídico, segmento sociocultural, segmento tecnológico, segmento global (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Normalmente, as indústrias incluem uma rica mistura de estratégias competitivas em busca de competitividade estratégica e retornos acima da média. A probabilidade de as empresas entrarem em um setor industrial depende de dois fatores: as barreiras à entrada e a retaliação esperada dos participantes atuais do setor industrial (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Após essa breve descrição sobre ambientes gerais, do setor industrial e dos concorrentes, apresenta-se, a seguir, a análise de cenários, dando sequência ao construto atenção a condicionantes externas.

### 3.4.3.4 Análise de Cenários

Após a Segunda Guerra Mundial, a Força Aérea Americana utilizou a técnica de construção de cenários em seu planejamento estratégico, procurando prever o comportamento das forças inimigas. Nos anos sessenta, Herman Kahn, que participou do grupo da Força Aérea, tornou-se conhecido por prever o crescimento e a prosperidade da América, difundindo a técnica. Dez anos após, Pierre Wack, um planejador da área de petróleo, em Londres, da Royal Dutch Shell, e Ted Newland, planejaram cenários que levaram a companhia onde trabalhavam a se preparar para a alta do preço do petróleo, no segundo semestre de 1973, permitindo que enfrentasse a crise de energia internacional e se consolidasse como uma das maiores companhias de petróleo mundiais (GONÇALVES, 2008).

A análise de cenário é uma das técnicas mais amplamente utilizadas para a construção de alternativas plausíveis, futuras, para o ambiente externo de um negócio. Trata-se de um método disciplinado para imaginar e examinar futuros possíveis. O objetivo é ver o futuro de forma abrangente, em termos de tendências e incertezas fundamentais (KLUYVER; PEARCE II, 2007). O comprometimento e a resposta a um ou mais dos cenários é uma das principais opções estratégicas feitas pela administração. Essa opção pode ter tanta influência sobre a prosperidade e a sobrevivência futuras da empresa quanto as escolhas de mercados e tecnologias (ANSOFF; MCDONNELL, 1996).

Schwartz (2006) explora as ideias centrais da prática de construção de cenários, exercida inicialmente em sua experiência na Royal Dutch/Shell e, posteriormente, na Global Business Network (GBN). Os cenários constituem uma ferramenta para ordenar nossas percepções, com o objetivo de encontrar o futuro mais provável e apostar nele ou adaptar a empresa a ele. Esse processo fornece o contexto para se poder pensar a respeito da complexa gama de fatores que afetam qualquer decisão. É uma ferramenta para ordenar as percepções sobre ambientes futuros alternativos, nos quais as consequências de sua decisão vão acontecer. Assim como qualquer arte, algumas pessoas possuem o dom para isso, possuindo, então, uma habilidade inata para construir cenários. Portanto, as técnicas de cenário são extensões de uma habilidade. A diferença entre a proficiência de cada um é o resultado das diferenças em treinamento, experiência e intuição.

Executivos mais velhos são, com frequência, mais sensíveis ao processo de cenários que não é a habilidade de prever o futuro, mas a de perceber futuros no presente. Para indivíduos e pequenos empreendimentos, os cenários são uma forma de desenvolver o próprio instinto e exercitar a criatividade, ao cobrir os pontos básicos importantes (SCHWARTZ, 2006). Após a breve análise da análise de cenários, apresenta-se, a seguir, a seção inteligência competitiva.

#### *3.4.3.5 Inteligência competitiva*

A seção inteligência competitiva será iniciada com a descrição do tópico a necessidade de um sistema de inteligência sobre o concorrente.

##### **(i) A necessidade de um sistema de inteligência sobre o concorrente**

A revolução digital, da mesma forma que cria novas oportunidades de inovação e crescimento, gera instabilidades ao provocar fenômenos e mudanças na organização social. O desenvolvimento tecnológico e a evolução dos mercados provocaram atividades, interesses e potencialidades, originando o Setor de Informação. Esse setor passou a ser extremamente valorizado diante da alta demanda por informação e conhecimento, como elementos de vantagem competitiva de empresas, indústrias e países. Pode-se observar que uma Sociedade da Informação está mais focada no objeto da informação, mas uma Sociedade do Conhecimento deve estar mais focada na utilização da informação pelo indivíduo. Nesse caso, portanto, a informação estará funcionando como o agente mediador da produção do conhecimento. Informação sem tratamento adequado para adquirir significado, relevância e precisão não agrega valor. O conhecimento deriva da ordenação adequada das informações (CARVALHO, 2000).

Os dados de inteligência sobre os concorrentes podem vir de muitas fontes, tais como analistas de mercado, imprensa especializada, fornecedores ou clientes de uma empresa que sejam comuns aos concorrentes. É difícil que os dados, necessários para cobrir uma análise completa da concorrência, possam ser compilados em um só esforço. Os dados para fazer os julgamentos necessários aparecem aos poucos, normalmente, devendo ser, portanto, reunidos durante um período de tempo. A compilação dos dados para uma análise sofisticada exige um mecanismo organizado, um tipo de sistema de inteligência, para assegurar a eficiência do processo. Os elementos de um sistema de inteligência sobre o concorrente podem variar de



acordo com as necessidades particulares da firma. As firmas podem se organizar para a compilação, catalogação, resumo e a comunicação desses dados, de diversas maneiras, ou o estrategista pode fazer tudo de modo informal. Essa coleta de dados poderá ser uma perda de tempo, se não forem utilizados na formulação da estratégia (PORTER, 2004).

O propósito da inteligência competitiva é ofertar informações internas e externas, formais e informais, assim como informações sobre as percepções do mercado, enfim, um ambiente integrador das informações disponíveis e relevantes para o sucesso da organização e que crie condições de proatividade para os usuários. A coleção e análise das informações de mercado envolvem informações tecnológicas, informações sobre clientes e concorrentes, como também informações relativas a tendências externas, políticas e socioeconômicas (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997). Após esta breve descrição sobre a necessidade de um sistema de inteligência sobre o concorrente, será visto, no próximo tópico, o processo de coleta e disponibilização dos dados, pertencentes à seção inteligência competitiva, do construto atenção a condicionantes internas.

#### (ii) Prospecção e monitoramento informacional

A prospecção e o monitoramento de informação são etapas fundamentais do processo de inteligência competitiva, que necessita do mapeamento e da prospecção de dados, informações e conhecimento produzidos interna e externamente à organização. O monitoramento é um dos focos da inteligência competitiva, visto que transforma informação bruta em inteligência, ou seja, é um esforço sistemático de observação, captação, análise, recuperação e filtragem de informações, que o ambiente externo gera e que são de interesse para o planejamento estratégico da firma (VALENTIM *et al.*, 2005).

Uma retroalimentação contínua garante a evolução do processo. Definidas as preferências dos usuários e a demanda de inteligência, com o sistema implantado, supõe-se estarem prontas para funcionar as funções básicas da vigilância. Essa sistematização utiliza a vigilância ou monitoramento como elemento básico para se chegar à inteligência. Trabalhar em rede aparenta ser cada vez mais indicado, em função da melhoria constante das infraestruturas de informática, comunicação e telecomunicações, que viabilizam a disponibilização, circulação e troca de informações e conhecimento de forma ágil. O ponto crítico, entretanto, está no convencimento das pessoas a participarem efetivamente no trabalho em rede, que é,

resumidamente, um trabalho contínuo e em equipe, em que a responsabilidade é de todos (CARVALHO, 2000).

A inteligência competitiva é, portanto, um processo de coleta da informação formal, informal, automatizada, personalizada; com métodos, técnicas e ferramentas para análise e monitoramento da informação, e, principalmente, com exigência da intervenção humana para o tratamento dessa informação. Considerando as constantes mudanças que têm ocorrido no ambiente competitivo, as decisões têm sido tomadas em espaços de tempo cada vez mais curtos, quando nasce a necessidade de se dispor de um sistema capaz de fornecer informações previamente analisadas, assegurando a tomada de decisão na hora certa (MENEZES, 2005).

A informação a respeito do ambiente organizacional externo, cada vez mais complexa e tendendo a modificar-se sempre mais rapidamente, pode ser obtida por intermédio de fontes como a internet. O serviço de busca Google registra a existência de mais de 120 milhões de páginas que contêm informações sobre negócios. O mero acesso a essas páginas, no entanto, pouco significa, uma vez que as informações, mesmo quando disponíveis, são fragmentadas, ambíguas e, portanto, de pouca utilidade para seus eventuais usuários (BARBOSA, 2002). A maioria das informações, inclusive técnicas, pode também ser coletada em fontes de informação publicadas, condução de entrevistas e uso de outros métodos legais e éticos, estando a maioria delas disponível dentro da própria empresa (CARVALHO, 2000).

Barbosa (2002) relata, em sua pesquisa, que, para 91 participantes, as fontes pessoais ocuparam as cinco primeiras posições em termos de relevância, dentre as 17 fontes analisadas. Mesmo em um contexto cada vez mais rico de fontes eletrônicas de informação, as pessoas continuam sendo as principais referências no contexto da gestão da informação e do conhecimento nas organizações. Esses dados reforçam a ideia de que a introdução da tecnologia da informação não diminui a importância dos contatos interpessoais, e que todas as mídias disponíveis devem ser combinadas para o atendimento das necessidades de informação dos clientes. A fonte das informações, que permitem gerar vantagem competitiva, envolve os clientes, a concorrência, os fornecedores e as fontes de desenvolvimento tecnológico. A distinção entre dados formais e informais constitui uma importante preocupação entre os profissionais de sistemas de informações (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997).

Barbosa (2002) conclui, em sua pesquisa, que o setor clientes destaca-se como o foco mais importante de monitoração do ambiente externo. Observou, portanto, que jornais e revistas em meio eletrônico são as fontes mais frequentemente acessadas, sendo consideradas pouco confiáveis e apenas medianamente relevantes. As publicações governamentais, no entanto, são muito confiáveis, embora sejam pouco utilizadas e consideradas pouco relevantes. Congressos e feiras de negócios foram considerados medianamente relevantes e confiáveis. Sob o ponto de vista de sua relevância, as fontes pessoais externas destacam-se, tais como clientes, colegas, concorrentes, superiores hierárquicos e os parceiros e associados. Os dados realçam a importância das fontes pessoais de informação, que podem ser consideradas insubstituíveis, a despeito do grande desenvolvimento das fontes eletrônicas de informação.

Revelam também a importância adquirida pelos meios eletrônicos de comunicação, sendo os jornais e revistas, em meio eletrônico, tão utilizados quanto os seus correspondentes em papel. Após essa breve descrição sobre a prospecção e monitoramento informacional da seção inteligência competitiva, será abordada, no próximo item, a gestão da inteligência competitiva.

### **(iii) Gestão da inteligência competitiva**

Gerenciar informação como um recurso organizacional implica em verificar as necessidades de informações dos indivíduos da organização, e gerar, no final do processo, novas necessidades. A gestão do conhecimento é uma das bases que amparam o processo de inteligência competitiva nas firmas, que atua essencialmente nos fluxos informais de informação e no conhecimento tácito, resgatando informações internas fragmentadas, transformando-as em representações estruturadas e significativas (conhecimento explícito) capazes de auxiliar o processo de inteligência competitiva, e gerar atividades prévias frente à concorrência (VALENTIM *et al.*, 2005).

Assim, para que o conjunto das informações e do conhecimento seja o mais efetivo possível, é importante a preocupação, cada vez maior, com a sistematização e implantação da gestão do conhecimento na organização. Para ser considerada útil, a informação deve ser compreendida e absorvida pelo tomador de decisão. Antes de tudo, ela é um meio e não um fim. Ao buscar vantagem competitiva, as organizações têm reconhecido a importância de conhecer outros elementos, como os concorrentes, fornecedores e mercado atual e potencial. Informação para

negócios é caracterizada como toda informação voltada para questões sobre mercado, companhias, finanças e estatísticas. Esse termo sugere uma amplitude maior ainda quanto ao provimento de informações (CARVALHO, 2000).

A cultura organizacional é relevante para a inteligência competitiva, pois representa os elementos essenciais para o comportamento e interação que deve ocorrer entre os indivíduos e grupos. Os dados, informação e conhecimento são matérias primas para este processo. Existem processos conscientes e inconscientes, que passam pelos indivíduos e pela organização de maneira circular, sendo difíceis de serem mensurados e de estabelecerem seus papéis dentro do processo de inteligência competitiva. O conhecimento coletivo está presente na firma e no processo de inteligência competitiva, sendo essencial o compartilhamento desses conhecimentos explícitos e implícitos (VALENTIM *et al.*, 2005).

Portanto, é um desafio para as empresas fazer uso adequado da informação, potencializá-la em conhecimento e inteligência e agregar valor aos seus produtos e, ou, processos. Para tanto, as organizações terão que aprender a gerenciar o seu conhecimento interno e seu capital intelectual. Sistemas de informação como sistemas abertos, total ou parcialmente automatizados, sistemas mais voltados para o armazenamento e recuperação, ou seja, a produção dos estoques de informação são, esses sistemas, por si, estáticos, o que representa apenas parte da dinâmica que referencia a informação ao conhecimento. Um sistema de informação deve, essencialmente, fornecer as informações julgadas significativas para os tomadores de decisão (CARVALHO, 2000).

O termo inteligência é utilizado quando o enfoque é a utilização de conhecimento para a tomada de decisão em negócios. Inteligência são informações analisadas e contextualizadas para fins decisórios. Recentemente, as organizações têm observado a necessidade de gerenciar, também, o fluxo de informação de dentro para fora, pois pode comprometer uma vantagem competitiva já estabelecida ou a estabelecer. Isso constitui os sistemas de proteção contra o vazamento de informação (CARVALHO, 2000).

Conhece-se, como Sistema de Inteligência Competitiva, um sistema para a síntese e compartilhamento do conhecimento de fontes externas. Sendo assim, a informação externa é sintetizada e interpretada por analistas internos da empresa, antes de ser carregada em um banco de dados, que é facilmente acessado pelos tomadores de decisão. Em um sistema de

gestão do conhecimento, a preocupação principal está em cercar todas as informações de dentro da própria empresa. Um sistema de inteligência competitiva busca entender os desafios competitivos, ou seja, na maioria das vezes, está olhando para o mundo do lado de fora da empresa. Os sistemas de inteligência competitiva e os sistemas de gestão do conhecimento podem funcionar, assim, como compartilhadores de informação, conhecimento e inteligência. O primeiro, fortemente voltado à tomada de decisão, e o outro, dirigido para gerenciar, processar e gerar conhecimento interno para a organização (CARVALHO, 2000).

A inteligência competitiva é entendida como um processo dinâmico, composto pela gestão da informação e gestão do conhecimento, sendo importante para as organizações competitivas frente ao mercado consumidor e ao mundo globalizado, e que recebem influência constante de fatores internos e externos. A informação passa a ser vista, portanto, como um recurso estratégico atrelado à estratégia da empresa, que precisa de atenção e tratamento gerencial adequado. O gerenciamento da informação precisa de um sistema composto por estrutura, tecnologia e pessoas (VALENTIM *et al.*, 2005). A inteligência competitiva, segundo Barbosa (2002), é uma área de estudo interdisciplinar, situada na interface entre o planejamento estratégico e a ciência da informação. Um programa ou sistema de inteligência deve ser focalizado a partir dos seus objetivos estratégicos, pois é praticamente impossível acompanhar todos os aspectos em função de custo e tempo. Cada empresa deve definir o seu plano de inteligência competitiva, a partir dos seus objetivos estratégicos (CARVALHO, 2000). O processo de inteligência competitiva gerencia os fluxos de informação formais ou informais, por meio de várias ações integradas, no ambiente interno e externo.

Existe uma relação estreita entre a gestão da informação, gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. A complexidade das ações despendidas é diferente, uma vez que a gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, a gestão do conhecimento, no âmbito do conhecimento tácito, e, a inteligência competitiva, com ambos. Sua maior complexidade é o fato de estabelecer relações e interconexões entre as duas formas de gestão (VALENTIM *et al.*, 2005).

Os dados, por si sós, não significam conhecimento ou inteligência útil para a tomada de decisão. Na realidade, são apenas os elementos do início do processo de criação da inteligência. A razão desse processo está na possibilidade de, a partir de dados inicialmente desordenados, sugerir antecipadamente as implicações que os mesmos podem ter para o

futuro da empresa. Para a obtenção e tratamento adequado das informações externas do ambiente de negócios, a empresa pode estruturar o que se convencionou chamar de um Sistema de Inteligência Competitiva. Isto é: um conjunto de atividades de controle do ambiente externo de uma empresa, tais como coleção e análise das informações de mercado, informações tecnológicas, sobre clientes e concorrentes, sobre tendências externas políticas e socioeconômicas, úteis à definição de suas estratégias (CARVALHO, 2000). Após essa breve descrição sobre a gestão da inteligência competitiva, serão abordados, no próximo tópico, o profissional e o processo de inteligência competitiva.

#### **(iv) O profissional e o processo de inteligência competitiva**

O profissional da informação é fundamental para o êxito do processo de inteligência competitiva. Esse profissional desenvolve um trabalho voltado a dados, informação e conhecimento, visando a apoiar as atividades desenvolvidas pela firma e podendo atuar na equipe de inteligência e desenvolver atividades relacionadas ao monitoramento, organização e tratamento de informações estratégicas para a organização. Oferece suporte à tomada de decisão, na busca de vantagem competitiva, auxiliando na formulação de estratégias, proporcionando a conexão entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva (VALENTIM *et al.*, 2005).

Muitas vezes, a comunicação, o relatório ou o dossiê são considerados o produto final do processo. O ideal, entretanto, é que o produto, em qualquer um dos casos, seja discutido e avaliado com os tomadores de decisão. Os profissionais de inteligência tecnológica são os responsáveis por fornecer este tipo de inteligência para os executivos. Mas são esses executivos que devem avaliar se a inteligência tecnológica tem ou não valor para a ação (CARVALHO, 2000).

Os trabalhadores do campo da inteligência competitiva consideram que o patrimônio intelectual da organização é formado por sua capacidade de gerar dados, informação e conhecimento, transformando ativos intangíveis em ativos tangíveis. O profissional da informação, que atua em inteligência competitiva, tem o papel de organizador e mediador da informação, de gestor do conhecimento, uma vez que a gestão da informação, do

conhecimento e da inteligência competitiva são cada vez mais complementares (VALENTIM *et al.*, 2005).

Os participantes da pesquisa de Barbosa (2002) foram solicitados a indicar se as suas organizações possuíam um setor responsável pela coleta, organização e distribuição de informações sobre o ambiente organizacional externo. Dentre as 91 respostas, constatou-se a existência de 33 (36,3%) empresas nas quais existe certo grau de institucionalização da busca de informações externas. Esses setores são, principalmente, os de marketing e vendas (12,1%) e de comunicação (8,8%).

O setor responsável pela Gestão de Recursos Informativos, quando este existir, é o setor mais capacitado a implantar na empresa um sistema de inteligência competitiva que permeie todos os setores e níveis institucionais, a partir da criação de consciência estratégica e da preparação de administradores, executivos, técnicos, operários e subordinados para a captação de informação de interesse de sua empresa (CARVALHO, 2000).

Com o excesso de informações disponibilizadas atualmente, a estratégia da inteligência competitiva é a de juntar peças aparentemente irrelevantes, como em um quebra-cabeça, e compor imagens que têm sentido. Uma das formas apontadas é a formação de uma organização interativa e de um funcionamento em rede. A organização interativa, com a adequada colocação das funções, em relação ao interior da empresa e em relação à escuta do exterior da mesma, é uma forma de vigília. Outro tipo de organização consiste na estrutura em rede, que é apontada como a mais adequada. A necessidade de tratar dados externos, sejam formais ou informais, está sendo salientada por muitos pesquisadores da área de inteligência competitiva (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997).

Para que a tecnologia da informação suporte a implantação da inteligência competitiva, são necessários *softwares* e ferramentas adequados. Os dados que alimentam a inteligência competitiva são, sobretudo, dados informais, com diversos formatos, muitas vezes não previsíveis. Podem ser dados na forma de textos, vídeos, imagens, fotografias, assim como dados em formatos diversos, que precisam ser incorporados em sistemas de informações para compor um quadro da ambiência (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997). Após este tópico, o profissional e o processo de inteligência competitiva, apresenta-se, a seguir, a seção capacidades absorptivas, pertencente ao quarto construto, atenção a condicionantes externas.

### 3.4.3.6 Capacidades absorptivas

Inicia-se esta seção com o conceito capacidade de absorção.

#### (i) O conceito de capacidade de absorção

O conceito de capacidade absorptiva parte do pressuposto de que a firma necessita de um conhecimento preliminar para a assimilação e utilização de novos conhecimentos. Pesquisas sobre o desenvolvimento da memória relatam que o conhecimento acumulado aumenta a capacidade para o desenvolvimento e a memorização de novos conhecimentos. A capacidade absorptiva é voltada ao sistema organizacional: por utilizar mecanismos de captação de conhecimento externo; por aplicar métodos voltados à absorção, transformação e readequação do conhecimento dentro da organização; e por aplicar o novo conhecimento com fins comerciais (MORÉ *et al.*, 2014).

Organizações com os níveis mais elevados de capacidade absorptiva tendem a ser mais proativas, explorando oportunidades presentes no ambiente. Organizações que têm uma capacidade absorptiva modesta tenderão a ser reativas, estando em busca de novas alternativas em resposta a falhas (MORÉ *et al.*, 2014).

Vasconcelos Neto *et al.* (2015) identificaram, em sua análise bibliográfica, quinze fatores internos à organização, e nove externos, que influenciam a capacidade de absorção de conhecimentos voltados à inovação. Foram identificados como fatores internos, que afetam a capacidade de absorção: a base de conhecimento prévio e experiência; a capacidade de absorção individual; a escolaridade e o grau acadêmico; a diversidade de conhecimento e experiências; os investimentos em P&D; a comunicação interna; a tecnologia; a cultura organizacional; a estrutura organizacional; o estilo de liderança e gestão; a gestão de RH; o porte e idade da organização; a inércia organizacional.

Como fatores externos, que afetam a capacidade de absorção das organizações, foram identificados: oportunidade tecnológica; interação interorganizacional; fatores ambientais; vínculos externos (redes, alianças estratégicas, inovação aberta); universidades; parques científicos e tecnológicos; base de dados de patentes; periódicos; conferências e internet (JENOVEVA-NETO *et al.*, 2015). Após esta breve descrição sobre capacidade de absorção,



apresenta-se, no próximo tópico, a capacidade de absorção na inovação e aprendizagem organizacional.

## **(ii) Capacidade de absorção na inovação e aprendizagem organizacional**

Os dados da pesquisa de Lichtenthaler (2009), realizada em 175 empresas industriais, evidenciam que a aprendizagem exploratória, transformadora e exploradora, tem efeitos complementares sobre inovação e desempenho, salientando também a importância das capacidades dinâmicas em contextos caracterizados por altos graus de turbulência tecnológica e de mercado. O aprendizado exploratório refere-se à aquisição de conhecimento externo, enquanto o aprendizado explícito relaciona-se com a aplicação do conhecimento adquirido. O aprendizado transformador liga esses dois processos e refere-se à manutenção do conhecimento ao longo do tempo (LICHTENTHALER, 2009).

Capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos, utilizando os processos de aprendizagem. O conhecimento tecnológico é o conhecimento que uma empresa realmente transforma e explora, em seus processos de capacidade de absorção. O conhecimento do mercado refere-se a aplicações e oportunidades de comercialização para o conhecimento tecnológico. O conhecimento tecnológico e de mercado, separados, têm apenas um valor limitado, ao passo que sua combinação permite a criação de valor. As empresas industriais precisam de ambos os componentes do conhecimento prévio, para coordenar com sucesso os processos de aprendizagem da capacidade de absorção, pois esses dois conhecimentos são complementares e sua integração na aprendizagem organizacional aumenta a inovação e o desempenho (LICHTENTHALER, 2009).

A aquisição do conhecimento não garante a aplicação bem-sucedida desse conhecimento. A aprendizagem exploratória, no contexto da capacidade de absorção, compreende duas etapas essenciais do processo: reconhecer o conhecimento externo e assimilar esse conhecimento. O conhecimento tecnológico prévio é fundamental porque ajuda as empresas a reconhecer fontes de conhecimento externo e a assimilar esse conhecimento, mas necessitam também do conhecimento de mercado, uma vez que adquirem conhecimento para uma aplicação específica. Um alto nível de aprendizagem exploratória ajuda as empresas a adquirir conhecimento externo e a manter desempenho superior, flexibilidade estratégica e capacidade

de resposta dos clientes. A lógica de capacidades dinâmicas sugere que a necessidade de aprendizagem exploratória é particularmente elevada em ambientes turbulentos, uma vez que os produtos atuais tornam-se obsoletos. O aprendizado exploratório pode ajudar as empresas a capitalizar a mudança em condições ambientais, criando novos produtos e atendendo as necessidades dos mercados emergentes (LICHTENTHALER, 2009).

O aprendizado transformativo vincula o aprendizado exploratório e se refere à retenção de conhecimento ao longo do tempo. Para a posterior exploração, o conhecimento mantido deve ser reativado, internalizado novamente através da experiência. A aprendizagem transformadora da capacidade de absorção compreende dois estágios essenciais: manter o conhecimento assimilado e reativá-lo. Quanto mais conhecimento tecnológico uma empresa tiver, mais fácil será para manter e reativar conhecimento adicional (LICHTENTHALER, 2009).

De acordo com a definição de capacidade de absorção, baseada em processos, segundo Lichtenthaler (2009), o aprendizado exploratório está associado ao conhecimento e aos mercados correspondentes. O aprendizado exploratório, no contexto da capacidade de absorção, compreende os seguintes dois estágios do processo: adaptar o conhecimento assimilado e aplicar esse conhecimento. Com base no conhecimento prévio do mercado, o aprendizado exploratório determina em que medida o conhecimento assimilado é convertido em novos produtos.

Os três processos de aprendizagem têm funções distintas em empresas que utilizam conhecimento externo. Na aprendizagem exploratória, uma empresa geralmente tem conhecimento de mercado suficiente porque adquire conhecimento tecnológico externo para uma aplicação específica. O conhecimento tecnológico representa o componente do conhecimento crítico na aprendizagem exploratória, e o conhecimento do mercado também é imperativo nessa aprendizagem. A capacidade de absorção provavelmente constitui um todo maior que a soma dos três processos. Um conjunto de processos complementares é difícil de ser observado e imitado, uma vez que é mais difícil de descobrir do que os processos individuais. Em ambientes turbulentos, cresce o impacto da capacidade de absorção na inovação e no desempenho (LICHTENTHALER, 2009).

A capacidade de explorar o conhecimento externo é um importante componente de capacidades inovadoras, quando esse conhecimento é processado por meio de ações que compreendem o reconhecimento do valor da informação nova: a assimilação e a aplicação de um novo conhecimento para fins comerciais (MOREÉ *et al.*, 2014). Os processos de inovação de uma empresa estão inseridos em um contexto ambiental, que é importante para analisar os efeitos da capacidade de absorção, pois diferentes ambientes implicam diferentes avaliações de capacidades dinâmicas. Um ambiente turbulento diminui a capacidade de um competidor imitar a capacidade de uma firma e essa limitação pode ajudar as empresas a alcançarem a *performance* e inovação superior baseadas na sua capacidade dinâmica. O impacto da capacidade de absorção pode diferir substancialmente de acordo com o nível de turbulência ambiental. As empresas geralmente adquirem conhecimento externo especificamente para responder a ambientes turbulentos. A turbulência tecnológica refere-se à taxa de mudança tecnológica, enquanto a turbulência do mercado relaciona-se ao grau de instabilidade e incerteza dentro dos mercados de uma firma (LICHTENTHALER, 2009). Após a análise da capacidade de absorção na inovação e aprendizagem organizacional, apresenta-se, a seguir, a capacidade de desabsorção.

### **(iii) Capacidade de desabsorção**

Nos processos de inovação aberta, as empresas dependem cada vez mais da transferência de tecnologia para parceiros externos. Para explicar a heterogeneidade de interconectividade no desempenho da transferência de tecnologia para parceiros externos, Lichtenthaler e Lichtenthaler (2010) desenvolveram o conceito de capacidade de desabsorção, como complemento do conceito de capacidade de absorção. A capacidade de desabsorção descreve a capacidade, de uma empresa, de transferir seu próprio conhecimento para parceiros externos. O pressuposto central por trás da capacidade de desabsorção é que o conhecimento prévio do mercado confere uma capacidade de identificar oportunidades de transferência de tecnologia, para parceiros externos, e de transferência de conhecimento, para posterior aplicação. As capacidades de absorção e de desabsorção podem fornecer uma importante fonte de vantagem competitiva (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2010).

As empresas não devem esperar benefícios imediatos de um fortalecimento da sua capacidade de desabsorção, uma vez que será inevitável um período inicial de aprendizagem. Ao longo do

tempo, a capacidade de desabsorção pode contribuir para a obtenção de um desempenho superior para a estratégia de inovação.

A maioria das empresas industriais desenvolveram processos de inovação fechados. Por receio de fortalecer os concorrentes potenciais, a maioria das atividades relacionadas à inovação é realizada e se concentra em P&D. Na inovação aberta, as empresas colaboram ativamente com parceiros ao longo do processo de inovação, comercializando conhecimento, o que resulta em transferência de tecnologia para parceiros, assim como o licenciamento de tecnologia. Além disso, as empresas podem combinar inovação aberta de entrada e saída em processos acoplados (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2010).

A transferência de tecnologia interorganizacional consiste em um grande desafio gerencial devido à sua complexidade, proveniente da natureza específica do conhecimento tecnológico. A relutância em transferir tecnologia é elevada se o receptor em potencial estiver atuando nos próprios mercados de produtos da empresa fornecedora, pois, nessas condições, as ameaças competitivas são fortes. As empresas não conseguem, também, implementar com sucesso uma estratégia de transferência de tecnologia, em função dos altos custos de transação (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2010).

Esses custos de transação podem ser diminuídos por meio do desenvolvimento de capacidades de transferência de tecnologia, pela aprendizagem e pela identificação de parceiros de transferência de tecnologia adequados. A maioria das transferências de tecnologia interorganizacionais é, principalmente, de transações unidirecionais. Em contrapartida, algumas transações de tecnologia são direcionadas, especificamente, à transferência mútua de tecnologia. Nessas situações, ambas as empresas precisarão contar com sua capacidade de absorção e desabsorção (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2010). Para obter benefícios significativos da transferência de tecnologia para parceiros, uma empresa precisa de conhecimento tecnológico e de mercado. A transferência de tecnologia pode envolver somente duas firmas, ou ser estendida a redes de mais de duas firmas (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2010).

Após a descrição sobre a quarta e última característica comum ao planejamento estratégico, também do quarto construto, atenção a condicionantes externas, será visto, na próxima seção, o quinto construto: grau de planejamento deliberado.

### ***3.4.4 Grau de planejamento deliberado***

O planejamento deliberado se concentra na identificação de problemas em potencial.

#### ***3.4.4.1 Estratégia emergente e deliberada***

A estratégia emergente pode requerer uma ação não prevista na forma de improvisação. O modelo da estratégia emergente suscita habilidades para a resolução de problemas conforme eles vão surgindo. O modelo deliberado promove a criação de questões que podem surgir mais tarde, ao se concentrar na procura e na identificação de problemas em potencial, antes que ocorram, para que possam ser eliminados, mitigados ou resolvidos, com a preparação prévia adequada (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

O termo estratégia emergente foi introduzido na década de 1970, por Henry Mintzberg, significando uma estratégia não planejada, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica, pela organização, à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu. A estratégia emergente foi definida como um padrão de ação seguido pela 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 (MARIOTTO, 2003).

Uma estratégia emergente, segundo Mintzberg *et al.* (2000), seria aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente. Ela surge da dificuldade de se prever com precisão o comportamento organizacional e as interações da organização com o ambiente. As estratégias deliberadas e emergentes, segundo Mintzberg e Waters (1985), devem ser entendidas como dois extremos ao longo dos quais o mundo real se encontra. Para uma estratégia ser perfeitamente deliberada, o ambiente deveria ser perfeito e previsível, totalmente sob o controle da organização, o que é impossível, de forma que não conseguimos achar estratégias totalmente deliberadas em organizações.

As estratégias emergentes, segundo Mariotto (2003), não definidas por meio formais, são mais apropriadas para as empresas que operam em ambientes complexos, turbulentos, ou de grande incerteza. Porém, esse autor reconhece a importância de um planejamento formal,

sugerindo a utilização dos dois tipos de estratégias. Explica também a estratégia emergente como um fenômeno de aprendizado, relatando que são características de um certo tipo de organização, também chamada de organização inovadora. Há consenso de que as organizações de todos os tipos precisam se adaptar a ambientes em rápida mudança, aprender com seus sucessos e fracassos passados, detectar e corrigir erros, prever ameaças e oportunidades e responder a elas, realizar experimentos e aprender com eles, bem como inovar continuamente (MARIOTTO, 2003).

Todas as estratégias do mundo real precisam combinar a estratégia deliberada com a estratégia emergente. Os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente, capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos imprevistos, isto é, o mundo real exige pensar no futuro e também alguma adaptação durante o percurso (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Estratégias emergentes são as que conseguem vantagem competitiva em um setor, à medida que tendências emergentes surgem com o tempo, ou são aquelas que são radicalmente modificadas depois de implementadas. Diversas empresas renomadas têm estratégias que são pelo menos parcialmente emergentes. Isso ocorre com frequência, pois, no momento em que uma empresa escolhe suas estratégias, parte da informação necessária para completar o processo de administração estratégica nem sempre está disponível. Em tal situação, a firma necessita fazer sua melhor aposta sobre como a competição, em um setor, deve emergir. Nesse caso, a habilidade da empresa, de mudar sua estratégia com rapidez, para responder a tendências emergentes em um setor, pode ser uma fonte de vantagem competitiva importante, principalmente para empresas inovadoras (BARNNEY, 2007). Após a comparação entre estratégia emergente e deliberada, serão analisadas, na próxima seção as dimensões de firmas envolvidas com o planejamento emergente.

#### *3.4.4.2 Dimensões de firmas envolvidas com o planejamento emergente*

Diversas companhias envolvidas com planejamento emergente, segundo Tetenbaum (1998), abraçam uma ou mais das seguintes dimensões:

- Divisão de conhecimento e informação

Conhecimento é uma das primeiras pré-condições para a mudança emergente. Firmas, que desejam se preparar para competições acirradas e para a turbulência, devem estar cientes da importância da consciência coletiva para criar o futuro ou objetivo desejado. O conceito de inteligência coletiva pressupõe um sistema amplo de informações, sem barreiras internas que impeçam a aprendizagem. Hewlett-Packard, exemplo de empresa que divulga o conhecimento, promoveu um prêmio chamado “Não Inventado Aqui”. Esta empresa entende que é uma honra formal para a divisão que implementa a maior parte das ideias de outras divisões da companhia.

- Inovação e criatividade

Assim como conhecimento e informação, mudanças emergentes requerem inovação e criatividade. Essas características requerem uma cultura organizacional em que as regras existem para serem quebradas e em que as suposições são testadas continuamente. É necessário um ambiente que suporte assumir riscos e falhas. Diversas companhias estão reconhecendo que vários sucessos, atribuídos a brilhantes previsões, eram, de fato, o resultado de diversas tentativas, tendo sido mantidas as que deram resultados.

- Equipe de trabalho e orientação de projeto

São desenvolvidos pequenos grupos em que as pessoas podem interagir livremente. O conhecimento, o repasse de informação, a criatividade e a inovação são estimulados. Poucas pessoas com novas ideias e pensamentos criativos são insuficientes para o aprendizado institucional. As pessoas devem ser encorajadas a interagir umas com as outras. As empresas interessadas em se preparar para mudanças emergentes precisam se descentralizar, organizando o trabalho em função de tarefas, equipes e forças de trabalho, e, então, garantir que esses grupos sejam flexíveis o suficiente para se formar, mudar e se dissolver assim que for preciso.

Os grupos de trabalho necessitam ser bastante ágeis para reordenar-se continuamente. Como exemplo, a Intel usa equipes temporárias, formadas por uma grande variedade de disciplinas, constantemente reunidas em torno de projetos ou negócios específicos e emergentes. Companhias, como a Intel, são orientadas no sentido de que as organizações, com equipes e projetos, são mais importantes que uma clara e definida hierarquia vertical. Outro exemplo é a

3M, onde equipes de projeto operam com pouco controle em relação a uma organização formal. A flexibilidade dos arranjos de trabalho, a ênfase mais nas ideias do que em estruturas, o sinal claro de que é melhor compartilhar as ideias do que reinventá-las, e pessoas livres para manter o foco em sua imaginação e criatividade estão fazendo da 3M uma das companhias de maior sucesso no mundo (TETENBAUM, 1998).

- Diversidade

Grupos homogêneos tendem a produzir ideias homogêneas. Executivos conversando com outros executivos raramente produzem opiniões diversas. Para obter um alto nível de pensamentos criativos, é necessário unir diversos grupos de pessoas, empregados de diversos níveis da organização, pessoas que não pertencem à companhia, como clientes e fornecedores, e pessoas representando um vasto espectro de ideias. Honrar a contribuição de todos e incluir as diferenças requerem muita tolerância para conflitos. Organizações complexas são, por definição, conflitantes, mas as diversas tensões, que produzem conflitos, também produzem criatividade e ideias frutíferas, genuinamente.

- Valores essenciais

Para capacitar grupos e procurar o aprendizado e inovação, que levam ao comportamento de auto-organização, é preciso autonomia, que não pode ser confundida com anarquia. Nessas organizações, um grupo não é controlado e os valores essenciais mantêm os objetivos do grupo e da organização. Collins e Porras (2004), em seus estudos sobre companhias visionárias, descrevem valores como um elemento que mantém a organização unida e fluida. Valores permitem a coordenação sem controle, a experimentação e a adaptação, sem a criação de desordem. Quando a organização conhece os valores, ela pode manter o foco, apesar de aparentar comportamento aleatório. A continuidade à seção dimensões de firmas envolvidas com o planejamento emergente será dada pela próxima seção, estratégias para concorrer em setores emergentes.

#### *3.4.4.3 Estratégias para concorrer em setores emergentes e turbulentos*

Concorrer em setores emergentes expõe os administrados a certos desafios únicos de criação de estratégias. Em virtude de um mercado estar em sua fase inicial, em geral existe muita



especulação sobre como funcionará, em que ritmo crescerá e que dimensão alcançará. As poucas informações históricas disponíveis são praticamente inúteis para fazer projeções de vendas e de lucro. Em muitos casos, grande parte do *know-how* tecnológico é desenvolvido por empresas pioneiras, com patentes e especialização técnica exclusivas, assegurando assim vantagem competitiva. As barreiras à entrada são relativamente poucas, mesmo para organizações empreendedoras iniciantes (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Os estrategistas devem dar atenção contínua e diária a questões estratégicas, além de uma orientação em tempo real. A organização tem de ser ágil em sua resposta às oportunidades, bem como em suas manobras proativas. No processo contínuo de formação de estratégias, os objetivos gerais e a visão da organização tenderão a permanecer estáveis, mas as intencionadas estratégias correntes estarão sendo constantemente desafiadas por novas estratégias emergentes, que poderão acabar se tornando as novas estratégias intencionadas, ou então virem a ser acomodadas dentro da estratégia intencionada em curso. A organização deve não apenas ser estruturada e mobilizada para ser capaz de agir com presteza em seu ambiente complexo e em rápida mudança, mas deve também estar preparada para reconhecer, avaliar e se adaptar a estratégias emergentes (MARIOTTO, 2003).

As empresas, em um setor emergente, segundo Thompson, Strickland III e Gamble (2008), precisam elaborar uma estratégia contendo um ou mais dos seguintes aspectos:

- Empenho para aperfeiçoar a tecnologia, melhorar a qualidade do produto e desenvolver desempenho. Ultrapassar os concorrentes em termos de inovação pode ser uma das melhores maneiras para obter a liderança no setor.
- Tornar fácil e econômico, para os primeiros compradores, experimentar o produto de primeira geração do setor.
- À medida que o produto se torna conhecido para grande parte do mercado, alterar a ênfase da propaganda de criação da percepção do produto para uma frequência de uso cada vez maior e para a obtenção de fidelidade à marca.

O aspecto-chave da formação contínua de estratégia é a interação ininterrupta entre ação e definição de objetivos detalhados, em um processo no qual se aprende fazendo e se desenvolve ao longo do tempo. A formação contínua de estratégia deve coexistir com o planejamento estratégico. Um segundo subprocesso, de formação contínua de estratégia, lida com as ações que surgem da interação cotidiana entre a organização e o mercado, transformando-as em estratégias emergentes à medida que são percebidas como padrões de comportamento eficientes (MARIOTTO, 2003).

As empresas iniciantes em setores emergentes, segundo Thompson, Strickland III e Gamble (2008), defrontam-se com os seguintes obstáculos estratégicos:

- Obter o capital para financiar as operações iniciais até que as vendas e as receitas deslanchem, os lucros surjam e os fluxos de caixa se tornem positivos;
- Gerenciar a expansão rápida das instalações e das vendas, de modo que posicione a empresa para competir pela liderança do setor.

Muitas organizações operam em setores caracterizados por mudança tecnológica rápida, ciclos de vida do produto reduzidos, entrada de novos concorrentes importantes e exigências e expectativas dos clientes em evolução rápida, todos acontecendo de uma maneira que cria condições de mercado de grande dinamismo. Em virtude de os fatos competitivos chegarem diariamente, torna-se necessário monitorar e avaliar os eventos que ocorrem. A mudança em alta velocidade é a condição prevalecente para *hardware* e *software* de computadores e servidores, videogames, redes, telecomunicações sem fio, equipamentos médicos, e varejo on-line (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

O sucesso competitivo nos mercados em mudança rápida tende a se basear na capacidade de improvisar de uma empresa, de experimentar e de adaptar-se, à medida que o mercado e as condições competitivas mudam rapidamente e, algumas vezes, de modo imprevisível, que é uma base para a vantagem competitiva. Embora o processo de alterar as ações ofensivas e defensivas, no intervalo de tempo curto, seja árduo, a alternativa, uma estratégia de obsolescência rápida, é pior (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Associar-se àqueles fornecedores que produzem peças e componentes de última geração, normalmente, oferece melhores retornos. Os fabricantes de PCs não se empenham em produzir todos os

componentes, por ter aprendido que é mais eficaz, para produzir PCs de última geração, terceirizar os componentes mais recentes e avançados de fornecedores tecnologicamente especializados (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

O controle estratégico é vital, especialmente quando a empresa se diversifica em atividades e está situada em ambientes complexos e em rápida mudança. Nessas empresas, a alta administração não pode ficar somente monitorando o desempenho de curto prazo, em função da complexidade da tecnologia, que exige que movimentos estratégicos sejam propostos. A alta administração precisa de monitoramento direto de elementos críticos de sucesso estratégico (HOROVITZ, 1979). Portanto, o desafio básico da elaboração de uma estratégia, em um ambiente de mercado turbulento, é o gerenciamento da mudança. Reagir à mudança consiste no fato de a empresa poder responder a um produto novo, de um concorrente, com o lançamento de um produto melhor. Assim, pode se opor a uma mudança inesperada, nos gostos e na demanda dos consumidores, reapresentando seu produto (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). A mudança rápida e contínua sugere liderança.

O processo da liderança, normalmente, envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos. Considera-se que, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito a suas ideias e programas. Um importante fator de eficácia na liderança é o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder. Isso sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador da consecução daqueles objetivos almejados pelos seus subordinados. O papel do líder caracteriza-se como aquele de agente, a quem cabe desbloquear a força motivacional contida no interior do seguidor (BERGAMINI, 1994).

As organizações de melhor desempenho nos mercados de alta velocidade buscam, constantemente, liderar a mudança por meio de estratégias proativas, que muitas vezes implicam na flexibilidade para seguir uma opção estratégica, dependendo de como o mercado evolui. Assim mesmo, um ambiente de mudança contínua faz com que toda a empresa assuma o compromisso de prever o futuro, prepare-se para ele e reaja rapidamente a novos acontecimentos imprevisíveis ou incontroláveis (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Após a abordagem da última seção, estratégias para concorrer nos mercados emergentes e turbulentos, do quinto construto, grau de planejamento deliberado, será apresentado, a seguir, o sexto construto, grau de formalização dos sistemas de planejamento.

### ***3.4.5 Grau de formalização dos sistemas de planejamento***

Introduz-se o construto formalização dos sistemas de planejamento com a primeira seção de formalização do planejamento estratégico.

#### ***3.4.5.1 Formalização do planejamento estratégico***

Armstrong (1982) relata que a literatura sobre planejamento formal começou no início da década de 1950. Concluíram, em suas análises de campo, que o planejamento formal foi superior em 10 das 15 comparações extraídas de doze estudos, enquanto o planejamento informal foi superior em apenas duas comparações. O planejamento formal tendeu a ser mais útil quando grandes mudanças foram envolvidas. Segundo pesquisa de Al-Bazzaz e Grinyer (1980), quarenta e oito por cento das empresas relataram que usam planejamento formal e acreditam que ele melhora lucros e crescimento.

A maioria dos autores entende que a formalização do processo de planejamento estratégico é fundamental para se obter benefícios. Um processo formal e explícito é capaz de facilitar a coleta e análise de informação pertinente à manutenção de um ambiente organizacional estável e produtivo. Organizações que possuem um processo de planejamento formal e explícito apresentam desempenho melhor do que aquelas que não têm processos de planejamento formais ou que possuem processos informais (ESTOLANO, 2002).

Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010) analisam, em seu artigo, os resultados de três pesquisas de campo, distintas, realizadas simultaneamente em pequenas empresas do setor de base tecnológica, do metalmeccânico e do de hotelaria, da cidade de São Carlos, em São Paulo. Após a análise, obtiveram, como principais resultados, que a formalização do planejamento não conduziu a um melhor desempenho, considerando como indicador o crescimento em vendas.

O planejamento formal desencoraja a criatividade. Os sistemas formais operam mais explicitamente após a estratégia ter sido desenvolvida, para monitorar sua realização. A formalização pode ter dado certo nas tarefas altamente estruturadas, repetitivas, da fábrica e do pessoal de escritório. A formalização de estratégia tem a ver com a natureza reducionista e analítica do planejamento. É obtida por meio de decomposição, na qual um processo é reduzido a um procedimento, a uma série de etapas. A análise é a base do planejamento estratégico. A abordagem de planejamento convencional parece mais concentrada em prosseguir, dentro de uma estrutura bem definida de categorias e etapas, do que em desenvolver sua estrutura em primeiro lugar (MINTZBERG, 2004).

Bataglia e Yu (2008) relatam que a dinamicidade do ambiente competitivo pode tornar inviável uma decisão programada no plano orçamentário, no período entre a aprovação no planejamento estratégico e o início da implementação. O aproveitamento de oportunidades pode gerar a necessidade da tomada de uma decisão vantajosa, não incluída no plano operacional. Também esclarece que a duração do processo decisório estratégico é pressionada pela necessidade de aproveitamento de oportunidades, exigindo decisões rápidas das firmas. Além disso, novas alternativas, não disponíveis no período do planejamento estratégico, podem ser desenvolvidas.

No mundo desordenado da administração, os fatos podem se perder entre as frestas, itens da agenda podem ser esquecidos, prazos finais podem ser perdidos, dados factuais podem ser negligenciados. Pode-se introduzir um pouco de formalização para evitar esses problemas, mas apenas o suficiente para evitar o impedimento do fluxo natural do processo em si. Formalizar o tempo e a participação de algum evento de um processo estratégico pode ser benéfico. As entradas de dados formais podem ajudar a considerar as questões-chave, assim como manter os envolvidos a par dos assuntos da agenda estratégica e lembrar os gerentes de seu progresso. No entanto, os esforços para transformar um processo flexível em uma sequência rígida podem matá-lo. O processo de planejamento formal deve ser um catalisador, não uma causa (MINTZBERG, 2004).

O planejamento formal exige a criação de estratégias alternativas. Essas estratégias devem ser escritas em detalhes suficientes para permitir uma avaliação explícita. Estratégias alternativas podem melhorar a adaptabilidade da organização. Caso a organização encontre mudanças na ambiência, se forem preparados planos alternativos ou de contingência, a firma pode reagir de

forma sistêmica. As estratégias viáveis devem então ser avaliadas em relação a cada um dos objetivos listados. Muitas organizações parecem enfatizar os objetivos de curto prazo, em detrimento dos objetivos de longo prazo (ARMSTRONG, 1982).

Horovitz (1979), em um levantamento das práticas de planejamento de 52 grandes empresas, na Grã-Bretanha, França e Alemanha Ocidental, descobriu que praticamente nenhuma tinha um procedimento explícito para monitorar os resultados de seus planos de longo prazo. Normalmente, elas dependiam de controles de orçamento de curto prazo. Algumas vezes, os planos eram usados para racionalizar um curso de ação previamente decidido. Al-Bazzaz e Grinyer (1980) descobriram que a contribuição percebida do planejamento foi maior quando as empresas tiveram mais reuniões, concluindo que a necessidade de reuniões envolve todas as fases de planejamento. Al-Bazzaz e Grinyer (1980) também descobriram que o sucesso percebido do planejamento era maior em empresas onde o estrategista estava em uma posição mais baixa na organização.

As pesquisas de Al-Bazzaz e Grinyer (1980), em 48 grandes empresas no Reino Unido, envolvendo posteriormente o Oeste da Alemanha, a França e os Estados Unidos, evidenciaram que uma das principais tarefas de planejamento era a coordenação dos planos, atividade que recaiu no gerenciamento de linha, em 85,4% das empresas. Evidenciou-se também que o planejamento formal faz contribuições educacionais e analíticas ao ajudar os gerentes a disciplinar seus pensamentos e a alcançar um foco mais claro em metas específicas. Essa função do planejamento foi verificada em praticamente cinquenta por cento das empresas que possuíam manuais de planejamento, não só para fornecer uma descrição detalhada do sistema de planejamento, mas também para desenvolver uma compreensão mais ampla do papel do planejamento corporativo e seus conceitos subjacentes.

As empresas com sistemas de planejamento corporativo formal manifestaram um desejo de ter maior formalidade, documentação, coordenação ou controle. O número de áreas para as qual havia planos escritos, técnicas de planejamento, comparecimento em mais reuniões e com mais frequência, levou a maiores contribuições. Os planejadores corporativos estavam mais envolvidos na geração de propostas e controle, mas a gerência sênior e de linha iniciavam revisões de planos e avaliavam alternativas com mais frequência. Quando o estrategista tinha menor posição hierárquica, e estava envolvido com o planejamento

estratégico, mais tipos de mudanças foram sugeridos, houve maior atendimento às reuniões, e evidenciou-se maior número de áreas com planos escritos (AL-BAZZAZ; GRINYER, 1980).

Horovitz (1979) examina, em seu artigo, a relação entre os processos de planejamento estratégico e os métodos de planejamento e controle, tal como praticados no nível da alta administração em empresas de médio a grande porte, na França, Grã-Bretanha e Alemanha, assim como as práticas de controle da alta direção. Embora o planejamento evoluísse de curto a longo prazo, e incluísse da preocupação operacional à estratégica, os sistemas de controle do alto nível administrativo ainda tenderam a se concentrar no monitoramento do desempenho operacional de curto prazo. Do número de entrevistados, os seguintes relataram ter um plano de longo prazo escrito: Grã-Bretanha: 73%; Alemanha: 78%; França: 31%.

Em seus estudos de campo, Horovitz (1979) evidenciou que, com frequência, não havia um departamento separado para o planejamento de longo prazo: o controlador era responsável pelo planejamento de longo prazo, orçamento e controle no nível corporativo. Não existia um manual de planejamento para corrigir procedimentos ou conteúdo. Uma vez que, na maioria dos casos, o planejamento de longo prazo evidenciado era uma atividade de baixo para cima, essas considerações estratégicas foram fornecidas, principalmente, por unidades operacionais.

Armstrong (1982) realizou uma pesquisa para verificar em que situações o planejamento estratégico formal deveria ser mais útil. Os participantes da Conferência da Strategic Management Society, em Londres, em outubro de 1981, foram os informantes. Dos 24 participantes, um disse que o planejamento formal seria útil em todas as situações; quatorze entrevistados referiram-se à mudança ambiental como um fator importante; 11 desses entrevistados achavam que o planejamento formal era menos apropriado, quando a mudança era rápida.

A evidência de que o planejamento formal é mais apropriado, quando a mudança é grande, foi fornecida por Thune e House (1970), quando eles descobriram que o planejamento era mais útil em mercados caracterizados por uma alta taxa de inovação tecnológica e por novas introduções de produtos. Tarefas mais complexas têm maior necessidade de um plano, para garantir que os vários pedaços e peças se encaixem.

Por meio de pesquisa, Thune e House (1970) verificaram como a adoção de procedimentos formais, de planejamento em longo prazo, afeta o desempenho econômico de uma empresa. A pesquisa envolveu firmas dos EUA, com vendas anuais de US \$ 75 milhões ou mais.

As empresas que responderam foram classificadas como planejadoras formais, primeiro, se suas respostas ao questionário indicassem que determinavam a estratégia e as metas corporativas por, pelo menos, três anos à frente; e, segundo, se eles estabelecessem programas, projetos e procedimentos de ação específicos para atingir os objetivos. As empresas que não atendiam a esses requisitos foram classificadas como planejadores informais. Foram estudadas empresas de seis grupos industriais. As comparações das empresas, que compuseram a primeira fase do estudo, mostraram que os planejadores formais superaram significativamente os planejadores informais em relação a cinco medidas econômicas. A segunda fase do estudo consistiu de uma análise indústria a indústria. As empresas de planejamento formal, nas indústrias de drogas, produtos químicos e maquinários superaram consistentemente os planejadores informais. A relação entre desempenho econômico positivo e o planejamento formal ficou mais acentuada entre as empresas de médio porte em mercados em rápida mudança. Segundo estudos de campo, de Ida *et al.* (2015), a formalidade do planejamento tem relação positiva com o desempenho das empresas.

Miller e Cardinal (1994) verificaram, em seus estudos de campo, que o planejamento estava fortemente relacionado ao crescimento. Com relação às atividades operacionais do planejamento estratégico, encontrou problemas quando o planejamento se concentrava, exclusivamente, em diretrizes padronizadas e planos escritos. Constatou também que o planejamento está muito relacionado à rentabilidade. Em se tratando de ambiência turbulenta, o planejamento não apresentou referência a qualquer documentação escrita. Em ambiência moderadamente turbulenta, o planejamento encontrado foi padronizado e formalizado.

O estudo empírico de Robinson e Pearce (1987), envolvendo 97 firmas de fabricação, com vendas médias de 20 milhões de dólares anuais, produziu uma forte correlação positiva entre o grau de formalidade do planejamento e o desempenho da empresa. Não houve evidências empíricas para sugerir que o nível de formalidade de planejamento fosse mais importante, em termos de desempenho, para uma empresa, que estivesse buscando uma estratégia de crescimento externo, do que para outra, que seguisse uma estratégia de estabilidade, e vice-versa.



Os resultados da análise de correlação, dos estudos de campo de Robinson e Pearce (1987), evidenciam que a formalidade foi significativamente relacionada a todos os indicadores de desempenho da empresa, que foram avaliados em seu estudo: retorno sobre ativos, crescimento de vendas e desempenho geral. O relacionamento entre a formalidade do planejamento e o crescimento das vendas foi enfatizado. O aumento da ênfase nas atividades formais de planejamento estratégico pareceu ser um método eficaz para alcançar um melhor desempenho financeiro para essa amostra de 97 pequenas empresas de manufatura. No entanto, os resultados do estudo não devem ser interpretados como um endosso universal ao aumento da formalidade de planejamento estratégico. Os recursos, a questão da possível necessidade de combinar as características da empresa, as competências e as situações competitivas com os níveis adequados de formalidade de planejamento não foram abordados nesse estudo (ROBINSON; PEARCE, 1987).

Após a descrição da primeira seção, formalização do planejamento estratégico, do construto grau de formalização dos sistemas de planejamento, apresenta-se a segunda seção, objetivos e metas.

#### *3.4.5.2 Objetivos e metas*

Presume-se que a distinção entre metas e estratégia só possa ser feita se houver algum ponto razoavelmente claro onde as metas terminam e as estratégias começam. Grande parte da chamada atividade de planejamento estratégico se reduz a pouco mais que a quantificação de metas como meio de controle (MINTZBERG, 2004). A finalidade gerencial da fixação de objetivos consiste em converter a visão estratégica em metas de desempenho específicas, ou resultados que se desejam obter. Objetivos são quantificáveis ou mensuráveis e contêm uma data-limite para cumprimento (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

A determinação de objetivos não deve se limitar aos altos executivos. Os objetivos precisam ser desmembrados para cada um dos ramos de atuação, linhas de produto ou departamentos funcionais. A fixação de objetivos é, portanto, um processo de cima para baixo que precisa estender-se aos níveis organizacionais mais inferiores. A fixação de objetivos, de baixo para cima, com pouca ou nenhuma orientação do topo, sinaliza quase sempre ausência de liderança estratégica por parte dos altos executivos (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

A definição dos objetivos toma por base não só os desafios atuais, mas também aqueles já identificados para os próximos cinco ou dez anos. Essa etapa é considerada uma das mais clássicas do planejamento estratégico. Os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos a serem alcançados num determinado prazo. Podem ser classificados segundo a sua natureza, prazo e forma. Quanto à natureza, os objetivos podem ser gerais e específicos. Os primeiros dizem respeito a toda a organização, cabendo à alta administração a tarefa de defini-los. É a partir desses objetivos gerais que cada nível intermediário identifica e define seus objetivos específicos, ou metas (LOBATO *et al.*, 2006).

Quanto ao prazo, os objetivos podem ser de longo, médio e curtos prazos. O objetivo de longo prazo é o de maior abrangência, também denominado objetivo geral. Os objetivos de médio prazo derivam do desdobramento do objetivo de longo prazo em objetivos de menor abrangência e prazos intermediários. Os objetivos de curto prazo, também designados como metas, correspondem à decomposição dos objetivos de médio prazo em atividades a serem cumpridas num breve espaço de tempo. Quanto à forma, os objetivos podem ser expressos quantitativa e, ou, qualitativamente (LOBATO *et al.*, 2006).

Como a empresa deve atender exclusivamente os interesses de seus proprietários e acionistas, um processo realista de formulação de metas e objetivos deve começar com a identificação da missão da empresa. Uma vez formulada a missão, a segunda etapa é traduzi-la em critérios que a administração possa utilizar para orientar seu desempenho. Os resultados dessa tradução são as metas e os objetivos da firma (ANSOFF; MCDONNELL, 1996).

Os objetivos empresariais, segundo Ansoff e McDonnell (1996), encaixam-se em categorias distintas:

- Objetivos de desempenho atingidos através de atividades que asseguram as tendências desejadas de crescimento e rentabilidade.
- Objetivos de risco alcançados através de atividades que garantem a invulnerabilidade estratégica do crescimento e da rentabilidade da empresa, de um lado, e a participação da empresa em áreas de oportunidades importantes, de outro.

Entretanto, segundo Thompson, Strickland III e Gamble (2008), dois tipos muito distintos de avaliação do desempenho são necessários: o relacionado ao desempenho financeiro e aquele relacionado ao desempenho estratégico, resultados que indicam se uma firma está fortalecendo sua posição de mercado e suas perspectivas de negócios futuros.

A escola da gestão estratégica competitiva entende que os objetivos devem ser claros, mensuráveis e realistas, porém, desafiadores. Os objetivos estratégicos dizem respeito à competitividade da organização, em longo prazo. O comprometimento da alta administração e a congruência entre os objetivos organizacionais e individuais são condições básicas para que a organização encontre menos resistência interna e tenha maior chance de alcançar seus objetivos. Na análise ambiental, as análises externas (oportunidades e ameaças) e internas (forças e fraquezas) são igualmente importantes para a definição dos objetivos organizacionais, pois estes devem ser cumpridos para neutralizar as ameaças e fraquezas e para potencializar as oportunidades e forças. Após priorizar os objetivos, cumpre transformá-los em desafios intermediários de curto prazo, ou em metas (LOBATO *et al.*, 2006).

Como instrumento orientador, o objetivo do controle é ajudar a tomar medidas corretivas, quando os objetivos definidos pelo planejamento são diferentes do desempenho, seja pela mudança de desempenho, seja pela modificação de planos (HOROVITZ, 1979). Na realidade, existem várias definições para meta. Lobato *et al.* (2006) a entendem como tempo, ou etapa intermediária de um objetivo geral, a se cumprir a curto prazo. As metas permitem melhor distribuição de tarefas e melhor acompanhamento dos resultados parciais. Assim como os objetivos, as metas devem ser claras e amplamente divulgadas. Para que fique bem entendido o que deve ser feito, devem conter estímulo e desafio, sendo, porém, factíveis. Portanto, a meta deve ser coerente com a missão, visão de futuro e os objetivos da organização. Os objetivos e as metas estabelecem o quê será alcançado, e quando, mas não dizem como (LOBATO *et al.*, 2006).

Uma das principais responsabilidades do dirigente é articular as metas financeiras da empresa como um foco tangível para sua missão e estratégia de negócios. As metas mudam à medida que os ambientes econômicos e competitivos mudam. Gerenciar um sistema de metas financeiras de uma empresa é um processo complexo, em que prioridades concorrentes e conflitantes devem ser balanceadas. Um executivo não pode mudar uma meta sem considerar o impacto sobre todas as demais. Embora as metas financeiras pareçam ser objetivas e

precisas, elas são, de fato, relativas, mutáveis e instáveis. O processo de planejamento de uma empresa estabelece um número de metas, em resposta a diferentes prioridades. O sistema de metas financeiras é projetado para motivar, assim como para disciplinar (PORTER, 1989).

Terminado o sexto construto, grau de formalização dos sistemas de planejamento, a sequência será dada com o sétimo construto, integridade do planejamento.

### ***3.4.6 Integridade do planejamento***

Nesta seção, será feita uma breve descrição sobre a integridade do planejamento em estratégias deliberadas, na seção 3.4.6.1, seguidas da integridade do planejamento nas estratégias emergentes, na seção 3.4.6.2.

#### ***3.4.6.1 Integridade do planejamento em estratégia deliberadas***

Nesta seção, será descrita a integridade do planejamento em estratégias deliberadas, a partir do próximo tópico, equipe de gerenciamento.

##### **(i) Equipe de gerenciamento**

A montagem de uma equipe de gerenciamento capacitada é base da tarefa de construção da organização. A firma não pode esperar pelo êxito da estratégia sem atrair e manter funcionários que tenham o capital intelectual e a capacidade adequados. É interessante, para a equipe de gerenciamento de primeiro escalão, ter vários funcionários que sejam particularmente bons agentes e líderes da mudança. Quando um gerente tem ajuda e apoio dos outros, é possível criar um todo gerencial que é maior do que a soma dos esforços individuais (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Deve ser promovido um alinhamento do planejamento estratégico, por meio de variáveis, como objetivos e metas, planos de ação, participação e comprometimento e reuniões (BRODBECK; HOPPEN, 2003).

##### **(ii) Informações sobre o andamento dos processos**

Para permanecer informado sobre o processo de execução da estratégia, um gerente precisa desenvolver uma ampla rede de contatos e fontes de informações, tanto formais quanto

informais. Os canais normais incluem conversar com os principais subordinados, falar com os clientes, fornecedores, observar as reações competitivas das empresas concorrentes. As visitas às instalações e os contatos pessoais dão uma boa ideia do progresso que está sendo feito, dos problemas encontrados e dos recursos adicionais (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Apesar da concordância geral sobre o impacto positivo do alinhamento nas organizações, ainda existem alguns elementos inibidores do processo, como um todo, tais como problemas de comunicação, perda de recursos ou de comprometimento.

O alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação e mudança. Os elementos de contexto organizacional do planejamento estratégico representam a promoção deste alinhamento por meio de variáveis que permitem observar as condições e o direcionamento geral do negócio, tais como porte, estratégias, custos operacionais, investimentos, tipologias organizacionais, cultura e autonomia local e posicionamento de mercado (BRODBECK; HOPPEN, 2003). A estratégia geral de uma empresa é um conjunto de iniciativas e ações estratégicas criadas pelos gerentes e por funcionários de toda a hierarquia.

Para que a estratégia geral tenha impacto máximo, a estratégia de marketing, de produção, financeira, de atendimento ao cliente e de desenvolvimento do produto, assim como a estratégia de recursos humanos, todas precisam ser compatíveis e reforçar-se mutuamente, em vez de cada uma atender a suas finalidades mais estritas. O responsável pela unidade de negócios deve identificar os pontos conflitantes e resolvê-los, para que a estratégia seja bem implementada (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Ao contrário do que sugere a literatura, Horovitz (1979) observou, em sua pesquisa envolvendo três países, Grã-Bretanha, Alemanha e França, que a alta administração analisava os resultados operacionais em vez de monitorar diretamente se uma estratégia estava bem implementada.

Deve-se abandonar a ideia de que os estrategistas de uma firma devem situar-se no topo da hierarquia, e de que o pessoal de nível médio e o da linha de frente simplesmente executam as diretrizes determinadas. É necessário encarar a criação de estratégias como uma iniciativa em colaboração, envolvendo funcionários em toda a hierarquia organizacional, uma vez que muitos temas são complexos ou envolvem múltiplas áreas de especialização. Atribuir uma participação influente, na elaboração da estratégia, às mesmas pessoas que ajudarão a implementá-la, provoca motivação e compromisso, criando, nessas pessoas, a

responsabilidade de viabilizar a estratégia (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Essa participação não foi evidenciada por Horovitz (1979), quando observou, em sua pesquisa, que a análise de relatórios diários, semanais e mensais, enviados aos diretores executivos, mostrava que a informação tratava predominantemente de vendas, lucros, pessoal, dinheiro, entregas, custos, resultados e informações do balanço financeiro, o que não correspondia a uma estratégia. Uma mudança de estratégia, geralmente, requer algumas mudanças nas práticas de trabalho e no comportamento do pessoal da empresa. É necessário prescrever políticas suficientes para dar, aos membros da organização, uma direção clara, no sentido de implantar a estratégia e colocar fronteiras em suas ações. Portanto, também é necessário autorizá-los a agir dentro das fronteiras determinadas. Permitir que o pessoal da empresa atue em qualquer lugar, dentro das fronteiras estabelecidas, é importante, uma vez que a criatividade e a iniciativa individual são mais essenciais para a boa execução da estratégia do que a padronização (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

### (iii) Recursos básicos para a execução da estratégia

Ao dar início ao processo de implantação e execução de uma estratégia, os gerentes precisam determinar quais recursos ou fundos serão necessários, modificar as competências e capacidades da empresa, incluindo contratações e treinamentos. Quanto maior a mudança de estratégia, ou quanto mais obstáculos à execução de estratégia, maiores serão as prováveis realocações de recurso requeridas (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Após a breve descrição sobre a integridade do planejamento em estratégias deliberadas, será dada sequência a esse conteúdo, na próxima seção, com a integridade do planejamento em estratégias emergentes.

#### *3.4.6.2 Integridade do planejamento em estratégias emergentes*

Inicia-se a seção integridade do planejamento em estratégias emergentes, abordando o tópico sinergia entre as pessoas.

### **(i) Sinergia entre pessoas**

O conceito de sinergia, demonstrado desde a década de quarenta, afirma que a produtividade e os resultados de pessoas trabalhando em grupo são potencialmente maiores que a soma de seus esforços, se tomados individualmente. Na qualidade de sistemas abertos, as organizações têm a possibilidade de trocar informação com seus ambientes. A sinergia permite ao sistema maximizar esse potencial de troca de informações, desde que cada uma de suas partes também se comporte como um sistema aberto, trocando informações com as demais (BAUER, 2008).

Para Vieira (2011, p. 45), a superespecialização apresenta alguns problemas:

A superespecialização limita os horizontes de percepção e de compreensão das pessoas. O potencial para a sinergia é, portanto, diretamente proporcional à troca de informação entre os atores envolvidos. Isso requer, pelo menos: que estes sejam interdependentes; que haja o máximo de diversidade em suas contribuições individuais; que existam possibilidades de relacionamento, ou seja, que os indivíduos possuam habilidades interpessoais; e que essas habilidades não sejam padronizadas (pois se o forem, o resultado será uma mera soma), podendo ser, até mesmo, conflituosas ou antagônicas. Trocas de informações e relacionamentos podem aumentar muito a sinergia, que ainda pode ser incrementada pela tecnologia. Esse potencial da sinergia pode ser alavancado pela introdução de novas tecnologias, ressaltando-se o papel da tecnologia apenas enquanto um meio para tanto. A troca de informações, livremente, de uns com os outros, facilita o trabalho em equipe (BAUER, 2008).

Em função do desenvolvimento tecnológico, atualmente, na era da informação, os trabalhos podem ser alocados em qualquer lugar. O operário exemplar é aquele que aprende rápido e continuamente, que trabalha cooperativamente, e que se sente confortável em um ambiente de riscos. Os trabalhadores considerados capazes fazem seu trabalho, muitas vezes, sem supervisão, cooperativamente, como membros de uma equipe que se autogerenciam (TETENBAUM, 1998). Trabalho sem supervisão sugere equipes autogerenciadas.

### **(ii) Equipes de trabalho autogerenciadas**

Qualquer sistema com capacidade de auto-organização precisa ter certo grau de redundância, uma espécie de capacidade excedente que possa criar espaço para o surgimento de inovação e desenvolvimento. Sem a redundância, os sistemas ficam fixos e estáticos. O processamento paralelo e o compartilhamento de informações e conhecimento podem ser uma fonte de inovação, entendimento comum, confiança e empenho. A redundância pode estar nas funções, isto é, deve-se acrescentar, a cada função desempenhada por uma pessoa, várias outras

funções, de tal forma que esse funcionário seja capaz de desempenhar várias funções. Esse é o princípio que rege as equipes de trabalho autogerenciadas. Os membros da equipe adquirem múltiplas capacidades para que possam desempenhar as funções uns dos outros e substituir uns aos outros quando for necessário. Processos holográficos auto-organizadores requerem uma abordagem de redundância de funções (MORGAN, 2007).

Vieira (2011, p. 53) explicita o sentido do termo redundância, para Nonaka e Takeuchi (1997):

O termo redundância, apesar da conotação de duplicação, desperdício ou superposição desnecessária de informações, significa existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Porém, nas organizações de negócios, a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da firma. Recrutando pessoas com funções redundantes, de níveis e unidades diferentes, é possível vencer a inflexibilidade das estruturas.

Para criar equipes auto-organizadas e gerar novas perspectivas, é importante recrutar os membros dessas equipes em várias funções, unidades de negócios e níveis hierárquicos diferentes, incluindo gestores que estão mais perto da ação, pois estes têm maior probabilidade de detectar contradições, anomalias e mudanças que provocam nova orientação estratégica. A alta direção pode criar grupos de gestores-chave e equipes auto-organizadas, para funcionarem de maneira espontânea e auto-organizadora. Esses grupos e equipes devem estar livres para, conjuntamente, decidirem dentro de limites fornecidos pelo seu trabalho, em conjunto. Isso significa que a hierarquia normal tem que ser suspensa durante a maior parte do tempo. Simultaneamente à suspensão da hierarquia, é necessário criar um ambiente com liberdade e autonomia para os atores e equipes (FREITAS, 2005).

A auto-organização surge, segundo Agostinho (2003), quando os membros dos grupos e as próprias equipes têm autonomia para orientar suas ações de acordo com o que aprendem. Os administradores podem criar as condições iniciais, a partir das quais o sistema, ou organização, se auto-organiza, definindo o perfil ideal dos membros das equipes (competências, personalidade) ou estimulando certas relações (favorecendo o contato, criando situações que exijam ação conjunta), reconhecendo as conexões por onde ocorrem os fluxos mais relevantes, e direcionando recursos (informações, conhecimentos, materiais, confiança).



Da mesma forma, em um sistema orgânico vivo, as equipes auto-organizadas estabelecem as fronteiras de suas tarefas por conta própria, a fim de atingir a meta expressa na mais elevada intenção da organização. A equipe pode ser criada a partir dos princípios da auto-organização, definidos por Morgan (2007), que são: construir o todo nas partes, redundância de funções, especificações mínimas, aprender a aprender e requisito da variedade.

A diversidade interna de uma organização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente, para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. O meio de maximizar a variedade é garantir o acesso rápido à mais ampla gama de informações, necessárias a todos, na organização. O caminho percorrido para obter essas informações deve conter o menor número possível de etapas. Morgan (2007) postula que a variedade pode ser anulada pelo excesso de controle, e que as administrações têm uma tendência a definir e controlar demais, em vez de se concentrarem nas variáveis críticas que precisam ser especificadas, deixando que as outras encontrem sua própria forma.

Após a breve descrição sobre o sétimo construto, integridade do planejamento, apresenta-se o oitavo construto, implementação e esforços de ajustes.

### ***3.4.7 Implementação de esforços e ajustes***

Inicia-se o construto, implementação de esforços e ajustes, com a seção gerenciamento do processo de execução da estratégia.

#### ***3.4.7.1 Gerenciamento do processo de execução da estratégia***

Saber implementar estratégias em um ambiente de competição, cada vez mais complexo e dinâmico, tornou-se uma fonte de vantagem competitiva. A relevância da implementação da estratégia se deve ao fato de que nem sempre uma intenção de mudar a estratégia de uma empresa se transforma em mudança real. A formulação e implementação têm sido consideradas como processos complementares, e esses dois processos têm sido associados ao desempenho das organizações. A implementação da estratégia tornou-se fundamental para o processo de gerenciamento estratégico e pode ser considerada como processo mais complexo que a própria formulação (BARBOSA; DRUMMOND, 2008).

Não existe uma receita definitiva para uma execução de estratégia com êxito, que inclua todas as situações da firma ou que funcione para todos os tipos de gestores. Os funcionários precisam ver a mudança e a inovação como necessidades. Os funcionários com ideias independentes ou fora do comum precisam ser tolerados e ter espaço para operar. O desafio da liderança, ao realizar ajustes de correção, é necessário para gerenciar o processo de execução da estratégia, uma vez que nenhuma implementação e execução pode prever todos os eventos e problemas que surgirão. O processo de criar e de executar a estratégia é contínuo, e os atos conceitualmente separados, entretanto, se misturam nas situações reais (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Desde o início dos anos oitenta, foram desenvolvidos vários modelos de implementação da estratégia, que já consideravam tipos e quantidades diferentes de variáveis de implementação. Porém, é preciso haver um alinhamento entre essas variáveis, para que a implementação tenha sucesso. Existem contínuas interações entre elas e são essas interações que tornam a implementação possível. Podem ser consideradas as seguintes variáveis de implementação na formulação estratégica: incerteza do ambiente; estrutura organizacional; cultura; planejamento operacional; comunicação; alocação de recurso; pessoas; controles; resultado (BARBOSA; DRUMMOND, 2008).

A implementação descreve as medidas concretas que traduzem a intenção da estratégia em ações que produzem resultados. A implementação requer atenção gerencial contínua em todos os níveis. Ao contrário da criação de estratégia, que é orientada para a empresa e o mercado, a implementação é orientada para as operações. Ir da estratégia à implementação requer atenção a várias questões de estrutura, pessoal e recursos. Para uma firma, um alinhamento é uma situação em que as estruturas, os sistemas de apoio, os processos, as habilidades humanas, os recursos e os incentivos da organização dão apoio às metas estratégicas. A alta administração tem a responsabilidade de transmitir a intenção estratégica aos funcionários, e os gerentes devem reiterar essas intenções e traduzi-las de forma a aplicá-las ao trabalho de seus funcionários (LUECKE, 2008).

A implementação da estratégia deve ser considerada durante o processo de formulação, pois é importante antever os obstáculos à implementação. A integração e a coordenação, além do compartilhamento de informações, comunicação e transferência do conhecimento, bem como

os processos de gerenciamento de acompanhamento e controle, são de fundamental importância. Esses sistemas de controle fornecem um *feedback* que reforça os métodos de implementação, bem como um mecanismo de correção, e também facilitam a adaptação e a aprendizagem organizacionais. O processo de controle demanda uma análise adequada dos desvios, incluindo uma abordagem considerada crítica, chamada revisão da estratégia. Essa abordagem pode culminar em mudanças na estratégia e na implementação que irá, inevitavelmente, alterar os recursos humanos, através de ações como: substituição de profissionais, novas contratações e programas de treinamento e de desenvolvimento, pois as pessoas representam um fator crucial dentro do processo de implementação da estratégia (BARBOSA; DRUMMOND, 2008). Thompson, Strickland III e Gamble (2008) sugerem algumas ações que contribuem para o sucesso da execução da estratégia:

- Angariar os recursos básicos para a execução da estratégia.
- Instituir políticas e procedimentos que facilitem sua execução.
- Instalar sistemas de informação e operação que habilitem os funcionários a realizar seus papéis estratégicos.

A cultura e a liderança são os outros elementos necessários para a implementação da estratégia. A implementação de sucesso é realizada pela transformação de planos estratégicos em planos de ação que abordam metas estratégicas essenciais, verificando o progresso ao longo do tempo, garantindo que os funcionários tenham os recursos de que precisam e mantenham as ações conforme o planejamento. Um plano de ação é um documento que começa com as metas estratégicas e identifica todos os passos necessários para realizá-las (LUECKE, 2008).

Barbosa e Drummond (2008) evidenciaram, em seu trabalho de campo, que todas as variáveis de implementação tiveram influência no processo, tendo sido possível constatar uma maior influência das variáveis Processos, Pessoas e Recursos. Como oportunidade de melhoria em todo o processo, citaram a necessidade de melhores processos para resolução de conflitos entre as áreas de produção, financeira e comercial; revisão de processos voltados para a geração de dados de produção; maiores investimentos em tecnologia de informação para a gestão da produção e integração de processos; maior disciplina na elaboração e acompanhamento dos planos de ação; maior integração dos representantes comerciais nos processos internos da empresa. Poderiam ser disponibilizados mais recursos na atualização

dos sistemas de tecnologia de informação, melhorando consideravelmente os processos produtivos e de acompanhamento e controle.

Complementando a seção gerenciamento do processo de execução da estratégia, será abordada, na próxima seção, a resistência comportamental ao planejamento estratégico.

#### *3.4.7.2 Resistência comportamental ao planejamento estratégico*

A estratégia introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura tradicional da empresa e ameaçam os processos políticos. Uma reação organizacional natural consiste em lutar contra a perturbação da cultura tradicional e da estrutura de poder, em lugar de enfrentar os desafios colocados pelo ambiente. Uma dificuldade não menos importante é a de que a introdução do planejamento estratégico provoca conflitos entre as atividades operacionais já existentes e as novas atividades. As organizações, normalmente, não possuem a potencialidade, a capacidade, ou os sistemas motivacionais para pensar e agir estrategicamente, assim como os talentos de gestão capazes de formular e implantar estratégias (ANSOFF; MCDONNELL, 1996).

As dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico, mais mencionadas nas pesquisas de AL-Bazzaz e Grinyer (1980), foram as relacionadas à interface com departamentos de linha, que pensavam que as autoridades e responsabilidades não eram claras o suficiente. Um terço dos planejadores reclamou da coleta e de dados, e também da incapacidade de obter informações necessárias, assim como a incerteza de sua entrega e a falta de confiabilidade, o que foi desfavorável ao planejamento corporativo em quase um terço das empresas. A resistência ao planejamento corporativo concentrou-se abaixo do executivo-chefe. Em geral, os resultados sugeriram que o apoio da alta gerência é de importância crítica, e que o envolvimento da gestão de linha, no planejamento, é essencial (AL-BAZZAZ; GRINYER, 1980).

Existe uma tendência frequente para que o planejamento seja abandonado pela empresa, e seja retomado com enfoques menos radicais e anteriores à tomada de decisões. Normalmente, as expressões de apoio, por parte da alta administração, têm como efeito uma espécie de coerção temporária. Enquanto a alta administração aplica uma pressão forte, a organização obedece; mas, quando o apoio é retirado, ou a atenção da alta administração se volta para outras

prioridades, a resistência sobe à tona novamente. Em síntese, mudanças significativas da orientação estratégica de uma empresa, sejam elas introduzidas por meio do planejamento estratégico formal, ou por um processo informal, enfrentam a resistência da organização (ANSOFF; MCDONNELL, 1996). Maquiavel, em *O Príncipe*, afirma:

Deve-se considerar não haver coisa mais difícil para cuidar, nem mais duvidosa a conseguir, nem mais perigosa de manejar, que tornar-se chefe e introduzir novas ordens. Isso porque o introdutor tem por inimigos todos aqueles que obtinham vantagens com as velhas instituições e encontra fracos defensores naqueles que das novas ordens se beneficiam. Esta fraqueza nasce, parte por medo dos adversários que ainda têm as leis conformes a seus interesses, parte pela incredulidade dos homens: estes, em verdade, não creem nas inovações se não as veem resultar de uma firme experiência (MAQUIAVEL, 2000, p. 35).

A resistência ao planejamento não é um fenômeno superficial. Ela tem uma lógica própria e não pode ser eliminada simplesmente com exortações dos altos administradores. Essa implantação de estratégias não se segue automaticamente à sua elaboração. Ela enfrenta sua própria resistência, que pode invalidar o esforço de planejamento. A resistência à mudança não se restringe à introdução do planejamento estratégico. Ocorre sempre que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo do comportamento, da cultura e da estrutura de poder existentes. Assim sendo, as reorientações estratégicas importantes não produzem resistência apenas ao planejamento, mas a todo o processo de mudança. A resistência não é uma aberração, mas um problema fundamental, que merece atenção comparável à tradicionalmente dada à formulação de estratégias (ANSOFF; MCDONNELL, 1996).

Após a última seção, resistência comportamental ao planejamento estratégico, inclusa no construto implementação e esforços de ajustes, prossegue-se com uma breve explanação do nono construto, resultados medidos pela firma.

#### ***3.4.8 Resultados medidos pela firma***

O resultado medido pela firma consiste nos valores considerados como resultantes da implementação da estratégia e de esforços de ajuste. Porém, esses valores podem ser passíveis de questionamentos, como a inclusão ou não de benefícios fiscais, devolução de impostos pagos indevidamente e ganhos na justiça, formas de contabilizar investimentos que apresentarão retorno no futuro, e outros fatores que podem fazer os resultados da medição serem distorcidos, razão por que será apontada a diferença entre os valores medidos e os

valores percebidos pelos depoentes, que serão caracterizados como GAP 2, segundo o modelo conceitual deste trabalho.

Após a breve descrição deste nono construto, resultados medidos pela firma, apresenta-se, a seguir, o décimo e último construto, aprendizado com o planejamento, que retroalimenta o primeiro construto, experiência e capacitação do sistema gerencial.

### ***3.4.9 Aprendizado com o planejamento***

A explanação sobre esse construto será iniciada com a seção, aprendizagem em organizações que atuam em ambientes complexos, e, com a próxima seção, aprendizagem em organizações em para estratégias deliberadas.

#### ***3.4.9.1 Aprendizagem em organizações, que atuam em ambientes complexos***

De acordo com Senge (2008), citado por Vieira (2011, p. 42), a aprendizagem é fundamental, tanto para os indivíduos quanto para as organizações:

À medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se, em profundidade, à aprendizagem. As mudanças necessárias não precisam ocorrer apenas nas organizações, mas também no interior dos indivíduos. Somente mudando a forma de pensar é que se podem modificar políticas e práticas profundamente enraizadas e, somente mudando a forma de interagir podem-se estabelecer visões e compreensões compartilhadas e novas capacidades de ação coordenada. Existe uma tendência de se ver as mudanças que precisam ser efetuadas como estando no mundo exterior dos agentes, não em seu mundo interior (SENGE, 2008).

A aprendizagem em equipe é vital, pois são as equipes, e não os indivíduos, a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas, que atuam em ambientes complexos. Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. As organizações entrarão em colapso, apesar da inteligência individual e dos produtos inovadores, se forem incapazes de reunir suas diversas funções e talentos para criar um todo produtivo (SENGE, 2008).

A chave para criar um todo produtivo, ou interpretar a realidade organizacional sistemicamente, é enxergar círculos de influência, em vez de linhas retas. Todo círculo conta uma história. Ao traçar os fluxos de influência, podemos ver os padrões que se repetem continuamente, melhorando ou piorando as situações. Ao ler um diagrama circular de *feedback*, o importante é ver a história que o diagrama conta. Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de *feedback*, não ficando à parte dele. Somente por meio dessa perspectiva sistêmica podemos ver o todo produtivo (SENGE, 2008).

O todo produtivo, ou conhecimento organizacional, é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer, quando atuam de forma isolada. Esse conhecimento organizacional pode ser classificado como explícito e tácito. O explícito refere-se ao conhecimento, é facilmente mapeado e passível de ser aprendido por terceiros: é exibido em desenhos técnicos, manuais de procedimentos e memórias de computador. O tácito refere-se ao conhecimento pessoal, calcado em experiências pessoais, como insumos subjetivos, que podem ser experiências, criatividade, relacionamentos. O conhecimento tácito é difícil de mapear e transferir. O maior desafio para as organizações é a capacitação do conhecimento tácito, já que aí reside o conhecimento com maior valor estratégico, que é a inovação. O conhecimento tácito é quase sempre profundamente entranhado e difícil de compartilhar. Mas, uma vez convertido em conhecimento explícito, pode ser uma peça fundamental para a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O aprendizado organizacional pode ser de dois tipos: o de circuito único e o de circuito duplo. O aprendizado de circuito único é mais conservador, e sua finalidade principal é detectar e corrigir erros, mantendo estáveis os objetivos organizacionais. O aprendizado de circuito duplo é mais ousado e sua finalidade principal é desestabilizar o aprendizado de circuito único, reformulando os objetivos organizacionais (MORGAN, 2007). O aprendizado organizacional ocorre naturalmente, pois ele é intrínseco ao processo de desenvolvimento do grupo, o que é necessário para o êxito das organizações. Entretanto, para gerar crescimento e inovação nas organizações, o aprendizado organizacional deve ser planejado e administrado, para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos e estratégias das mesmas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para esse aprendizado organizacional, Senge (2008) propõe uma arquitetura composta de três dimensões: ideias norteadoras; teorias, métodos e ferramentas, e inovações na infraestrutura. Ideias norteadoras estão relacionadas à visão, valores e missão da organização, dando senso de direção e propósito para a atuação da mesma. O comprometimento das pessoas com as ideias norteadoras possibilita a construção de um objetivo comum, fazendo com que o aprendizado deixe de ser uma atividade obrigatória e passe a ser um objetivo comum de todos. Ideias norteadoras, visão, valores e missão difundidos em treinamento podem ser um atrator que mantenha um propósito ou sentido relacionado ao futuro.

Para o treinamento organizacional, é necessária uma mudança de mentalidade no nosso modo de pensar, deixando de lado o raciocínio por meio de cadeias lineares de causa-efeito, e procurando um raciocínio em termos de círculos de causalidade. O pensamento linear é resultado de muitos anos de aprendizado, pois se aprende, desde muito cedo, a desmembrar os problemas. Aparentemente, isso torna tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas, por outro lado, não se consegue mais perceber as consequências das nossas ações: perdemos a noção intrínseca de conexão com o todo. O pensamento linear é um pensamento do tipo causa-efeito, onde uma causa corresponde a um efeito e, além disso, está sempre voltando ao passado para tentar prever o futuro (SENGE, 2008). Procura-se uma única e melhor solução para os problemas, formulam-se estratégias em linha reta e os problemas são tratados de maneira isolada uns dos outros.

No pensamento linear, para compreender determinado fenômeno, cada um dos componentes do fenômeno deve ser primeiramente isolado e, depois, estudado. Somente então se procura apreender o funcionamento do todo pela superposição das partes, ignorando, assim, as influências que cada componente exerce sobre os demais. Assim, as pessoas tendem a ser práticas, generalizar, pensar de forma mecanicista, simplificar excessivamente os fenômenos que ocorrem à sua volta (SENGE, 2008). O pensamento linear define que, em qualquer sistema, o comportamento do todo pode ser analisado em termos das propriedades de suas partes. As propriedades das partes só podem ser entendidas dentro do contexto do todo maior. Isso nos leva a pensar em termos de redes, já que o pensamento sistêmico nos leva a uma percepção do mundo como uma rede de relações, e nos conduz a ver o todo, ver suas partes, conexões e interdependências (FREITAS, 2005).

Podem-se encontrar níveis elevados de novidade e complexidade nas situações, tais como no desenvolvimento de tecnologias e produtos pioneiros, ou na diversificação de uma empresa em mercados estrangeiros muito pouco conhecidos. Nessas ocasiões, passa a ser exigido um enfoque complexo que combine o planejamento e a ação de maneira nova, podendo ser denominado método de aprendizagem estratégica: o processo decisório usual, etapa por etapa, deve ser substituído por um processo mais sutil de envolvimento progressivo (ANSOFF; MCDONNELL, 1996).

Após essa breve descrição sobre aprendizagem em organizações, que atuam em ambientes complexos, aborda-se, na próxima seção, aprendizagem para estratégias deliberadas.



### 3.4.9.2 *Aprendizagem para estratégias deliberadas*

A implementação de uma estratégia é complexa. Nela, conhecimento e base de capital intelectual são direcionadores importantes da vantagem competitiva, oriunda do valor que a empresa entrega aos clientes. A vantagem competitiva é criada e sustentada quando as empresas continuam a mobilizar novos conhecimentos mais rapidamente e com maior eficiência do que seus concorrentes. Embora o capital intelectual seja difícil de medir e não esteja representado formalmente no balanço patrimonial, a capitalização de mercado de uma empresa reflete, cada vez mais, o valor desses recursos e a eficácia com que eles são gerenciados. À medida que uma organização aprende, ela toma decisões melhores, que, por sua vez, aumentam o desempenho e aprimoram o aprendizado. O conhecimento se torna um ativo quando ele é gerenciado e transferido (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Os enfoques oportunista e planejado podem ser facilmente encarados como extremos, cujos méritos têm sido defendidos, há muitos anos, na literatura: planejar ou improvisar, agir deliberadamente ou evoluir organicamente. Dadas as realidades complexas atuais, essa discussão sobre qual é o extremo preferível só pode ser considerada simplista. Uma realidade complexa e descontínua, acrescida da velocidade das mudanças, faz com que seja necessário se antecipar e planejar, tão longe quanto possível. Mas a imprevisibilidade também faz com que seja necessário compensar as limitações do planejamento com um processo contínuo de teste e aprendizagem, a partir da realidade. Assim, é necessária uma síntese dos enfoques oportunista e planejado (ANSOFF; MCDONNELL, 1996).

O treinamento é importante quando uma firma muda para uma estratégia que requer habilidades diferentes, capacidades competitivas, abordagens gerenciais e métodos operacionais. Essa é uma atividade-chave nos negócios, nos quais o *know-how* técnico muda tão rapidamente que uma firma perde sua capacidade de competir. Se a estratégia selecionada pede novas habilidades, melhor capacidade tecnológica ou criação e uso de novas capacidades, o treinamento deve ser colocado como prioridade. Cada vez mais, os funcionários de todos os níveis devem assumir posição ativa em seu próprio desenvolvimento profissional, assumindo a responsabilidade por manter suas habilidades e especialização atualizadas e em sincronia com as necessidades da empresa (THOMPSON; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Cada decisão de envolvimento deve ser concebida de modo a manter abertas tantas opções quantas seja possível, até que se supere o estágio no qual a empresa esteja preparada para comprometer-se firmemente com a nova iniciativa estratégica. Cada decisão de envolvimento deve ser concebida no sentido de maximizar a aprendizagem estratégica, que contribuirá para a decisão de envolvimento seguinte. A implantação deve ser iniciada após cada decisão de envolvimento e realizada de maneira a maximizar a aprendizagem estratégica. O planejamento e a implantação deixam de ser sequenciais, transformando-se em processos paralelos (ANSOFF; MACDONNELL, 1996). Em cada etapa do processo decisório, deve ser tomada uma decisão de planejar ou agir, o que dependerá de três fatores (ANSOFF; MCDONNELL, 1996):

- A eficácia de uma das alternativas, em termos de custo, para a aprendizagem estratégica.
- A urgência de reação, que pode tornar necessário tomar alguma providência sem um exercício detalhado de planejamento.
- O risco assumido no lançamento de uma ação direta. Se o risco for pequeno, a ação direta será preferível. Ação direta não quer dizer que a análise de decisões possa ser dispensada totalmente e que uma decisão de agir possa ser tomada improvisadamente. Isto é, um exercício de análise cuidadoso caro e demorado é sacrificado em favor de uma decisão rápida, tomada com base na melhor informação imediatamente disponível.

Uma vez terminada a descrição da última seção, aprendizagem para estratégias deliberadas, do décimo construto, aprendizado com o planejamento, serão analisados, a seguir, os GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual.

#### ***3.4.10 Distância entre o construto grau de formalização dos sistemas de planejamento, e o construto implementação e esforços de ajustes***

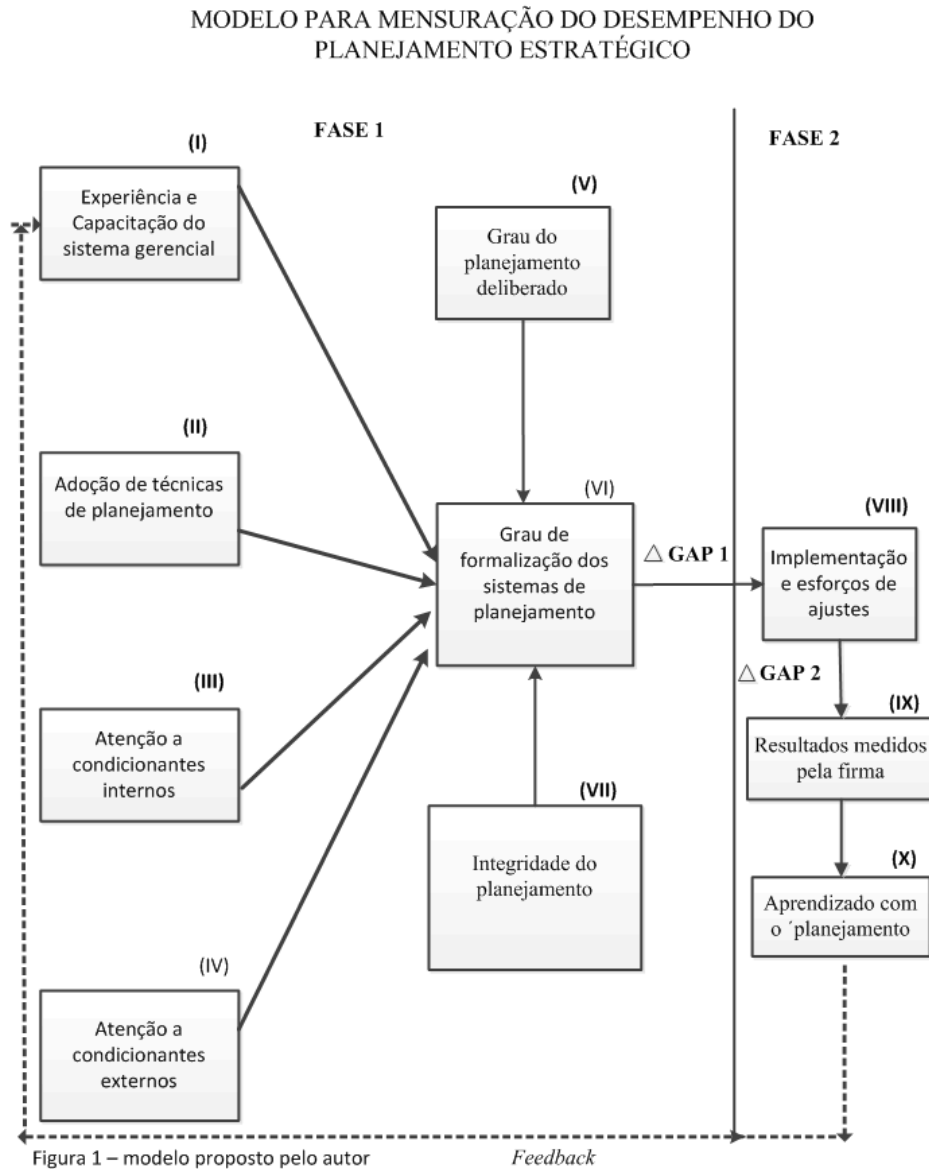
Trata-se da diferença entre o que é planejado pelos estrategistas e o que é realmente implementado pelo corpo gerencial, segundo a percepção dos depoentes. É representado por GAP 1, no modelo conceitual para mensuração do desenvolvimento do planejamento estratégico deste trabalho.

#### ***3.4.11 Distância entre o construto implementação e esforços de ajustes, e o construto resultados medidos pela firma***

Trata-se da diferença, segundo a percepção dos depoentes, entre o que é realmente implementado com os respectivos ajustes que qualquer sistema requer, e o que é efetivamente medido pela firma, como resultado do processo de planejamento estratégico. É representado por GAP 2, no modelo conceitual para mensuração do desempenho do planejamento estratégico deste trabalho.

Uma vez concluída a breve descrição da distância entre o construto implementação e esforços de ajustes, e o construto resultados, medidos pela firma GAP 1 e GAP 2, de acordo com o modelo conceitual deste trabalho, apresenta-se, a seguir, o modelo para mensuração do planejamento estratégico.

**Figura 1 - Modelo para mensuração de desempenho**



Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez concluída a apresentação do modelo para mensuração do desempenho do planejamento estratégico, serão apresentados os métodos adotados para verificação da diferença entre a formulação do planejamento estratégico (fatores de formulação e implementação) e os resultados alcançados pela firma, medidos pelo gap 1 e gap 2, do modelo conceitual para mensuração do desempenho do planejamento estratégico, segundo a percepção dos depoentes.

## 4 MÉTODOS ADOTADOS

O presente método pode ser classificado como qualitativo. Goncalves e Meireles (2004, p. 62) advogam que “O método qualitativo é considerado mais adequado para investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em maior profundidade”. Collis e Hussey (2005, p. 235) acrescentam que: “O principal desafio para análise de dados qualitativos é que não há um conjunto claro e aceito de convenções para análise, correspondendo àqueles observados com dados quantitativos”. Malhotra (2006, p. 152) afirma também que:

A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É esta pesquisa que mais frequentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e para saber interpretar adequadamente as informações.

Ressalte-se também a afirmação de Yin (2015):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, para identificar qual o grau de ajuste entre a formulação do planejamento estratégico (fatores de formulação e implementação) e os resultados alcançados pela firma, medidos pelo GAP 1 e GAP 2, do modelo conceitual, segundo a percepção dos dirigentes.

### 4.1 Descrição das atividades de campo

Durante este estudo de casos múltiplos, foram entrevistadas quatro empresas do segmento industrial da região metropolitana de Belo Horizonte, para que apontassem qual o grau de ajuste entre a formulação do planejamento estratégico (fatores de formulação e implementação) e os resultados alcançados pela firma, medidos pelo GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual, para mensuração do desempenho do planejamento estratégico.

Essas entrevistas ocorreram entre os meses de julho e agosto de 2017, com empresas dos segmentos industriais, selecionados em função de trabalharem em ambiência complexa, a que o pesquisador teve livre acesso. Os dirigentes de duas empresas, também convidadas, não se interessaram em disponibilizar duas horas com este trabalho de pesquisa, mesmo com o envolvimento de diretores da Prefeitura de Belo Horizonte, associações de classe e certificadoras de sistemas isso, série ISO-9000.

Os depoentes foram indicados pelos membros da própria organização como as pessoas mais adequadas para responder as perguntas relacionadas ao planejamento estratégico, o que coincidiu com os executivos de posição hierárquica mais alta na administração. As respectivas razões sociais das empresas entrevistadas foram substituídas por siglas, para manter o sigilo, assim como os nomes de funcionários não foram citados.

Todos os depoentes responderam às mesmas 62 perguntas, listadas na seção 4.2 Roteiro de entrevista. As perguntas, por sua vez, foram relacionadas aos dez construtos do modelo conceitual para mensuração do desempenho do planejamento estratégico deste trabalho, seção 4.1. As respostas foram gravadas, com o consentimento dos depoentes, e posteriormente digitalizadas. As entrevistas foram gravadas em aproximadamente duas horas. As sessenta e duas (62) perguntas utilizadas, seguidas das respostas das quatro empresas entrevistadas, estão integralmente descritas na seção 5 Dados obtidos.

#### 4.2 Roteiro de entrevista

##### **Perguntas relativas ao primeiro construto**

##### **(I) EXPERIÊNCIA E CAPACITAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL**

- a) A equipe tem experiência na elaboração do planejamento estratégico? O Sr. pode explicar por quê?
- b) Há equipes próprias para planejar (quais os cargos dos componentes do planejamento estratégico)?
- c) A empresa elabora um planejamento de forma sistemática?
- d) Como, de qual forma, a equipe se reúne para fazer um planejamento?
- e) A equipe é integrada, trabalha com afinco na elaboração do planejamento?

- f) A equipe acredita no planejamento de fato ou é apenas pró-forma?
- g) A equipe pratica inteligência competitiva (monitora os competidores do setor)?
- h) As equipes projetam objetivos e metas compatíveis?
- i) A equipe adota o aprendizado dos planejamentos anteriores na elaboração de novos planejamentos?
- j) A equipe tem experiências anteriores em planejamento?
- k) A equipe usa resultados do planejamento para confirmações nos futuros planejamentos?

### **Perguntas relativas ao segundo construto**

#### **(II) ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO**

- a) Quais as técnicas, modelos e ferramentas de planejamento estratégico são adotadas pela firma?
- b) A firma adota dados históricos internos e externos?
- c) A firma adota *softwares*?
- d) As ferramentas são adequadas ao planejamento estratégico?
- e) (k) Quais as práticas de inteligência competitiva (*sites*, palestras, depoimentos em jornais, conversas com fornecedores, conversas com clientes)?

### **Perguntas relativas ao terceiro construto**

#### **(III) ATENÇÃO A CONDICIONANTES INTERNAS (RECURSOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS)**

- a) A organização supre adequadamente (munificência) com recursos as atividades de planejar?
- b) A equipe analisa os pontos fortes e fracos da firma?
- c) A cultura geral é favorável (crenças, valores, visão) à formulação e à implementação do planejamento estratégico?
- d) A firma se molda de forma flexível ao planejamento estratégico?

### **Perguntas relativas ao quarto construto**

#### **(IV) ATENÇÃO A CONDICIONANTES EXTERNAS**

- a) Quais os métodos adotados para análise do ambiente externo?
- b) Seu setor é influenciado por *players* globais e locais?
- c) Como as técnicas de planejamento têm sido adotadas para adaptar-se à turbulência contemporânea?
- d) Quais os métodos adotados para pesquisas de mercado?
- e) Quais os fatores externos mais relevantes para o planejamento estratégico?
- f) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?
- g) Seus competidores disputam em diferenciação de produtos?
- h) A equipe adota análise de cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais para planejar?
- i) A equipe desenvolve mercado/clientes?
- j) Quais variáveis externas que mais influem no processo de planejamento estratégico?
- k) Seus competidores disputam no setor com diferenciação de produtos ou custos?
- l) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

### **Perguntas relativas ao quinto construto**

#### **(V) GRAU DO PLANEJAMENTO DELIBERADO**

- a) As decisões deliberadas que compõem o planejamento estratégico são consistentes com o tempo?
- b) Como são elaboradas as decisões deliberadas que compõem o planejamento estratégico?
- c) A firma possui competência em projetar decisões deliberadas?



**Perguntas relativas ao sexto construto****(VI) GRAU DE FORMALIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO, OBJETIVOS E METAS**

- a) O planejamento é escrito e distribuído aos agentes de implementação em forma de objetivos, indicadores, metas, iniciativas e responsáveis?
- b) Os objetivos, metas e iniciativas são aprovados de forma participativa ou não?
- c) É produzida uma documentação do planejamento estratégico com objetivos, indicadores, metas, iniciativas e definição de responsabilidades?

**Perguntas relativas ao sétimo construto****(VII) INTEGRIDADE DO PLANEJAMENTO (ENVOLVIMENTO DAS EQUIPES, COMUNICAÇÃO DO PLANEJAR)**

- a) Os setores responsáveis pelo planejamento compartilham informações?
- b) Há integração, neste mister, na elaboração de planejamento estratégico de equipes de diferentes setores para adequar, objetivos, metas, indicadores, iniciativas, responsabilidades, recursos e metas?
- c) A comunicação da equipe é feita de forma adequada? Como?
- d) Quanto tempo a firma adota a atividade de planejar e em quais períodos do ano (mensal, anual, bimestral) as metas são revistas?
- e) Como é feita a dinâmica de integração funcional para a elaboração do planejamento estratégico?
- f) Todos os departamentos, setores responsáveis são envolvidos no planejamento estratégico?

**Perguntas relativas ao oitavo construto****(VIII) IMPLEMENTAÇÃO E ESFORÇOS DE AJUSTES**

- a) Os desenhos de objetivos e metas exigem muitas correções na implementação?
- b) As equipes que planejam são as mesmas que implementam?
- c) Quais as maiores resistências para implementação dos processos de planejamento estratégico?
- d) A firma considera muitos ajustes na implementação?

**Perguntas relativas ao nono construto****(IX) RESULTADOS MEDIDOS PELA FIRMA**

- a) Existem responsáveis para corrigir os objetivos e metas?
- b) Os resultados finais são medidos como resultados financeiros e satisfação de clientes, nos finais de exercícios fiscais?
- c) Existem equipes para medir os resultados alcançados pela firma?

**Perguntas relativas ao décimo construto****(X) APRENDIZADO COM A FIRMA**

- a) A firma considera que as equipes aprendem com o ciclo do planejamento estratégico?
- b) Esse aprendizado é absorvido pelas equipes e incorporado nos novos planejamentos estratégicos?
- c) O aprendizado é difundido e debatido com os membros da equipe?

## Perguntas relativas aos GAPs 1 e 2

(XI) GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual deste trabalho.

**GAP 1** (distância percebida pelos dirigentes entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes)

- a) As medidas de desempenho da firma se aproximam das metas propostas no planejar?
- b) A firma considera que as distâncias entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes são grandes?
- c) Existem muitas diferenças entre o projeto de planejamento estratégico e a implementação realizada, ou seja, há muitos ajustes de objetivos e metas? Por quê?
- d) Há elevados ajustes entre o projeto conceitual e fatores de implementação?

**GAP 2** (distância percebida pelos dirigentes entre implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma).

- a) O senhor considera que as distâncias entre a implementação e esforços de ajustes e resultados, medidos pela firma, são grandes?
- b) O que é considerado um bom desempenho em relação a essas distâncias?
- c) Os resultados efetivos alcançados pela firma são equivalentes aos projetados no planejamento estratégico?
- d) Os resultados efetivos, alcançados pela firma, são equivalentes àqueles alcançados no processo de implementação?

Apresentam-se, a seguir, os dados obtidos na pesquisa.

## 5 DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

### 5.1 Apresentação da primeira empresa

A primeira empresa, denominada TI, com sede na região metropolitana de Belo Horizonte, pertence a um grupo de empresas com matriz em São Paulo e possui filiais em todo o país. Foram evidenciados dois níveis de planejamento: o primeiro, na matriz; o segundo, nas filiais. A entrevista ocorreu na filial de Minas Gerais. Esta filial possui 200 funcionários e presta os seguintes serviços: manufatura e venda de tubos de aço com e sem costura, tubos trefilados, perfis especiais, peças de tubos trefilados. Manufatura e venda de conexões tubulares em aço carbono e aço liga. Revenda de conexões tubulares, conexões de alta pressão e flanges em aço carbono, aço liga e aço inoxidável.

#### *5.1.1 Perguntas relativas ao primeiro construto*

##### (I) EXPERIÊNCIA E CAPACITAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL

(a) A equipe tem experiência na elaboração do planejamento estratégico? O Sr. pode explicar por quê?

Segundo o depoente, sim, a experiência no segmento chega a 30 anos e, na parte gerencial, a 14 anos.

(b) Há equipes próprias para planejar (quais os cargos dos componentes do planejamento estratégico)?

O depoente afirmou que pode dividir o planejamento estratégico em duas situações. Em nível global, em que a matriz estipula metas para as filiais. As filiais, por sua vez, elaboram um planejamento de acordo com o custo da filial e o retorno que o acionista da matriz solicita para aquela unidade, segundo o que ele considera viável para aquela unidade.

(c) A empresa elabora um planejamento de forma sistemática?

Segundo o depoente, em nível global, não, principalmente hoje, durante o período de crise. A matriz estipula os valores a serem alcançados pelas filiais, mas a forma para atingir esses valores fica sob a responsabilidade do gerente regional da filial pertencente a cada estado. A

matriz pode estipular um norte, mas essa estratégia é muito específica de cada unidade estadual.

(d) Como, de qual forma, a equipe se reúne para fazer um planejamento?

O depoente explicou que existem duas situações, antes e pós-crise. Com esta crise, a equipe foi reduzida, assim como os investimentos em marketing, em feiras, visitas pessoais, visitas do vendedor ao cliente final: realizou-se uma adequação à atual situação econômica do país. Em se tratando da filial em Minas Gerais, quando o depoente percebe que o fluxo comercial está normal, ele convoca essa reunião de 15 em 15, ou 30 em 30 dias, envolvendo setores como logística, faturamento, comercial. O depoente, gerente geral da filial mineira, envolve todas as áreas e procura fornecer orientações não somente a cada quinze dias, mas também diariamente.

(e) A equipe é integrada, trabalha com afinco na elaboração do planejamento?

O depoente explicou que a equipe comercial é comissionada. Seu interesse diminui à medida que os valores diminuem. Conforme a proporção de ganho, o funcionário mostra mais ou menos interesse em participar do planejamento. Com a relação a outras áreas, o compromisso não está associado ao ganho, mas à empresa. O depoente sente maior interesse, nas demais áreas, de participar.

(f) A equipe acredita no planejamento de fato ou é apenas pró-forma?

Não acredita. O depoente sente que isso ocorre devido à baixa escolaridade.

(g) A equipe pratica inteligência competitiva (monitora os competidores do setor)?

O depoente, gerente geral da regional mineira, exalta muito essa prática. Essas informações, anteriormente, vinham pelos proprietários, de São Paulo. A visita externa, de vendedores a clientes, também trazia informações, uma vez que se ficava sabendo se se estava competindo com material importado, se a concorrência possuía um material da mesma qualidade, ou que tipo de material estava chegando ao cliente. O depoente pensa que as vendas abaixaram não somente pela crise, mas também em virtude de esse trabalho de inteligência competitiva ter deixado de ser feito. A análise da concorrência também é feita por meio da troca de informações dos gerentes de filiais. Existia também um encontro anual das filiais, que já trabalham junto há 15 anos. Os gerentes de filiais trocam informações semanalmente. No caso do depoente, faz contato com a filial de Sertãozinho, diariamente.

(f) As equipes projetam objetivos e metas compatíveis?

Estas metas eram projetadas por meio das reuniões de análise crítica, mas precisaram se adequar ao mercado atual. Hoje, estão se adequando mais à sobrevivência, e não pensando em atingir uma meta determinada. Hoje, está muito difícil estabelecer metas, principalmente no mercado de Minas Gerais, em função de ser muito pautado em siderurgia e mineração, e de a atual situação desses dois setores não estar boa. Existiam metas mensais, semanais. Hoje, estão procurando atingir valores diários.

(g) A equipe adota o aprendizado dos planejamentos anteriores na elaboração de novos planejamentos?

O depoente utiliza o aprendizado dos planejamentos anteriores na elaboração de novos planejamentos. Entende que o aprendizado consiste em pontos de crescimento na empresa e sempre percebe quando houve aprendizado, uma vez que o crescimento é maior. É importante aprender com os erros. Oitenta por cento do quadro de funcionários trabalha junto há quinze anos. Há um histórico de tentativas anteriores, em que perceberam os acertos e os erros.

(h) A equipe tem experiências anteriores em planejamento?

Segundo o depoente, a equipe tem essa experiência. Como um todo, ela é muito mais voltada à prática do que à teoria. Isso ocorreu também pelo fato da não padronização, pelos proprietários, em São Paulo. Os proprietários deixam que cada unidade estabeleça sua estratégia independente. A região da matriz se dedica a tubulação para petróleo e gás; em Sertãozinho, ao setor alcooleiro. A região Sul se destina mais a máquina agrícola, e a região de Minas Gerais mais a siderurgia e mineração. O foco não é somente o cliente final, mas também o que cada uma dessas áreas apresenta em termos comerciais. Segundo o depoente, é preciso fazer uma adequação muito rápida.

(k) A equipe usa resultados do planejamento para confirmações nos futuros planejamentos?

Segundo o depoente, utiliza: a empresa possui esses parâmetros.

### ***5.1.2 Perguntas relativas ao segundo construto***

#### **(II) ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO**

(a) Quais as técnicas, modelos, ferramentas de planejamentos estratégico que são adotadas pela firma?

Segundo o depoente, trabalham com um carro-chefe, que é a Vallourec Mannesmann, e também distribuem a linha da Confab. A compra desses materiais já é uma estratégia, porque são pouquíssimos os fabricantes, desse produto, no Brasil. No caso de tubos sem costura, no Brasil, somente existe a Vallourec. O prazo médio para a Mannesmann fornecer um produto é de 60 a 90 dias. Se a empresa não tiver uma captação na compra desse material, a firma já inicia um trabalho errado, uma vez que necessita estar à frente da utilização do cliente em, no mínimo, 60 dias. Segundo o depoente, em relação a esses produtos, outra estratégia é a armazenagem. Hoje, percebem que os grandes grupos estão adotando contratos de um ano, mas o cliente compra, em média, a cada três anos. Se perderem esse contrato, ficam sem fornecer em torno de três anos. A Vale trabalha dessa maneira e a Arcelormittal também. A CSN é única que faz contratos a cada seis meses. A oportunidade é maior, para dividirem o que planejaram, no varejo, onde conseguem agregar uma margem de valor maior na venda. As vendas de contrato garantem o fornecimento na crise, permitindo que a empresa tenha a cota exigida por um fabricante.

(b) A firma adota dados históricos internos e externos?

Segundo o depoente, a matriz adota dados que são disponibilizados por meio de relatórios, a que os gerentes estaduais têm acesso. Estes relatórios relatam como a filial se posicionou em anos anteriores com relação ao mesmo período. Estes relatórios fornecem, ao depoente, as vendas por setor, assim como o tipo de material que foi mais vendido. O depoente recebe essas informações diariamente. Há dois anos, a matriz optou pela contratação de um consultor, que é mais voltado para um controle de custos do que propriamente para uma estratégia comercial. Para ser coerente com as informações fornecidas, hoje existe um controle bem maior dos custos do que uma expansão em ganhos.

(c) A firma adota *softwares*?

Segundo o depoente, sim, adota. A firma possui um programa que permite a captação desses dados e informações, chamado SAP, Sapiens.

(d) As ferramentas são adequadas ao planejamento estratégico?

São, segundo o depoente. Hoje, consegue-se ter acesso aos dados, chegar a algumas conclusões e relatar o problema aos acionistas, em São Paulo, mas eles fazem essa leitura no nível de Brasil e não levam em consideração somente a regional, em Minas Gerais. O depoente nem sempre tem condições de corrigir onde acredita que estejam os erros. O depoente já teve a capacidade de interferir em oitenta a noventa por cento, mas hoje a firma vive um momento ruim. Sua situação está parecida como a do governo do Brasil, se fizer uma comparação, por semestre. O depoente pensa que a perda de faturamento da firma é mais por ter perdido o acesso a modificações do que, propriamente, à crise. Entre a perda de autonomia para agir e a crise, considera 50% a 50% (*Sic*) do faturamento.

(k) Quais as práticas de inteligência competitiva (sites, palestras, depoimentos em jornais, conversas com fornecedores, conversas com clientes)?

Na opinião do depoente, nada substitui o campo de trabalho. A maior das informações, no ponto de vista do depoente, não substitui o *in loco*. Se a empresa vende tubulação a um cliente, tem que ir ao almoxarifado, tem que conversar com o usuário desse produto. De todas as informações, é esta que chega com maior clareza. No caso dessa filial, em específico, informações são também conseguidas em conversas diárias com a equipe comercial. Inclui o motorista do transporte das empresas, assim como o dono da transportadora, inclui conversas com empresas de distribuição de tubos e, também, busca de informações com o fabricante. O depoente percorre a cadeia, desde o diretor. Mas se ele tiver que escolher um informante, escolhe o motorista, pois é quem tem muito a dizer, é bem informado.



### ***5.1.3 Perguntas relativas ao terceiro construto***

#### **(III) ATENÇÃO A CONDICIONANTES INTERNAS (RECURSOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS)**

(a) A organização supre adequadamente (munificência) com recursos as atividades de planejar?

Segundo o depoente, não. Ele percebe que o acionista, em São Paulo, mantém o foco mais no tangível e menos no intangível. O depoente inverte essa situação, mantendo o foco mais no intangível: investe mais no motivacional, no compromisso, que são fatores bem mais difíceis de serem registrados ou computados. Prefere funcionários com compromisso que uma grande estrutura para armazenar tubos. Fala pela experiência adquirida em uma multinacional em que trabalhou, que tinha um poderio econômico ilimitado, mas impedia que o funcionário realmente atuasse.

(b) A equipe analisa os pontos fortes e fracos da firma?

Segundo a análise do depoente, essa leitura é feita com bastante rapidez. O histórico que possui mostra que esta crise é única. Esta crise é muito mais profunda, ela tem características de mudança. A leitura que os profissionais da firma estão fazendo, do atual momento, é errada. O profissional julga que a empresa perdeu força, o funcionário fica distante do mercado pelo número reduzido de visitas. Mas ele não entende que o Brasil perdeu força, que o setor perdeu força. Portanto, o funcionário faz a leitura de que a empresa perdeu força. O funcionário consegue ver os pontos fortes, como o nome da empresa, que está mais sólido, ele consegue ver que um grupo como a Vallourec Mannesmann está associado à empresa T.I., ele consegue ver que tem acesso a grandes projetos e grandes empresas, mas ele não faz a leitura de que uma retração, neste momento, é importante para garantir a sobrevivência da empresa.

(c) A cultura geral é favorável (crenças, valores, visão) à formulação e implementação do planejamento estratégico?

O depoente percebe duas situações para a cultura que está impregnada dentro da empresa, sendo impossível falar de uma área comercial sem falar de competitividade. Quando essa competitividade é canalizada, ela é extremamente favorável. O depoente tenta alimentar a competitividade por meio do faturamento, mas a matriz provoca a competitividade, o canibalismo, entre as unidades da empresa, o que ele pensa ser extremamente desfavorável de

alimentar, uma vez que não é dado, a cada unidade, o mesmo poderio comercial. A matriz mantém, na área comercial, o equivalente a todo o quadro de funcionários da unidade de Minas Gerais. Como o depoente atua em áreas comuns da empresa, sente que ela vende em São Paulo, utilizando o poderio dela como matriz, cuja capacidade de estocagem é bem maior que na unidade em Minas Gerais. O depoente acha que esta situação é negativa. A outra situação é muito pessoal: o depoente percebe que funcionários que saíram da empresa, utilizando direitos trabalhistas, às vezes atuam negativamente sobre os funcionários que permaneceram. Esclarece que, se se comparar uma indenização com o salário, pode-se deduzir que quem não trabalha tem mais lucro do que quem trabalha. Esta dedução se deve ao número de ações trabalhistas.

(d) A firma se molda de forma flexível ao planejamento estratégico?

Segundo o depoente, não, da maneira que deveria ocorrer, não. Essa leitura é feita rapidamente, e a necessidade da mudança também exige ações rápidas, mas a mudança é muito lenta. O fabricante, em São Paulo, quebra, mas não muda. O depoente esclarece que os dois carros-chefes da empresa T.I. são multinacionais que estão no mercado há sessenta ou setenta anos, e essas empresas têm uma característica muito forte: a de que são empresas tradicionais, cuja cultura, em termos de produto, não muda, nem em comprimento do material, não muda, em lote mínimo do material, não muda, em política comercial, não muda. É isto que eu tenho para oferecer e ponto.

Essas empresas não entenderam que o mercado mudou, e isso interfere diretamente na distribuição, pois acaba passando um pouco dessa cultura para a empresa distribuidora. Mas essa cultura não é correta. Uma Vallourec Mannesmann, que tinha duas unidades em Minas Gerais, está se prejudicando. Não somente por retração de mercado, mas também pela perda de mercado. E a Confab, hoje, trabalha quatro dias na semana. Nenhuma dessas multinacionais ouve o distribuidor, nem baixou o preço ou mudou o produto, nesse período.

#### 5.1.4 Perguntas relativas ao quarto construto

##### (IV) ATENÇÃO A CONDICIONANTES EXTERNAS

(a) Quais os métodos adotados para análise do ambiente externo?

Segundo o depoente, o fator mais claro é o faturamento, que utiliza três fatores para julgar o ambiente: o que está ocorrendo de projeto externo, o que está chegando em termos de consulta, o que entende que uma venda se inicia na captação de um projeto, que ocorre em torno de três anos antes da concretização do mesmo. Sendo assim, verifica o ambiente externo por meio das empresas de engenharia.

Caso esteja havendo movimentação de consulta de material, de orçamentos para projeto, é um dado; as manutenções da fábrica são outro; o número de telefonemas é um outro fator, embora o número de telefonemas tenda somente a diminuir, pois as cotações estão sendo feitas mais por e-mail, pelo portal. Às vezes, é melhor uma venda com um valor reduzido, que pode proporcionar outras vendas, do que uma venda com valor alto que não proporciona captação de grandes projetos.

(b) Seu setor é influenciado por *players* globais e locais?

Segundo o depoente, são. O que envolve o mundo da tubulação está muito relacionado a *commodities*. Há uma estratégia global, que não funciona somente pela lei de mercado, oferta e demanda, mas existem também estratégias de grandes grupos como CSN, Usiminas, Arcelormittal, que são líderes mundiais, o que afeta a empresa TI, diretamente. Existem muitas situações especulativas que não são bem-sucedidas e atrapalham o mercado, uma vez que são influenciados por essas estratégias.

(c) Como as técnicas de planejamento têm sido adotadas para adaptar-se à turbulência contemporânea?

O que a empresa adotou, por meio dos acionistas, foi a locação de imóveis, redução do número de pontos de distribuição e mudança de alguns produtos no *mix* da empresa. Entrou com a venda forte do ferro fundido, que até então não comercializava, distribuiu uma grande área de 50 mil metros, criou um distrito industrial e o alocou. Então ela diversificou a linha de produtos, e os acionistas investiram em aluguel de imóveis.

(d) Quais os métodos adotados para pesquisas de mercado?

Há, por parte da matriz, o envio de apresentação da empresa e captação de sites abertos, para que o cliente final entre em contato com a empresa, há feiras publicitárias, onde são buscadas algumas informações, e um trabalho comum que se tem com os fabricantes (*Sic*).

(e) Quais os fatores externos mais relevantes para o planejamento estratégico?

Segundo o depoente, vem, primeiro, a leitura se o mercado está comprador ou não. No caso da empresa, em específico, qual linha de mercado está mais aquecida, e, dependendo dessa informação do que o mercado está dizendo, se a empresa compra com 60 ou 90 dias de antecedência. O depoente precisa saber o que comprar e, se o mercado sucroalcooleiro está mais aquecido, o depoente precisa comprar um tipo de material; se a mineração estiver mais aquecida, trata-se de outro tipo de material. Então, a empresa precisa fazer a leitura pelo mercado, e, por meio dessa leitura, se adaptar à questão do custo. A empresa busca fazer uma leitura da capacidade futura de vendas, para se adequar ao custo.

(f) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

Não. O depoente observa que esse mercado trabalha muito, seguindo uma mentalidade comum ao mercado (*Sic*). Em termos tecnológicos, apresenta pouquíssimas modificações. As ocorridas nos últimos anos envolvem acoplamentos que substituíram as montagens. Nesse segmento, são empresas muito tradicionais e não oferecem esse tipo de atrativo.

(g) Seus competidores disputam em diferenciação de produtos?

Muito pouco. Segundo o depoente, existem poucos fabricantes do produto desta empresa no Brasil. Está citando como concorrentes os próprios distribuidores da Vallourec Mannesmann e a Confab. O depoente está trabalhando entre três ou quatro concorrentes. Há cerca de cinco anos, o material chinês e o do leste europeu entraram no Brasil. Os demais distribuidores da Mannesmann são também concorrentes da empresa TI. De um modo geral, eles têm uma participação no mercado muito parecida com a da empresa TI, em termos de estratégia. O que diferencia a empresa TI dos demais distribuidores é que não se preocupam tanto com o giro de funcionários da empresa. Nesse período em que está na firma, 14 anos, trocaram a gerência de seis a sete vezes. Em termos de distribuição, em termos do que estocam, em termos da atuação no mercado, a distribuição de material num distribuidor é muito semelhante à do outro.

(h) A equipe adota análise de cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais para planejar?

O depoente afirmou que sim, adotam. Utilizavam muito essas informações por meio da Fiemg, Fiesp, por meio do acesso às Federações das Indústrias. Possuem acesso a empresários, a bancos, ao mundo político, aos grandes distribuidores, como a Vallourec Mannesmann, utilizam relatórios do mercado interno e do mercado externo, que são compartilhadas entre os distribuidores.

(i) A equipe desenvolve mercados/clientes?

Segundo o depoente, sim. Há certa limitação à divulgação de novos produtos, e, conseqüentemente, a novos clientes, mas o depoente tem uma preocupação com a região norte do país, como ocorreu com o pré-sal, que era uma criação de um mercado novo. Porém, a matriz criou empresas próximas desse mercado: ela fez essa leitura relativamente rápida.

(j) Que variáveis externas mais influem no processo de planejamento estratégico?

O depoente declarou que estão muito relacionados à política econômica do próprio país. Quando criaram as refinarias em Pernambuco e também implantaram a Fiat ali, a matriz decidiu investir menos em Minas Gerais, e investir mais em Pernambuco e Rio de Janeiro. Decidiram direcionar mais, para esses setores, os materiais. Hoje vê-se que o mercado agrícola está melhor do que o segmento industrial: portanto, o mercado que seria direcionado para Minas Gerais está sendo direcionado para Porto Alegre.

(k) Seus competidores disputam no setor com diferenciação de produtos ou custos?

Segundo o depoente, em termos de custo, a diferenciação é muito pequena. Como as fontes de produtos não são muito variáveis, esse mercado não é tão modificado, uma vez que a tubulação tem as mesmas dimensões e características físico-químicas. Não é uma diferença perceptível pelos consumidores, como os que preferem um Volkswagen a um Fiat, pois o custo é muito próximo (*Sic*). Essa leitura é modificada mediante a introdução um produto importado. Nesse caso, essa leitura é alterada bruscamente.

(l) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

Segundo o depoente, não. Conforme já respondido anteriormente, o mercado é tradicional. Fica com algumas multinacionais, que oferecem as tubulações com comprimentos, diâmetros e materiais específicos e que não estão dispostas a diversificar, ouvindo o mercado.

### **5.1.5 Perguntas relativas ao quinto construto**

#### **(V) GRAU DO PLANEJAMENTO DELIBERADO**

(a) As decisões deliberadas, que compõem o planejamento estratégico, são consistentes com o tempo?

O depoente acredita que não. A falta de padronização leva a empresa a momentos únicos quando se correm grandes riscos.

(b) Como são elaboradas as decisões deliberadas que compõem o planejamento estratégico?

Pelo *feeling*, pelo instinto, depende dos materiais comercializáveis que há no momento. Hoje, essas decisões estão muito relacionadas a um capital de giro. Decidem hoje, sabendo que estão devendo um valor a um banco; posteriormente, ficam sabendo de uma inadimplência, de que não tinham ciência até o momento.

(c) A firma possui competência em projetar decisões deliberadas?

O depoente afirma que sim, com a ressalva de casos específicos. Saliente-se que, no caso desta empresa, toda a cúpula, na matriz em São Paulo, tem uma experiência comercial muito grande e atua baseada na vivência. Não é uma empresa que não está acostumada com turbulência ou dificuldade: muito pelo contrário, não conhece outro cenário.

### **5.1.6 Perguntas relativas ao sexto construto**

#### **(VI) GRAU DE FORMALIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO, OBJETIVOS E METAS**

(a) O planejamento é escrito e distribuído aos agentes de implementação em forma de objetivos, indicadores, metas, iniciativas e responsáveis?

São. Procura-se trabalhar dentro de um procedimento que foi formulado há 13 anos, mas se foge muito deste procedimento. Alguns foram registrados, outros não. Está-se procurando trazer, para a formalidade, o que até então era informal. Tem-se um quadro de objetivos e metas, porém, hoje, pode-se ver que ele está vazio. Como se vive em uma sazonalidade muito grande, em períodos mensais a variação de vendas se torna mais complexa. Mas a maior dificuldade que houve foi com o interesse do setor comercial com a situação do mercado, que

é mal interpretada. Confundem a situação do país com a marca das empresas, além de outros vendedores que saíram da empresa e hoje atrapalham, tentando influenciar. O quadro onde se registravam os objetivos e metas, e que hoje está vazio, era muito positivo.

(b) Os objetivos, metas e iniciativas são aprovadas de forma participativa ou não?

Em se tratando da equipe de Minas Gerais, é aprovada de forma participativa. Quanto à direção, em São Paulo, as metas de vendas são impostas, há dez anos, sem flexibilidade. Já dentro da filial, se o depoente tem que faturar cinco milhões, ele não distribui entre os vendedores de forma homogênea. Leva em consideração o potencial do vendedor, a carteira de cada um, e redistribui esses valores pelo potencial da região de cada vendedor. Um profissional que cuida da Vale tem um potencial maior do que um profissional que é voltado para o varejo.

(c) É produzida uma documentação do planejamento estratégico, com objetivos, indicadores, metas, iniciativas e definição de responsabilidades?

Por completo, não. Essa documentação existe por meio dos procedimentos da qualidade que relatam quando há devoluções, não podendo ultrapassar uma meta mensal. Há, também, uma quantidade de clientes novos a serem captados. Mas esses trabalhos foram extremamente alterados e abalados, pela redução do quadro de funcionários e pelas necessidades de medidas emergenciais.

### ***5.1.7 Perguntas relativas ao sétimo construto***

(VII) INTEGRIDADE DO PLANEJAMENTO (ENVOLVIMENTO DAS EQUIPES, COMUNICAÇÃO DO PLANEJAR)

(a) Os setores responsáveis pelo planejamento compartilham informações?

Compartilham, mas o depoente, hoje, sente que houve uma dispersão desses procedimentos e uma canalização para a parte mais prática, que é a venda física, o que envolve muito mais as atividades cotidianas do que uma visão do futuro. O depoente costuma dizer que, hoje, em relação à formalidade com que trabalham, estão iguais aos alcoólicos anônimos. Hoje, o depoente estabelece metas quase que diárias, determinando as metas de faturamento diariamente.

(b) Há integração, nesse mister, na elaboração de planejamento estratégico de equipes de diferentes setores para adequar objetivos, metas, indicadores, iniciativas, responsabilidades, recursos e metas?

Há uma tentativa de todas as áreas de se integrarem, mas o depoente observa que a área comercial consegue entender melhor a importância desse planejamento. O compromisso das demais áreas interfere muito na empresa. O tangível vem por meio dos relatórios relativos aos clientes novos, o volume da própria venda, se a maneira como o motorista é tratado dentro da empresa fidelizou ou não um cliente. O depoente sente um maior destaque do setor administrativo que do comercial.

(c) A comunicação da equipe é feita de forma adequada? Como?

A empresa tem reuniões de análise crítica. Criaram-se situações para as demais áreas interagirem. Há uma interação entre as áreas, em função da pouca rotatividade em que se troca muita informação: o comercial pergunta ao galpão, por exemplo, o tempo que o material gastaria para ser beneficiado. O faturamento informa o custo de um transporte de que necessita, se deve ser CIF ou não; o financeiro questiona o comercial, se ele tem visitado empresas. O depoente incentiva essas conversas entre áreas, em vez de incentivar competitividade entre áreas. A diminuição dessa competitividade entre áreas faz com que a correção de um erro seja realizada com muito mais rapidez, evitando que uma área esconda o erro da outra, o que ocorre muito no ambiente empresarial industrial. Se as áreas estiverem em equilíbrio, uma aponta o erro da outra e corrige.

(d) Quanto tempo a firma adota a atividade de planejar e em quais períodos do ano (mensal, anual, bimestral) as metas são revistas?

As metas são revistas para o acionista, com quem se tem metas anuais. Internamente, na filial, há metas diárias.

(e) Como é feita a dinâmica de integração funcional para a elaboração do planejamento estratégico?

Antes, era feito por meio do acesso dos gerentes das filiais aos diretores da matriz. Hoje, essa dinâmica é feita dos diretores para os gerentes; a matriz informa o que espera de faturamento anual, sem participação das filiais.



(f) Todos os departamentos e setores responsáveis são envolvidos no planejamento estratégico?

Segundo o depoente, não. Inicialmente, até o departamento fiscal participava, além do RH. Hoje, é mantida a mentalidade dos acionistas, que perderam o encanto pelas filiais.

### ***5.1.8 Perguntas relativas ao oitavo construto***

#### **(VIII) IMPLEMENTAÇÃO E ESFORÇOS DE AJUSTES**

(a) Os desenhos de objetivos e metas exigem muitas correções na implementação?

Segundo o depoente, entre a teoria e a prática existe, sim, a necessidade dessa adequação, mas há a praxe de não se fugir tanto do que o mercado solicita. Essa adequação não muda tanto, pois se fazem pequenas adequações. Na prática, vê-se, de forma muito rápida, o que funciona e o que não funciona. Depende também da maturidade de admitir que algo que o dirigente planeja nem sempre, na prática, se mostra eficaz, sendo importante também a capacidade de corrigir o erro o mais rápido possível. O depoente conhece empresas que não fizeram correções necessárias e perderam o mercado, não conseguindo mais voltar.

(b) As equipes que planejam são as mesmas que implementam?

Normalmente, são, segundo o depoente. Mas, neste momento, o dirigente está delegando aos cargos menores da empresa a implementação. Existem as duas situações: atividades que são feitas por quem planejou e atividades que não o são.

(c) Quais as maiores resistências para implementação dos processos de planejamento estratégicos?

O depoente citou a característica familiar da empresa. É o que o consultor de São Paulo sempre diz: consiste em problemas culturais. Ele chama de restrição porque a empresa tem a cultura de trabalhar de certa maneira. Então, a mentalidade é mais conservadora. Essa é a maior resistência. Hoje, também, tem a restrição econômica, de não ter valores disponíveis para investir em uma mudança.

d) A firma considera muitos ajustes na implementação.

Não. Normalmente, não. Essas modificações acontecem quando o agente não tem tanto controle ou conhecimento.

### ***5.1.9 Perguntas relativas ao nono construto***

#### **(IX) RESULTADOS MEDIDOS PELA FIRMA**

(a) Existem responsáveis para corrigir os objetivos e metas?

Segundo o depoente, existem, mas essa percepção é lenta. A empresa está sempre direcionada para resultados, e, às vezes tem que esperar para corrigir. Os acionistas apresentam resistência para aceitar uma correção. Muitas vezes, a empresa tem que esperar o resultado, quando observa que tem condição de debater e modificar aquela prática.

(b) Os resultados finais são medidos como resultados financeiros, satisfação de clientes nos finais de exercícios fiscais?

A satisfação de clientes não é medida pelo resultado global do país. Pela característica gerencial do depoente, ele elabora esta pesquisa na filial. Em momento nenhum a matriz, como um todo, se preocupou com isso.

(c) Existem equipes para medir os resultados alcançados pela firma?

Existe tanto a figura de um consultor, que faz este levantamento, quanto a diretoria financeira. Existem muitos fatores políticos internos dentro da empresa. Durante sete anos, o governo de Minas Gerais fez uma substituição tributária para o estado, o que nada mais é do que a retenção imediata para compra. Antes, o depoente pagava ICM somente na saída do material. Na hora em que a firma comprava, o governo já recolhia o que, teoricamente, seria o imposto sobre o lucro da firma. Já na saída, o governo considerava que a empresa teria um ganho de 32 a 33% sobre esse ganho. O governo estipulava o ICM da saída baseado nessa fórmula, cobrando antes que a firma efetuasse a venda. Às vezes, não conseguia vender com essa margem, e, às vezes, nem vendia. Em determinado momento, o governo chegou a decidir que não faria mais substituição tributária para o mercado de aço. Como pagou esse valor durante sete anos, a empresa tinha uma restituição a ser feita pelo governo, o que gerou um crédito de ICM para a filial, em Minas Gerais. Trabalharam para receber este valor durante três anos.

Mas, em determinado momento, o depoente ouviu, dos acionistas, que não colocariam muitas tubulações em Minas Gerais, uma vez que tinham que pagar impostos antes, e que a filial não estava ficando atrativa, uma vez que esse imposto estava pesando e incomodando muito.

Durante o ano passado, a firma teve, por parte do governo, o recebimento de boa parte desse valor, que foi pago ao longo de sete anos anteriores. Quando foi lançado o lucro da filial, sem esse valor que entrou, o dirigente perguntou por que eles não estavam considerando o crédito de ICM como ganho. Mas foi a matriz que afirmou que o que ocorrera tinha sido uma entrada de valor inesperada, e alegou não estar dentro de procedimento de ganho. e então, resolveram não considerá-lo como ganho (*Sic*). Se Minas Gerais fosse uma unidade onde tivessem interesse de mostrar lucratividade, eles lançariam (*Sic*). No caso específico desse dirigente, ele questiona os valores comerciais, e não considera estes valores como verdadeiros (*Sic*).

#### **5.1.10 Perguntas relativas ao décimo construto**

##### **(X) APRENDIZADO COM A FIRMA**

(a) A firma considera que as equipes aprendem com o ciclo do planejamento estratégico?

Os acionistas não consideram isso. Porém, a gerência da filial Minas Gerais considera. A leitura é instantânea para as demais áreas, sendo nítida a rapidez com que uma situação é resolvida, por meio da experiência adquirida pelas estratégias anteriores.

(b) Esse aprendizado é absorvido pelas equipes e incorporado nos novos planejamentos estratégicos?

Segundo o depoente, é principalmente a questão de risco, porque o dirigente observa que, hoje, os funcionários se expõem com mais cautela do que anteriormente, no início das estratégias da empresa. Embora tenham a percepção de adotar novas práticas, há uma preocupação maior com o risco de mercado, porque hoje é exigida uma consciência. Não sobra muito espaço para amadorismo, nem para uma prática que vai causar prejuízo, como uma troca futura de materiais, com um produto novo que não se domina tecnicamente (*Sic*).

(c) O aprendizado é difundido e debatido com os membros da equipe?

Segundo o depoente, sim. O primeiro momento que o depoente observa, quando o aprendizado foi eficaz, é a forma como a equipe interage. O cotidiano das relações pessoais também tende a amadurecer na proporção desse conhecimento adquirido.

### **5.1.11 Perguntas relativas aos GAPs 1 e 2**

(XI) GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual deste trabalho.

GAP 1 (distância percebida pelos dirigentes entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes)

(a) As medidas de desempenho da firma se aproximam das metas propostas no planejar?

O depoente nunca conseguiu implementar 100% do que planejou, nunca conseguiu implementar 100% do que estava no papel, em 15 anos. Segundo o depoente, ele não pode dizer que o resultado não bateu com o planejamento, sendo que ele não implementou 100% do que planejou. Um percentual entre o planejado e o implementado: o depoente consideraria comum, até 2013, implementar 50% do que se planejava, talvez tenha chegado a 60%, mas nunca passou desse número, nem nas melhores épocas. Hoje, ele calcula que implementam 20 % do que planejam.

(b) A firma considera que as distâncias entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes são grandes?

O depoente entende que, quanto mais o profissional se torna prático, mais ele deixa espaço para essas correções. Entende também que as empresas tenham dificuldades em aceitar essas modificações necessárias na implementação, mas acha que isso é uma característica pessoal e profissional dele, aquele que tem uma flexibilidade maior leva essa flexibilidade para a equipe, e os funcionários passam a não ver essas correções como uma fraqueza.

(c) Existem muitas diferenças entre o projeto de planejamento estratégico e a implementação realizada, ou seja, há muitos ajustes de objetivos e metas? Por quê?

Segundo o depoente, esses ajustes estão diminuindo conforme o grau de conhecimento dos acionistas sobre a própria empresa: quanto maior o conhecimento, menor são essas necessidades de alteração. Se a empresa faz esse planejamento com a participação de um maior número de funcionários, consegue um ganho nos valores reais atingidos e nas reduções de modificações. As modificações geralmente ocorrem em função da imposição do planejamento: quanto mais participativo, menor a necessidade de ajuste. Quanto menos participativo, maior é a necessidade de ajuste. Segundo o depoente, no primeiro momento,

não. Mas, conforme vai ocorrendo a necessidade, com o tempo, constata-se a real necessidade dessas modificações.

(d) Há elevados ajustes entre o projeto conceitual e fatores de implementação?

São duas situações distintas. Quando se iniciou a implantação de uma filial, havia uma distância bem maior entre o planejado e o executado. Com relação à manutenção de uma filial já existente, quando a empresa se apresenta para o mercado novo, essas variáveis são bem maiores do que em uma filial já consolidada.

GAP 2 (distância percebida pelos dirigentes entre implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma).

(a) O senhor considera que as distâncias entre a implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma são grandes?

Segundo o depoente, esse fator é complexo. Existe um retorno imediato e um retorno futuro. Como o maior evento de medição será atingir uma meta ou não, esse resultado pode ser camuflado. Ele entende que se pode fazer um planejamento com retorno em longo prazo, de dois ou três anos. Ele não será medido no primeiro ano. O depoente pode ter investido 20% a mais e ter tido um ganho real de apenas 10%. Os acionistas estão vendo que se preparou aquela situação, para os anos futuros, de 30%. Mas não consideram essa meta. Esse esforço de ajustes está relacionado ao compromisso das áreas envolvidas. Se essa equipe foi chamada no início, para participar do planejamento, haverá um grau de compromisso com a efetivação daquele planejamento.

(b) O que é considerado um bom desempenho em relação a essas distâncias?

Na verdade, o depoente questiona, muito, o que é medido. Ele não consegue visualizar que seja possível medir todas as ações. Ele mede o que é relativo à devolução, de uma empresa. Se se tomou uma medida para melhorar a qualidade, ele consegue visualizar a redução do número de devoluções. Há outras atividades que não consegue medir, mas que facilitam o procedimento da empresa como um todo, em termos de agilidade de processos, em termos de ganhos com clientes. Mas, pessoalmente, não consegue visualizar medições em 100% das ações (*Sic*). Nem no financeiro ele consegue, uma vez que os impostos já camuflam os resultados, pois ele teve um ganho de seis milhões de ICM que não foi levado em consideração por questões políticas.

O depoente exemplificou que está a dois km da Vallourec Mannesmann, e que a matriz retira o material da Mannesmann, que é destinado a Porto Alegre, e o transporte de Porto Alegre para Minas Gerais custa seis mil reais. Explica que, se precisar do material, terá que pagar seis mil reais, para que o material chegue a Belo Horizonte.

Este custo de seis mil reais vai ser atribuído à filial, e a matriz faz a leitura de que a filial custou seis mil reais. O depoente pensa que o material deveria, no início, vir para Minas Gerais e, posteriormente, se necessário, fosse encaminhado para onde se precisasse dele.

(c) Os resultados efetivos, alcançados pela firma, são equivalentes aos projetados no planejamento estratégico?

O depoente afirmou que não. Normalmente, não. E alegou já ter respondido a pergunta anteriormente.

(d) Os resultados efetivos alcançados pela firma são equivalentes àqueles alcançados no processo de implementação?

O depoente afirmou que, na implementação, eles já têm uma visão muito mais clara do que no início do planejamento estratégico. Lembrou que, durante 12 anos, a Samarco foi o maior cliente da empresa T.I. O depoente lembrou que a barragem rompeu e estão sem o maior cliente da empresa. O dirigente explicou que fez um planejamento. E, quando se colocou em suspeita o Presidente da República, no dia seguinte o telefone parou de tocar. Então, questionou: como poderia planejar isso?

## 5.2 Apresentação da segunda empresa PE/AP

A segunda empresa, denominada PE, do grupo PE/AP possui 350 funcionários. Fornece, para todo o todo território brasileiro, produtos como Chapas Finas a Quente e Chapas Finas a Frio, Chapas Zincadas (Galvanizadas), Perfil U Simples, Perfil U Enrijecido, Perfil Caixa, Perfil Cartola, Ferro Chato Perfilado, Tubos, Telhas Onduladas, Telhas Trapezoidais, Perfis Especiais. Perfis para serralheria, cantoneiras dobradas e perfiladas, tubos retangulares e redondos telhas galvanizadas onduladas e trapezoidais, cumeeiras onduladas e trapezoidais, rolos galvanizados, cortes longitudinais, cortes transversais, barras chatas.

A empresa PE desenvolveu uma segunda divisão denominada AP, possuindo 250 funcionários, que atende ao setor automotivo, por meio da fabricação de autopeças. Em função de os grupos da alta administração e de planejamento estratégico serem comuns às duas empresas, faz-se referência, neste trabalho, às duas empresas como **PE/AP**, que possuem, juntas, 600 funcionários.

### ***5.2.1 Perguntas relativas ao primeiro construto***

#### **(I) EXPERIÊNCIA E CAPACITAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL**

(a) A equipe tem experiência na elaboração do planejamento estratégico? O Sr. pode explicar por quê?

Segundo o depoente, hoje existe uma diretoria composta por quatro membros, da qual ele faz parte. É a equipe que está sendo educada para fazer esse planejamento. A origem dessa necessidade é compreendida por qualquer empresa. Coube ao depoente a explicação da necessidade desse planejamento estratégico e o início desse processo. Hoje, quando tomam qualquer tipo de decisão que vai impactar no futuro, os quatro diretores se reúnem, e cada um fornece a sua opinião sobre o momento em que estão vivendo e sobre a expectativa dos momentos que virão. Isso se deve, principalmente, ao fato de, a cada ano, terem uma situação diferente, com que necessitam conviver. Citou o exemplo de já terem feito planejamento de mais de cinco anos, quando se estabelecia um objetivo e falavam o que planejavam fazer. Hoje, não possuem mais esse planejamento fatiado, mas um planejamento feito anualmente, subdividido mensalmente, uma vez que fica difícil, com toda essa situação econômica, fazer determinações para o ano. Possuem um objetivo para vendas, um objetivo de aquisições de maquinário, objetivo de construção de unidades, o que é muito fatiado. Não há um planejamento formal, mas se reúnem, discutem e estabelecem os objetivos. Por exemplo: hoje possuem o objetivo de construir uma nova sede, o que implica em uma série de recursos financeiros. Precisam buscar uma condição mais tranquila para atingir esse objetivo, uma vez que, hoje, a firma não tem condições de executá-lo com recursos próprios. Portanto, necessitam planejar em quanto tempo construirão essa unidade.

O planejamento, segundo o depoente é mais necessário no dia a dia da empresa, e esse planejamento, como estão inseridos em um mercado de ferro e aço, que é regido por um oligopólio, é muito cheio de altos e baixos. Além de ser regido por este oligopólio, existe também a influência do mercado externo. A China faz com que os fabricantes tenham sempre

uma inconstância, o que se agrava com a variação do dólar. Por exemplo, no próximo mês, que é o mês de agosto, possuem a ideia de como irão se comportar dentro do mercado em que atuam, que envolve a indústria civil, a indústria automobilística, a indústria de siderurgia. Cada participante da reunião tem uma ideia. Filtram essas ideias e criam uma meta de realizações de vendas. Hoje, não possuem um planejamento de longo prazo (*Sic*).

(b) Há equipes próprias para planejar (quais os cargos dos componentes do planejamento estratégico)?

Conforme dito anteriormente, o depoente explicou que a equipe de planejamento é composta por quatro diretores, entre os quais há três donos.

(c) A empresa elabora um planejamento de forma sistemática?

Segundo o depoente, reúnem-se mensalmente.

(d) Como, de qual forma a equipe se reúne para fazer um planejamento?

Esse planejamento, conforme dito pelo depoente, é realizado nas dependências da empresa.

(e) A equipe é integrada, trabalha com afinco na elaboração do planejamento?

Segundo o depoente, sim, uma vez que a maior parte dos diretores, que compõem o grupo de planejamento estratégico, é de proprietários da empresa.

(f) A equipe acredita no planejamento de fato ou é apenas pró-forma?

Segundo o depoente, a empresa acredita no planejamento de fato, e ele sempre diz aos outros três diretores que, se forem para o Rio de Janeiro, têm que decidir se irão de avião, de carro, ou de ônibus, e, para fazerem essa viagem, necessitam discutir a melhor forma de realizarem a viagem. Todos sabem que, para irem a determinado lugar, necessitam traçar uma meta, um objetivo.

(g) A equipe pratica inteligência competitiva (monitora os competidores do setor)?

O depoente explicou que pratica com certa relatividade: não é algo forte da empresa. Essa informação chega para a empresa quase que de graça, uma vez que o próprio departamento comercial tem essa preocupação. O ambiente de mercado é muito concorrido, e o pessoal do comercial traz notícias, assim como o pessoal da logística, que também mantém contato com outras empresas.



(h) As equipes projetam objetivos e metas compatíveis?

Segundo o depoente, sim. Traçam metas reais, compondo uma empresa muito pé no chão

(i) A equipe adota o aprendizado dos planejamentos anteriores na elaboração de novos planejamentos?

Segundo o depoente, sim. É um *feedback* que utilizam. Por exemplo, fizeram um planejamento de vendas e um dos diretores disse que acertaram em cheio. Esse fato é devido aos dados estatísticos que ajudam a empresa a elaborar o orçamento.

(j) A equipe tem experiências anteriores em planejamento?

Segundo o depoente, não tem, pois se trata de uma equipe nova, que está em treinamento.

(k) A equipe usa resultados do planejamento para confirmações nos futuros planejamentos?

Segundo o depoente, utilizam sim, uma vez que mantêm um banco de dados.

### **5.2.2 Perguntas relativas ao segundo construto**

#### **(II) ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO**

(a) Quais as técnicas, modelos, ferramentas de planejamentos estratégico são adotadas pela firma?

O depoente explicou que não existe uma técnica determinada. A firma é muito reativa, mas a preocupação é não partir para o dia seguinte sem ter pensado nada (*Sic*). Mas não existe um modelo ou uma técnica para fazer esse planejamento (*Sic*).

(b) A firma adota dados históricos internos e externos?

Segundo o depoente, sim, adotam. As informações que a firma possui são dos órgãos que estão relacionados ao mercado em que atuam, como o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Aço - INDA. Sempre têm dados para se basearem. O jornal do comércio fornece uma série de informações que os ajuda a se posicionarem e a tomarem decisões.

(c) A firma adota *softwares*?

O depoente explicou que *software* específico, para fazer planejamento, não. Os dados que utilizam são compilados através do Excel, onde se visualizam os dados estatísticos e por onde fazem críticas e projeções para o futuro.

(d) As ferramentas são adequadas ao planejamento estratégico?

Segundo o depoente, sim, dentro do modelo com que atuam hoje.

(k) Quais as práticas de inteligência competitiva (sites, palestras, depoimentos em jornais, conversas com fornecedores, conversas com clientes)?

Segundo o depoente, a conversa com o cliente é a mais importante, uma vez que eles levam informações de outros concorrentes. Ouvir sempre o cliente fornece uma condição de melhor atendê-lo. Jornais, sites e fornecedores também levam muita informação para a firma.

### **5.2.3 Perguntas relativas ao terceiro construto**

(III) ATENÇÃO A CONDICIONANTES INTERNAS (RECURSOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS)

(a) A organização supre adequadamente (munificência), com recursos, as atividades do planejar?

Segundo o depoente, sim, sem problema nenhum. A situação da empresa não exige maiores recursos, pois a equipe de planejamento envolve quatro diretores, incluindo três donos.

(b) A equipe analisa os pontos fortes e fracos da firma?

Isto é uma constante, segundo o depoente. Sempre que se reúnem, têm necessidade de abordar esses aspectos positivos e negativos, que fazem o dia a dia da empresa e, logicamente, são atitudes relacionadas ao mercado e às forças de trabalho que têm internamente, sempre lembrando que existem variáveis internas e variáveis externas e ambas têm as características controláveis e incontroláveis. Assim, tentam atuar nas variáveis externas, que podem controlar, e também nas internas. Existem variáveis que são incontroláveis.

Como variável interna incontrolável, citou o aspecto humano e o aspecto de ferramentas. Infelizmente, não existe um plano de manutenção capaz de fornecer uma certa segurança no

desempenho dos equipamentos e esse fator provoca surpresas, como acidentes em uma máquina. No que diz respeito à força laboral, pensam que podem contar com um esforço humano, que, por algum motivo, falta.

(c) A cultura geral é favorável (crenças, valores, visão) à formulação e implementação do planejamento estratégico?

Segundo o depoente, o planejamento estratégico é muito incipiente, mas estão procurando implementar uma cultura.

(d) A firma se molda de forma flexível ao planejamento estratégico?

Segundo o depoente, a empresa é flexível, até como forma de sobrevivência, pois já possui mais de 30 anos. Se não fosse flexível, até pela característica de ferro e aço, já não existiriam. Portanto, a empresa tem esta flexibilidade, sim.

#### **5.2.4 Perguntas relativas ao quarto construto**

##### **(IV) ATENÇÃO A CONDICIONANTES EXTERNAS**

(a) Quais os métodos adotados para análise do ambiente externo?

Segundo o depoente, a análise externa é feita de forma muito empírica. Não existe um modelo de busca de informação, mas procuram sempre estar atentos a essas informações, trazidas de fora.

(b) Seu setor é influenciado por *players* globais e locais?

Pela China e, principalmente, pelo oligopólio de fabricantes de aço.

(c) Como as técnicas de planejamento têm sido adotadas para adaptar-se à turbulência contemporânea?

A empresa vive em um modelo reativo. Não existe uma sequência e, até pelo contexto nacional, não há um parâmetro em que possam se mirar (*Sic*).

(d) Quais os métodos adotados para pesquisas de mercado?

Não têm um método específico para fazerem pesquisa de mercado, conforme já dito anteriormente. Isso é feito por meio de informações extraídas de jornais, da televisão, e de

colegas de trabalho que têm experiência, de fornecedores que levam informações do dia a dia (*Sic*).

(e) Quais os fatores externos mais relevantes para o planejamento estratégico?

Segundo o depoente, essa pergunta é difícil, uma vez que o comportamento de ferro e aço é muito ligado à construção civil e à indústria. A recessão trouxe uma redução nos negócios na construção civil e nos negócios em geral. Esse impacto é sofrido diretamente.

(f) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

Segundo o depoente, é muito difícil. O produto que fabricam hoje, no Brasil, carece de uma evolução tecnológica maior. A transformação da bobina em perfil é muito incipiente.

(g) Seus competidores disputam em diferenciação de produtos?

Não, os produtos não são diferenciados, com exceção dos oriundos da China.

(i) A equipe adota análise de cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais para planejar?

Segundo o depoente, muito pouco.

(i) A equipe desenvolve mercados/clientes?

A empresa peca, hoje, por estar aqui em Minas Gerais, e só desenvolve mercado em outro estado quando a demanda vem de outro estado para Minas Gerais. A empresa não tem a força de vendas para sair de Minas Gerais e procurar novos mercados. Este é um pecado que possuem.

(j) Que variáveis externas mais influem no processo de planejamento estratégico?

Comportamento do mercado ferro e aço, que hoje em dia é muito turbulento e muito tumultuado, dependendo muito dos fabricantes de ferro e aço (*Sic*).

(k) Seus competidores disputam no setor com diferenciação de produtos ou custos?

Segundo o depoente, em custos, sim. Alguns têm benefícios fiscais, a que se candidataram e conseguiram.

(l) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

Não, somente no caso da China.

### ***5.2.5 Perguntas relativas ao quinto construto***

(V) GRAU DO PLANEJAMENTO DELIBERADO

(a) As decisões deliberadas que compõem o planejamento estratégico são consistentes com o tempo?

Segundo o depoente, as mudanças no planejamento mudam sempre, são bem dinâmicas.

(b) Como são elaboradas as decisões deliberadas que compõem o planejamento estratégico?

O depoente afirmou que os dados que a firma possui são dados compilados com o tempo. Esses dados servem de referência para o comportamento, no mês seguinte, no ano seguinte, mas eles não estão bem formalizados.

(c) A firma possui competência em projetar decisões deliberadas?

Segundo o depoente, a empresa não tem esta competência, que não é o forte da firma.

### ***5.2.6 Perguntas relativas ao sexto construto***

(VI) GRAU DE FORMALIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO, OBJETIVOS E METAS

(a) O planejamento é escrito e distribuído aos agentes de implementação em forma de objetivos, indicadores, metas, iniciativas e responsáveis?

O depoente afirmou que não, apesar de hoje estarem iniciando uma nova fase de reestruturação da empresa. Pretende-se, com isso, passar a ter, de uma maneira mais formal, informações externas, compilando-as e formalizando-as.

(b) Os objetivos, metas e iniciativas são aprovadas de forma participativa ou não?

O depoente alegou que sim. São aprovados dentro do grupo de quatro diretores que compõem o grupo estratégico.

(c) É produzida uma documentação do planejamento estratégico, com objetivos, indicadores, metas, iniciativas e definição de responsabilidades?

Sim, é produzida a documentação, apesar de não haver uma definição de responsabilidades. Há uma visualização do que se tem que conseguir, mas não é determinada a responsabilidade para cada um dos componentes.

### ***5.2.7 Perguntas relativas ao sétimo construto***

(VII) INTEGRIDADE DO PLANEJAMENTO (ENVOLVIMENTO DAS EQUIPES, COMUNICAÇÃO DO PLANEJAR)

(a) Os setores responsáveis pelo planejamento compartilham informações?

Sim, compartilham entre os quatro diretores que compõem a equipe de planejamento estratégico.

(b) Há integração, nesse mister de elaboração de planejamento estratégico, de equipes de diferentes setores para adequar, objetivos, metas, indicadores, iniciativas, responsabilidades, recursos e metas?

De maneira muito pobre, mas existe essa integração entre os quatro diretores (*Sic*).

(c) A comunicação da equipe é feita de forma adequada? Como?

Por meio de reuniões e de *e-mails*, a firma mantém o grupo estratégico informado.

(d) Quanto tempo a firma adota na atividade de planejar e em quais períodos do ano (mensal, anual, bimestral) as metas são revistas?

Mensal. Hoje em dia, é muito difícil fazer planejamento anual. Pode-se, no início do ano, manifestar o interesse de alcançar algum resultado, mas é muito difícil. Nesse ambiente socioeconômico conturbado, é muito difícil. Portanto, prefere-se fazer mensalmente.

(e) Como é feita a dinâmica de integração funcional para a elaboração do planejamento estratégico?

Por meio de reuniões com os diretores da firma.

(f) Todos os departamentos e setores responsáveis são envolvidos no planejamento estratégico?

Não, somente os quatro diretores são envolvidos.

### **5.2.8 Perguntas relativas ao oitavo construto**

#### **(VIII) IMPLEMENTAÇÃO E ESFORÇOS DE AJUSTES**

(a) Os desenhos de objetivos e metas exigem muitas correções na implementação?

Não, porque utilizam bastante os dados estatísticos coletados durante 15 anos. Pode haver alterações em função do próprio mercado, mas não destoantes do que planejaram.

(b) As equipes que planejam são as mesmas que implementam?

Sim, pois o grupo de planejamento implementa as ações.

(c) Quais as maiores resistências para implementação dos processos de planejamento estratégicos?

Não existe resistência. É tudo feito de comum acordo, entre a direção e donos da empresa, pelo grupo dos quatro diretores que compõem a equipe de planejamento estratégico.

(d) A firma considera muitos ajustes na implementação?

Não, são poucos os ajustes devido à forma como atuam, controlando mensalmente e no dia a dia (*Sic*).

### **5.2.9 Perguntas relativas ao nono construto**

#### **(IX) RESULTADOS MEDIDOS PELA FIRMA**

(a) Existem responsáveis para corrigir os objetivos e metas?

A própria diretoria é engajada nesse propósito.

(b) Os resultados finais são medidos, como resultados financeiros e satisfação de clientes, nos finais de exercícios fiscais?

Em primeiro lugar, vêm os resultados financeiros, porque é a chama que mantém o empreendimento. Com relação à satisfação do cliente, é uma cultura da firma. Desde o início da empresa, existe a preocupação de que os clientes estejam satisfeitos. A grande diferença que existe, entre esta empresa e a concorrência, é que o cliente vai comprar e receber o que espera receber, o que é muito próprio da cultura da firma.

(c) Existem equipes para medir os resultados alcançados pela firma?

Não existem. Somente os quatro diretores.

### **5.2.10 Perguntas relativas ao décimo construto**

#### **(X) APRENDIZADO COM A FIRMA**

(a) A firma considera que as equipes aprendem com o ciclo do planejamento estratégico?

O depoente pensa que a vida é um eterno aprendizado. A empresa sofre influência do mercado externo. Se não conseguir aprender com os próprios erros, a empresa está fadada a fechar (*Sic*).

(b) Esse aprendizado é absorvido pelas equipes e incorporado nos novos planejamentos estratégicos?

Sim, conforme já respondido, a equipe de planejamento está em treinamento.

(c) O aprendizado é difundido e debatido com os membros da equipe?

Sim, conforme já respondido, entre os participantes do planejamento.

Perguntas relativas aos GAPs 1 e 2

#### **(XI) GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual deste trabalho.**

GAP 1 (distância percebida pelos dirigentes entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes)



Segundo o depoente, o planejamento da empresa é de curto prazo. Traçam-se metas e objetivos, mas, como o tempo é muito curto, não existe este GAP. O planejamento é mensal.

(a) As medidas de desempenho da firma se aproximam das metas propostas no planejar?

Sim, conforme já respondido, não existe tempo para se formar um GAP. O planejamento é de curto prazo.

(b) A firma considera que as distâncias entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes são grandes?

Não se considera que a distância entre planejamento e implementação seja grande, uma vez que o planejamento é em curtíssimo prazo, conforme já respondido.

(c) Existem muitas diferenças entre o projeto de planejamento estratégico e a implementação realizada, ou seja, há muitos ajustes de objetivos e metas? Por quê?

O depoente alegou que não existem diferenças entre o planejamento e a implementação, uma vez que o planejamento é feito em curtíssimo prazo, e o acompanhamento é grande (*Sic*).

(d) Há elevados ajustes entre o projeto conceitual e fatores de implementação?

Segundo o depoente, ressaltando que já tinha respondido, não há esses ajustes, uma vez que o prazo do planejamento é curto (*Sic*).

GAP 2 (distância percebida pelos dirigentes entre implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma).

(a) O senhor considera que as distâncias entre a implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma são grandes?

Segundo o depoente, não. O resultado é obtido no final do mês, pois se o resultado não foi satisfatório, ele sempre compara a receita com sua despesa. O resultado é medido, considerado e reconsiderado todo final de mês. Conforme já dito antes, a empresa sofre muito a influência do meio. No ano passado, viveu-se essa situação praticamente todos os meses. Esse ano já está um pouco diferente.

(b) O que é considerado um bom desempenho em relação a essas distâncias?

Em torno de 90%. A empresa tem uma diretoria muito engajada no processo de administração. Então, as metas da empresa não são tão grandiosas.

(c) Os resultados efetivos alcançados pela firma são equivalentes aos projetados no planejamento estratégico?

Nem sempre, principalmente pelo que já foi dito: que o mercado da empresa é muito conturbado.

(d) Os resultados efetivos alcançados pela firma são equivalentes àqueles alcançados no processo de implementação?

Sim, conforme informado anteriormente, são equivalentes.

### 5.3 Apresentação da terceira empresa

A empresa, denominada EN, possui 350 funcionários. Oferece tecnologia no segmento de engenharia de aquecimento e domina todo o ciclo: dimensionamento, projeto, produção, instalação e assistência, além de oferecer soluções completas de aquecimento. Integram diversas fontes de energia alternativa para recuperação e conservação de calor, a partir de um *rack; chiller*, chaminé ou efluentes industriais, apresentando *know-how* a serviço da economia e sustentabilidade. Executa projetos de sistemas de aquecimento com as mais variadas fontes de energia integradas, tais como a energia solar, gás, bomba de calor ou eletricidade.

#### **5.3.1 Perguntas relativas ao primeiro construto**

##### (I) EXPERIÊNCIA E CAPACITAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL

(a) A equipe tem experiência na elaboração do planejamento estratégico? O Sr. pode explicar por quê?

Segundo o depoente, já se tentou fazer planejamento estratégico, mas a questão da previsibilidade foi considerada muito difícil. Já foram elaborados planejamentos que não conseguiram concluir, como um projeto completo. Faz-se planejamento para alguma ação. Não se conseguiu fazer um planejamento para a empresa, como um todo (*Sic*).

(b) Há equipes próprias para planejar (quais os cargos dos componentes do planejamento estratégico)?

Segundo o depoente, não. A firma não possui equipe própria, não conta com funcionários especializados. Possui um grupo gerencial que participa de *brainstorming* e construção de caminhos (*Sic*).

(c) A empresa elabora um planejamento de forma sistemática?

Não faz um planejamento estratégico de forma sistemática, mas eventualmente se faz um plano orçamentário a partir de uma visão, mas não de forma periódica, com datas marcadas. No final do ano, tentou-se fazer um planejamento para o exercício seguinte, mas não era um planejamento tão estruturado, bem-acabado.

(d) Como, de qual forma, a equipe se reúne para fazer um planejamento?

A equipe gerencial se reúne mediante convocação do proprietário, que tem que tomar a iniciativa.

(e) A equipe é integrada, trabalha com afinco na elaboração do planejamento?

Não. O depoente assume mais esse planejamento, tentando colher os subsídios para fazer um plano. Quem acaba fazendo esse plano, quando ele ocorre, é o próprio depoente, que é o proprietário.

(f) A equipe acredita no planejamento de fato ou é apenas pró-forma?

A empresa tem o planejamento como uma visão, mas na prática é difícil manter esse plano, é difícil impor. O plano, então, é um guia, mas esse planejamento não é revisado com a mesma periodicidade que a realidade propõe. Então, a empresa considera que fica para trás.

(g) A equipe pratica inteligência competitiva (monitora os competidores do setor)?

Não sistematicamente. Esporadicamente, esse monitoramento é feito, no qual se utilizam sites, estatísticas de mercado e relacionamento com parceiros de negócios, com pontos de vendas, acompanhamento com os representantes, com quem está mais presente, com quem está ocupando uma determinada região.

(h) As equipes projetam objetivos e metas compatíveis?

As metas e objetivos são um pouco intuitivas (*Sic*). Recebem-se informações e atua-se conforme essas informações. Ainda não há a maturidade para estruturar ações coordenadas, sincronizadas ou harmonizadas com a empresa inteira, até porque atua-se em muitos mercados e segmentos. A diversidade de produtos é grande, assim como os canais de distribuição. Há diversos projetos. Por exemplo, projetos de governo, projetos na área de engenharia, na área de eficiência, varejo. O trabalho da firma tem uma dinâmica muito grande, é muito difícil traçar diretrizes e segui-las fielmente (*Sic*).

(i) A equipe adota o aprendizado dos planejamentos anteriores na elaboração de novos planejamentos?

Segundo o depoente, utiliza, porque aprende-se com a experiência (*Sic*). Mas, como dito, não é uma ação estruturada, sistematizada. Não há métricas para saber onde se errou: é muito na base de *brainstorming*, por meio de conversas. Faz-se uma ação de mercado e verifica-se que não era o que o consumidor esperava. Aí decide-se não voltar mais para essa ação. Há alguns *feedbacks*, mas nada formalizado.

(j) A equipe tem experiências anteriores em planejamento?

A experiência de planejamentos anteriores ocorre da forma como se acabou de explicar.

(k) A equipe usa resultados do planejamento para confirmações nos futuros planejamentos?

Não se chegou a registrar planejamentos, somente o orçamentário da empresa. Aprende-se quando são efetivadas ações que não deram certo. Aprende-se com a experiência, mas não há uma estruturação desse processo.

### ***5.3.2 Perguntas relativas ao segundo construto***

#### **(II) ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO**

(a) Quais as técnicas, modelos, ferramentas de planejamento estratégico são adotadas pela firma?

A firma não possui uma técnica específica, que ela adote, nem um planejamento estruturado. O planejamento leva em consideração a realidade brasileira e, depois, um posicionamento da empresa de como ela irá se conduzir (*Sic*).

Não tem condição de reagir perante a realidade econômica, por exemplo. A empresa não consegue se conduzir. Repentinamente, é baixado um pacote e todas as diretrizes da empresa mudam. Se utiliza a desoneração da folha de pagamento, uma empresa pode mudar o regime tributário no final do exercício. Repentinamente, é decretada uma lei e tira a desoneração tributária da folha de pagamento. Aí vai por água abaixo todo o controle (*Sic*). Em um fator tão importante e tão pesado como despesas com o pessoal, cada dia que se abre o jornal lê-se uma versão diferente.

(b) A firma adota dados históricos internos e externos?

Segundo o depoente, incluem-se os créditos de isenção de ICMS no orçamento, mas, durante toda a crise, e o estado, precisando arrecadar, resolveu negar de novo. Agora, há quinhentos mil na mão do estado e a firma paga juros. Possui projetos do setor público, que estava pagando em trinta dias, mas agora está pagando em noventa dias. Se alguém quiser achar ruim, é tudo o que o estado quer, porque aí ele terá dez anos. Não há segurança jurídica, não há segurança institucional, a firma se sente meio ridícula, trabalhando com uma variável que, no caso, é a empresa que fica perdida. A empresa é muito pequena comparada com os fatores que vão definir o destino do negócio. Principalmente no caso desta empresa, que possui mercado, mas esbarra nessas questões, que sabotam toda a visão, toda a intenção de ser senhora dos próprios caminhos, dos próprios rumos. Tudo isso esvazia o sentido do planejamento. O planejamento fica fraco perante o ambiente externo (*Sic*).

(f) A firma adota *softwares*?

A firma somente utiliza os *softwares* de gestão, e relatórios como ARP e TOTUS, curvas de *performance* de clientes por região, evolução de custo de mercado, enfim, valor agregado por tipo de segmento, por tipo de negócio, por tipo de produto, produto que está perdendo performance. Mas isso é uma visão, não é um planejamento. Há relatórios e curvas para verificar o que está acontecendo. Depois de um *recall* de produto, as vendas caíram muito, porque a marca ficou desacreditada. A firma conseguiu retomar o mercado com uma redução de preços. Isso foi uma visão, não um planejamento.

(g) As ferramentas são adequadas ao planejamento estratégico?

Para um planejamento, conforme o depoente explicou nesta entrevista, sem tanta estrutura, acredita que sim.

(e) Quais as práticas de inteligência competitiva (sites, palestras, depoimentos em jornais, conversas com fornecedores, conversas com clientes)?

Essas práticas são realizadas por meio de conversa com fornecedores, do acesso a estatísticas do mercado mundial, de associações de que participa, gerando informação e também recebendo informações. Quando as pesquisas ficaram prontas, já enviou para bancos da Suíça, em nível de informação mundial. O depoente participou agora do Thermo Global Map e recebeu também os resultados das pesquisas. Essas pesquisas são vendidas, mas, quem participa, também recebe. Na associação brasileira e no setor fazem pesquisas. Haverá uma conferência, em São Paulo, sobre novas possibilidades de mercado: trazem profissionais estrangeiros, funcionários do governo, e então começam a desenvolver uma visão crítica. Participa-se de assembleias, encontro de associados, discutem-se problemas comuns. Por esses caminhos, a firma vai se guiando (*Sic*).

### **5.3.3 Perguntas relativas ao terceiro construto**

(III) ATENÇÃO A CONDICIONANTES INTERNAS (RECURSOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS)

(a) A organização supre adequadamente (munificência), com recursos, as atividades do planejar?

O depoente explicou que a firma não contrata, por exemplo, uma empresa de pesquisa. Não se chegou a esse nível. Seria desejável, mas como não tem recursos, não se gera demanda e a firma trabalha com o que tem. E o que tem são bases de dados, conversas com o mercado. Tira-se proveito de equipes que visitam clientes: quando chegam de viagem, contam o que viram. Essa atividade demandaria recursos, mas como a firma não tem, não se geram demandas.

(b) A equipe analisa os pontos fortes e fracos da firma?

Segundo o depoente, sem dúvida. Há, por exemplo, como ponto forte, a tradição. Trata-se de uma empresa que tem uma marca no mercado, muito forte, um conceito (*Sic*). Quanto à parte de domínio técnico, a firma sabe que é muito forte, quanto à questão de localização, também, pois os parceiros ou pontos de venda não querem fazer estoque e necessitam de atendimento

de forma muito rápida, o que é muito importante. Há também a segurança técnica que é fornecida para os parceiros se envolverem. Tudo isso são pontos fortes.

(c) A cultura geral é favorável (crenças, valores, visão) à formulação e implementação do planejamento estratégico?

Todo o processo operacional da empresa é baseado em softwares de relacionamento e de RP (planejamento de recursos). A geração de informação é muito espontânea (*Sic*). Se a firma está trabalhando, já está gerando informação, mas o funcionário envolvido nem percebe. Depois, é somente trabalhar no acesso à base de dados e integrar essas informações de forma a gerar um parecer.

(d) A firma se molda de forma flexível ao planejamento estratégico?

Segundo o depoente, não. A empresa pode mudar algo, mas promover mudanças não é fácil. A empresa tem uma tendência para voltar para onde estava: mudanças fortes, não.

#### **5.3.4 Perguntas relativas ao quarto construto**

(IV) ATENÇÃO A CONDICIONANTES EXTERNAS

(a) Quais os métodos adotados para análise do ambiente externo?

Segundo o depoente, conversa com o mercado, concorrentes, distribuidores.

(b) Seu setor é influenciado por *players* globais e locais?

Segundo o depoente, mais locais do que globais. Sendo mais objetivo e menos conceitual, este é um setor que não exige nem concentração de capital, nem de tanta tecnologia. Então, ele não é muito permeável a entrantes. Esses entrantes começam impactando o mercado, ou usando um modelo econômico baseado na subsistência, onde o lucro é o seu salário. Nessa situação, há um rebaixamento de preços. Umás cinco empresas locais quebraram, ainda que exista mercado. A questão é não saber concorrer, não saber os conceitos de lucro e resultado. É um conceito muito amador, muito doméstico, e isso impacta. É diferente do impacto clássico, quando chega uma empresa muito forte, com ganho de escala, fazendo *dumping*. Hoje está com mais mercado do que se consegue atender. Todos estão sem força financeira para poder alcançar esse mercado. Então, hoje, estão impondo preço: se querem comprar do

mais barato que comprem do mais barato. O preço dos produtos e serviços da firma não é o mais barato do mercado.

(c) Como as técnicas de planejamento têm sido adotadas para adaptar-se à turbulência contemporânea?

Segundo o depoente, conforme dito, a firma não possui técnicas específicas: é um pouco intuitiva (*Sic*).

(d) Quais os métodos adotados para pesquisas de mercado?

Utilizam somente a estatística nacional, que sai pela associação ABRASOL - Associação Brasileira de Energia Solar Térmica.

(e) Quais os fatores externos mais relevantes para o planejamento estratégico?

O governo, política econômica, taxa de juros, dólar.

(h) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

Segundo o depoente, não são muito proativos em lançamento de produtos.

(i) Seus competidores disputam em diferenciação de produtos?

O depoente informou que não. A linha é tradicional e a disputa é de preço.

(j) A equipe adota análise de cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais para planejar?

O depoente, particularmente, analisa, mas a equipe não, O depoente somente narra. Não existe uma análise estruturada, existe uma visão do que pode acontecer.

(k) A equipe desenvolve mercados/clientes?

O depoente afirmou que sim, desenvolve.

(l) Que variáveis externas mais influem no processo de planejamento estratégico?

Política ambiental energética. Por exemplo, a eletricidade subiu esta semana, ela interfere. O clima também interfere; mais frio também interfere. Enfim, toda a questão ambiental é importante para a empresa.



(m) Seus competidores disputam no setor com diferenciação de produtos ou custos?

A disputa não é em diferenciação de produtos, que são os mesmos, tradicionais, mas a disputa é em preços.

(n) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

Não, o depoente não considera esta proatividade. Alegou que, conforme dito, a disputa é em preço. É lançada uma ou outra diferenciação, mas o depoente não considera essas diferenciações.

### ***5.3.5 Perguntas relativas ao quinto construto***

#### **(V) GRAU DO PLANEJAMENTO DELIBERADO**

(a) As decisões deliberadas, que compõem o planejamento estratégico, são consistentes com o tempo?

Não, o depoente explicou que não conseguem se impor, mas alguma coisa sim (*Sic*).

(b) Como são elaboradas as decisões deliberadas que compõem o planejamento estratégico?

Conforme o depoente, não. A firma não possui essas decisões deliberadas (*Sic*). As decisões são mais verbais.

(c) A firma possui competência em projetar decisões deliberadas?

O depoente afirmou que a empresa tem essa competência, mas não faz (*Sic*).

### ***5.3.6 Perguntas relativas ao sexto construto***

#### **(VI) GRAU DE FORMALIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO, OBJETIVOS E METAS**

(a) O planejamento é escrito e distribuído aos agentes de implementação, em forma de objetivos, indicadores, metas, iniciativas e responsáveis?

O depoente explicou que não estabelecem responsáveis específicos. Existe uma visão, existe um desenho orçamentário para essa visão, e um trabalho conjunto para alcançá-la e um

acompanhamento de como está a realidade em relação a essa visão. Somente os objetivos e metas orçamentarias de resultados são formalizados.

(b) Os objetivos, metas e iniciativas são aprovados de forma participativa ou não?

São, mas somente dentro da equipe. Para a empresa, somente é divulgado subliminarmente, subentendido.

(c) É produzida uma documentação do planejamento estratégico com objetivos, indicadores, metas, iniciativas e definição de responsabilidades?

Faz-se um arquivo Word, com uma visão de mercado, diferenciais da empresa, e um plano orçamentário.

### ***5.3.7 Perguntas relativas ao sétimo construto***

(VII) INTEGRIDADE DO PLANEJAMENTO (ENVOLVIMENTO DAS EQUIPES, COMUNICAÇÃO DO PLANEJAR)

(a) Os setores responsáveis pelo planejamento compartilham informações?

O depoente compartilha informações somente com a equipe.

(b) Há integração, nesse mister, na elaboração de planejamento estratégico, de equipes de diferentes setores, para adequar, objetivos, metas, indicadores, iniciativas, responsabilidades, recursos e metas?

Segundo o depoente, sim, uma vez que os gerentes (financeiro, comercial e de produtos), que fazem parte do grupo, é que montam esse plano.

(c) A comunicação da equipe é feita de forma adequada? Como?

O depoente afirmou que, se sair da equipe de planejamento, já cai para o plano operacional. Então, seriam instruções. Um responsável pelo setor já é a equipe, que é da área estratégica, dentro dos setores.

(d) Há quanto tempo a firma adota a atividade de planejar e em quais períodos do ano (mensal, anual, bimestral) as metas são revistas?

Segundo o depoente, anual e trimestralmente.

(e) Como é feita a dinâmica de integração funcional para a elaboração do planejamento estratégico?

Como a equipe é formada por responsáveis de cada setor, a integração já está feita.

(f) Todos os departamentos e setores responsáveis são envolvidos no planejamento estratégico?

O depoente afirmou que se trabalha com o tripé administrativo, comercial e de produtos ou manufatura. Segundo o depoente, esses são todos os setores. Todo o restante dos funcionários está, hierarquicamente, abaixo desses três setores.

### ***5.3.8 Perguntas relativas ao oitavo construto***

#### **(VIII) IMPLEMENTAÇÃO E ESFORÇOS DE AJUSTES**

(a) Os desenhos de objetivos e metas exigem muitas correções na implementação?

O depoente afirmou que sim, mas a empresa necessita revê-los.

(b) As equipes que planejam são as mesmas que implementam?

Sim, as mesmas equipes que planejam, os responsáveis pelo tripé administrativo, comercial e fabricação, são as responsáveis pela implementação.

(c) Quais as maiores resistências para a implementação dos processos de planejamento estratégicos?

A empresa não possui resistências internas.

(d) A firma considera muitos ajustes na implementação?

Não, segundo o depoente, a empresa não faz nada muito radical.

### **5.3.9 Perguntas relativas ao nono construto**

#### **(IX) RESULTADOS MEDIDOS PELA FIRMA**

(a) Existem responsáveis para corrigir os objetivos e metas?

Segundo o depoente, não. A própria equipe avalia o que está acontecendo e define as novas ações.

(b) Os resultados finais são medidos como resultados financeiros e satisfação de clientes, nos finais de exercícios fiscais?

Os resultados financeiros são medidos no final do exercício fiscal e a satisfação de cliente é medida em tempo real. Colhem-se opiniões, reclamações, sugestões em tempo real. Mas não há uma métrica específica. Eventualmente, faz-se uma pesquisa junto aos parceiros para que eles estipulem uma nota de zero a dez. Quanto ao financeiro, acompanha-se todo mês, trimestralmente e anualmente.

(c) Existem equipes para medir os resultados alcançados pela firma?

Segundo o depoente, a mesma equipe do planejamento é a que mede os resultados alcançados pela firma.

### **5.3.10 Perguntas relativas ao décimo construto**

#### **(X) APRENDIZADO COM A FIRMA**

(a) A firma considera que as equipes aprendem com o ciclo do planejamento estratégico?

O depoente afirmou que sim. Considera que os participantes do planejamento aprendem com o ciclo de planejamento.

(b) Esse aprendizado é absorvido pelas equipes e incorporado aos novos planejamentos estratégicos?

O depoente afirmou que sim. Mesmo de forma intuitiva, as equipes aprendem com os erros e acertos da empresa. Segundo o depoente, não tem como não aprenderem (*Sic*).

(c) O aprendizado é difundido e debatido com os membros da equipe?

Sem dúvida, é o que fazem durante o tempo em que a equipe já citada se reúne: debater.

Perguntas relativas aos GAPs 1 e 2

(XI) GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual deste trabalho.

GAP 1 (distância percebida pelos dirigentes entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes)

(a) As medidas de desempenho da firma se aproximam das metas propostas no planejar?

Existe uma distância, segundo o depoente. Mas, como isso não é muito formalizado, a empresa perde um pouco o balizamento do objetivo, do que foi proposto. Existe uma certa tendência de as pessoas saírem do que foi discutido e de fazerem as mesmas atividades como eram antes. O depoente pensa que não é uma resistência, mas um esquecimento. Segundo o depoente, um planejamento formal, por um lado, engessa, mas, por outro, fornece diretrizes objetivas, da forma como têm que agir. Mas, como não há esse tipo de planejamento na empresa, tendem a escapar. É preciso ter sempre alguém resgatando, ou mantendo vivas as proposições, para que elas não escapem. A tendência de voltarem para onde estavam é muito grande. Há algum tempo, a empresa se aproximava do proposto. Hoje, está bem aquém.

(b) A firma considera que as distâncias entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes são grandes?

Considerando um percentual de desvio entre o que foi planejado e o que foi realizado, o mais agravante, para aumentar esses desvios, é o governo. Desvios devido a variantes internas, o depoente estipularia trinta por cento; considerando variáveis externas é o próprio caos. Da forma como se está agora, nessa situação, é noventa por cento. O depoente já fez cursos para planejamento, e aplica em áreas como museus e áreas de cultura. Mas, dentro da empresa, o depoente alega que tem que ter um certo senso. É preciso ter um limite burocrático para o negócio.

O *software* de produção abrange carga de máquina, carga de pessoas e matéria-prima. Podem implementar esse programa, procuram trabalhar somente com a gestão de matéria-prima, não utilizando os recursos que o programa oferece, como produção de máquina e de pessoas,

porque pensam que, para a visão direta da empresa, o que existe já é suficiente. A empresa não necessita fazer o planejamento de outra forma, burocratiza muito e pesa a gestão.

(c) Existem muitas diferenças entre o projeto de planejamento estratégico e a implementação realizada, ou seja, há muitos ajustes de objetivos e metas? Por quê?

É muito difícil aplicar teorias externas em um país tão louco como o Brasil (*Sic*).

O depoente pensa que necessita de mais formalização para a empresa em que atua. Em um extremo, uma empresa muito grande é muito impessoal: ela precisa ser formalizada para que funcione. Já em outro extremo, uma quitanda não precisa e não pode ser informatizada. Se se colocar aqui uma equipe de marketing ou de planejamento, é muito caro, não faz sentido, já que há tanta coisa para fazer com o dinheiro.

Alguns procedimentos operacionais precisam ser formalizados, como emissão de notas, mas é preciso que se tome cuidado. Se se trabalhar com uma variável que se torna fraca em uma ambiência muito forte, essa variável é muito imprecisa comparada com todos os fatores que influenciam (*Sic*). Segundo o depoente, qualquer ser tem uma memória de estocagem e conhecimento, que é uma memória RAM, e a empresa também tem sua memória RAM. É importante carregar na memória RAM da empresa os tópicos do planejamento, para saber o lado para o qual o funcionário deve olhar, o que ele tem que acompanhar (*Sic*). A formação das pessoas na área de planejamento é importante. Nesse sentido, dependendo da ambiência da empresa, ou é importante ou é irrelevante enrijecer, porque, antes de você acabar seu planejamento, a realidade já mudou (*Sic*).

(c) Há elevados ajustes entre o projeto conceitual e fatores de implementação?

Segundo o depoente, a empresa não tem um planejamento muito estruturado: tem uma visão. Essa visão é muito ajustada, principalmente em um país louco como este (*Sic*).

GAP 2 (distância percebida pelos dirigentes entre implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma).

(a) O senhor considera que as distâncias entre a implementação e esforços de ajustes e resultados medidos pela firma são grandes?

Segundo o depoente, os resultados medidos são diferentes. O planejamento funciona mais como uma guia para que se tenha uma âncora, uma referência de onde se quer estar. Não pode

virar teimosia: a empresa tem que ir se adaptando e buscando as possibilidades (*Sic*). O depoente pensa que a performance da empresa foi, no ano passado, a metade do pretendido. A empresa tem contratos de que gostaria de sair, mas não pode, porque leva multa. Assim, fica dentro de uma camisa de força. Nesta época, o depoente visualiza a empresa no início da semana, de cada semana (*Sic*).

(b) O que é considerado um bom desempenho em relação a essas distâncias?

O depoente alegou que não sabe qual a porcentagem que seria um bom desempenho. Hoje, bom desempenho seria qualquer resultado positivo. Se o depoente conseguisse oitenta por cento do planejado, estaria ótimo.

(c) Os resultados efetivos alcançados pela firma são equivalentes aos projetados no planejamento estratégico?

Segundo o depoente, não, conforme já explicado.

(d) Os resultados efetivos alcançados pela firma são equivalentes àqueles alcançados no processo de implementação?

Segundo o depoente, não, conforme já explicado.

#### 5.4 Apresentação da quarta empresa

Apresenta-se a empresa, denominada, neste trabalho, como AC/PI, por se tratar de duas empresas de um mesmo grupo, localizadas a um quilômetro de distância, sendo administradas pelos mesmos sócios e herdeiros. A empresa, denominada como AC, possui cento e vinte funcionários, tendo como atividade a comercialização e beneficiamento de aços, barras, barras chatas, cantoneiras e ferro T, chapas, vigas U e I, vigas H, tubos condutores, tubos mecânicos, tubos industriais, perfis U enrijecidos/simples, ferro fundido FE 300.

A segunda empresa, denominada PI, possui 350 trezentos e cinquenta funcionários, tendo como atividades o projeto, desenvolvimento e fabricação de tubos helicoidais e conexões para tubulação. Jateamento, pinturas e revestimentos com resina a pó e líquida, em peças e tubos de aço. Fabricação de eletroferragens e serviços de galvanização.

#### **5.4.1 Perguntas relativas ao primeiro construto**

##### **(I) EXPERIÊNCIA E CAPACITAÇÃO DO SISTEMA GERENCIAL**

(a) A equipe tem experiência na elaboração do planejamento estratégico? O Sr. pode explicar por quê?

O depoente explicou que, para responder a essa pergunta, ele teria que voltar no tempo para explicar sobre a PI, citando que esta empresa foi criada com o objetivo de manufaturar tubos helicoidais, voltados para mineração e drenagem, com um faturamento pequeno e algumas limitações. Essas limitações levaram a empresa a contratar uma equipe francesa para transferir tecnologia de revestimento de tubos, tentando abrir opções de demanda. Em 2010, começaram a investir na área de eletroferragem, que era uma área que estava despontando, em função do projeto Minha Casa, Minha Vida e, com o evento da Copa do Mundo, havia uma tendência, do mercado, de necessitar de serviços de galvanização. Resolveram, então, investir em uma cuba de galvanização, local onde se submerge o produto para fazer a galvanização. O peso morto que ela suporta é de cento e vinte toneladas de zinco, mantendo um forno aquecido, a 460 graus centígrados, por vinte e quatro horas. O galpão foi construído fora dos padrões convencionais, para atender essas condições, tendo vários filtros.

Nesse galpão se encontrava uma pequena fortuna, esperando o advento da Copa do Mundo, que iria melhorar a demanda. Nessa época, começou-se a desenvolver a eletroferragem, que constitui um outro galpão, uma vez que, sem a galvanização, não se conseguiria assumir os pedidos de eletroferragem, que é toda galvanizada. Portanto, abaixou-se o custo. Quando se iniciou, havia condições de produzir duas mil toneladas de galvanização, considerando dois turnos, e chegando-se a produzir trezentas. Chegou a Copa do Mundo, e nada aconteceu. Mas, em contrapartida, a eletroferragem despontou como um bom negócio, como tem sido até hoje, conseguindo-se manter o faturamento, o que não era esperado. A ideia inicial não era esperar tanto da eletroferragem, sendo que, atualmente, não se consegue atender a demanda. A eletroferragem iniciou com um funcionário de uma empresa concorrente, que sugeriu, para a empresa, esse investimento, como bom negócio. A empresa começou a desenvolver para a Cemig, achando que era apenas mais um produto, quando teve início uma demanda que tornou pequeno o espaço da firma, forçando-a a ampliá-lo. Ao iniciar a Copa do Mundo, fazia-se a galvanização da eletroferragem com terceiros, mas o processo de galvanoplastia se transformou em um funil. Hoje, atende-se o Brasil inteiro, por meio de fornecimento de



postes. Então não existiu uma estratégia: investiu-se em um negócio e acertou-se em outro (*Sic*).

(b) Há equipes próprias para planejar (quais os cargos dos componentes do planejamento estratégico)?

O depoente explicou que, no início, o empreendimento era constituído por ele e um sócio. Começaram a discutir e resolveram investir, ficando um sócio na AC e outro na TI, encontrando-se frequentemente para trocar ideias. Este depoente frequenta a PI umas duas ou três vezes por semana. Hoje, têm engenheiros de produção, responsáveis por essas divisões que se constituem em manufatura de tubos helicoidais, revestimento, galvanoplastia e eletroferragem, comercialização de aços. Esses responsáveis têm experiência nas respectivas áreas e levam negócios para a empresa. Ao longo dos últimos anos, estão desenvolvendo uma equipe de planejamento denominada G5, composta pelos filhos dos sócios.

(c) A empresa elabora um planejamento de forma sistemática?

O depoente explicou que o custo é medido constantemente, e que, até há alguns anos, preocupava-se em chegar ao final do ano, sobrevivendo. Com a entrada da eletroferragem, passaram a se preocupar mais com custos. O plano das empresas sempre é a meta de faturamento, que é medido mensalmente, por um funcionário, pertencente ao grupo G5, filho de um dos proprietários. Ele verifica os pedidos feitos e os compara com a meta. Certos meses, a empresa tem como meta o faturamento de oito milhões, mas fatura nove; outros meses, a empresa se propõe a faturar nove e fatura doze. Já houve meses em que pretendia faturar oito e faturou sete. O depoente afirmou que a empresa não tem objetivos: traça-se a meta em função de carteira e eventuais pedidos que ocorrem. Um dos filhos do depoente trabalha com custos e está nos Estados Unidos, há seis meses, para estudos.

(d) Como, de qual forma, a equipe se reúne para fazer um planejamento?

Não se reúnem para fazer esse planejamento. Ele é elaborado pelo responsável de custos, que monta a carteira de pedidos. Os sócios estão treinando os cinco filhos, que constituem o grupo G5 (*Sic*).

(e) A equipe é integrada, trabalha com afinco na elaboração do planejamento?

O grupo G5, composto pelos filhos dos sócios, se reúne constantemente. O depoente está com sessenta anos e está passando a bola para os filhos (*Sic*). Não pretende cortar o vínculo com a

empresa, mas está diminuindo a carga horária. Reúne-se com o G5, pergunta do que estão precisando e se o trabalho está sendo executado.

(f) A equipe acredita no planejamento de fato ou é apenas pró-forma?

O depoente afirmou que os participantes do G5 estão mais empenhados do que os donos, e que eles têm mais conhecimentos, mais ferramentas. Um dos filhos, apesar de novo, já está trabalhando na empresa há quatorze anos.

(g) A equipe pratica inteligência competitiva (monitora os competidores do setor)?

Participa da Exposibram, possui um funcionário que está sempre procurando o que está acontecendo, perguntando sempre ao cliente quais empresas o estão frequentando, quais empresas estão cotando, o que os concorrentes estão fazendo. Dois funcionários, que trabalham na área comercial, de vendas, também desenvolvem esse trabalho.

(h) As equipes projetam objetivos e metas compatíveis?

Orçam e fazem o planejamento baseado na capacidade de produção das empresas. Muitas vezes, o planejamento não atinge o resultado porque uma máquina quebra, a cuba de zincagem apresenta problemas, o que é frequente. A meta é traçada dentro do que se possui em carteira. Por exemplo, havia uma entrega que já estava incluída em uma meta, porém a entrega não foi realizada, e o cliente desistiu. O depoente afirmou que as empresas não estão investindo em nada e a própria Vale cortou tudo. O que tem de projeto para ser executado, somente dentro da Vale, as empresas não conseguiriam atender a demanda, mesmo se produzissem durante um ano, mas não com o atual preço do mercado internacional.

(i) A equipe adota o aprendizado dos planejamentos anteriores na elaboração de novos planejamentos?

Os proprietários têm tentado passar experiência para o grupo dos herdeiros, grupo do G5. Este grupo é que decide. Inclusive, eles já estão apresentando muito do que já aprenderam nos anos anteriores. O depoente explicou que um dos participantes do grupo trabalha na empresa há 14 anos, outro, há sete, outro já está com oito anos. A ideia de construir o grupo com os filhos foi do outro sócio. No início, o G4 passou a G5, com a adesão do filho do patriarca, já falecido.

(j) A equipe tem experiências anteriores em planejamento?

O depoente afirmou que não, que a equipe possui uma vivência, apesar de não considerar essa vivência como planejamento. Lembrou-se da época em que surgiram as limitações dos tubos helicoidais, quando se decidiu construir novas máquinas, importar tecnologia de revestimento de tubos, e do posterior crescimento, valendo hoje cem milhões. A AC, hoje, fatura pouco, mas não tem dívidas. Há dois anos, tinha dívidas, e decidiu-se a fechar a empresa. Estava-se pagando para trabalhar, as vendas não davam para pagar o custo. Explicou que o preço do terreno pagaria a dívida e ainda sobraria muito dinheiro. Hoje, a AC está enxuta: não deve praticamente nada.

(k) A equipe usa resultados do planejamento para confirmações nos futuros planejamentos?

Quando se vê uma atividade que não deu certo, analisa-se e planeja-se novamente. Verifica-se o porquê, qual a causa da falha. Implantou-se um programa de informática novo, por meio da empresa IFS de São Paulo.

#### **5.4.2 Perguntas relativas ao segundo construto**

##### **(II) ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO**

(a) Quais as técnicas, modelos, ferramentas de planejamento estratégico são adotadas pela firma?

O depoente afirmou não ter uma técnica específica. Age-se mais pelo *feeling* e pela experiência adquirida, o que se tenta transmitir para os herdeiros (*Sic*).

(b) A firma adota dados históricos internos e externos?

Somente são adotados dados históricos internos, em planilha Excel.

(c) A firma adota *softwares*?

Segundo o depoente, adota-se *software*, que está sendo implementado por meio da empresa IFS, de São Paulo.

(d) As ferramentas são adequadas ao planejamento estratégico?

O depoente explicou que, até o momento da entrevista, não há ferramentas. Atualmente, implementa-se um programa de computador, por meio da empresa IFS, de São Paulo, que possui um modo específico somente para planejamento.

(e) Quais as práticas de inteligência competitiva (sites, palestras, depoimentos em jornais, conversas com fornecedores, conversas com clientes)?

O depoente explicou que a firma utiliza mais clientes e fornecedores, mais clientes que fornecedores. Basicamente, se baseia mais em clientes. Participa sempre da Câmara Americana de Comércio (AMCHAM), por meio de palestras, e relatou que, recentemente, assistiu a uma palestra sobre herança, explicando a complicação de passar bens para herdeiros, e salientou que realmente é complicado. O depoente declarou que esse processo deve ser planejado. Entretanto, acontece por osmose: um proprietário morre e o herdeiro tem que assumir. A maioria é assim.

#### ***5.4.3 Perguntas relativas ao terceiro construto***

##### **(II) ATENÇÃO A CONDICIONANTES INTERNAS (RECURSOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS)**

(a) A organização supre adequadamente (munificência), com recursos, as atividades do planejar?

O depoente afirmou que não. A empresa não tem grandes demandas, e, quando as tem, tenta suprir de alguma forma. Nem sempre consegue suprir cem por cento.

(b) A equipe analisa os pontos fortes e fracos da firma?

Alegou que sim. Como ponto fraco, citou a parte financeira, o endividamento financeiro que não permite que a empresa realize voos maiores. A ideia da empresa é produzir pelo menos um mês à frente do que se precisa, porque hoje está atrasada com os fornecedores, não está conseguindo entregar. Se houvesse um estoque estratégico, poderia estar atendendo. Alegou que não resolve o problema aumentar o espaço, porque teria que ter mais máquinas. Hoje, a empresa possui demanda, mas não possui os recursos, e essa situação acontece muito em função do que se gastou com galpões, cuba, filtros e projetos: mais de trinta milhões. Alegou que os funcionários não foram dispensados, porque não há dinheiro disponível, e que,

infelizmente, se não mudarem essa legislação trabalhista, as empresas criam um passivo trabalhista tão grande, que, hoje, contratar um funcionário é assinar um cheque em branco. Hoje, a empresa tem, como ponto forte, uma estrutura, bons equipamentos, qualidade, uma boa infraestrutura, o que a maioria dos concorrentes não tem. Afirmou que, se alguém perguntar se construiria, hoje, o que a empresa tem, ele diria que não: sem chance.

(c) A cultura geral é favorável (crenças, valores, visão) à formulação e implementação do planejamento estratégico?

Alegou que sim, explicando que, antes, havia muita resistência de alguns pontos, que hoje não existem mais. Hoje, o pessoal entende bem mais e qualquer tarefa a executar é bem mais fácil do que no passado.

(d) A firma se molda de forma flexível ao planejamento estratégico?

Afirmou que a firma muda de acordo com o mercado, e que tem que ser assim. Mas, não sabe se muda de forma rápida, se é ágil o suficiente (*Sic*).

#### **5.4.4 Perguntas relativas ao quarto construto**

#### **(IV) ATENÇÃO A CONDICIONANTES EXTERNAS**

(a) Quais os métodos adotados para análise do ambiente externo?

O depoente explicou que, em se tratando especificamente da eletroferragem, incluindo o Pará, Maranhão, e diversos estados, a firma mantém um representante, que fornece o apoio, trazendo as notícias. Esse funcionário é quem monitora. Eventualmente, enviam um membro do G5, por exemplo, ao Ceará, ficando lá três dias conversando. Recentemente, um desses membros ficou sabendo que um tipo de eletroferragem vai mudar. Já pediu informações para saber se se terá que fazer alguma adequação na fábrica, se haverá maiores problemas.

(b) Seu setor é influenciado por *players* globais e locais?

Alegou que, na realidade, a eletroferragem é um segmento muito bom para a empresa. Acredita que, para uma empresa estrangeira, não compensa entrar neste país. Está nesse segmento há anos, e essa concorrência é bem intensa internamente, mas não externamente. Internamente, às vezes, sente que a concorrência quer criar alguma dificuldade. Fornecendo um exemplo claro: era fabricado um poste para determinado estado, quando o cliente exigiu

que tivesse três furos. Sendo assim, sentiu que essa era uma orientação de terceiros, que possuíam uma máquina que permitia a manufatura dos furos, com agilidade. Coincidentemente, um concorrente tinha esse equipamento.

(c) Como as técnicas de planejamento têm sido adotadas para adaptar-se à turbulência contemporânea?

O depoente declarou que, conforme já explicado, o tubo era responsável por cinquenta por cento do faturamento e, a eletroferragem, por cinquenta por cento. Mas, hoje, a eletroferragem representa noventa por cento, e o tubo é dez por cento. Se se dependesse de cinquenta por cento para cada um, estaria arruinado. Salientou que a diversidade da empresa ajuda muito. A fabricação e o fornecimento de tubos chegaram a ser a principal atividade da empresa. Hoje, são pouquíssimos os pedidos e o faturamento é irrisório.

(d) Quais os métodos adotados para pesquisas de mercado?

Afirmou que não se possui uma pesquisa de mercado informal. Isso depende da hora, depende de quem está entrando, da medida em que os fatos vão acontecendo e de acordo com o que aparece (*Sic*).

(e) Quais os fatores externos mais relevantes para o planejamento estratégico?

Especificamente, no caso de eletroferragem, o projeto Minha Casa, Minha Vida. Esse projeto foi determinante para a criação e desenvolvimento da galvanização e eletroferragem. Hoje, não se depende desse projeto. Em São Paulo, as companhias de energia chegaram à conclusão de que existe, na periferia e na Grande São Paulo, uma necessidade de milhões de padrões de luz da eletroferragem para serem trocados. A previsão para atender essa demanda é de, no mínimo, seis anos. Ou seja, daqui a seis anos ainda tem serviço.

(f) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

Ressaltou que, conforme já dito, não existe novidade. A concessionária de energia envia, para a empresa, o que está desenvolvendo, o que atende, conforme especificado. Internamente, a empresa verifica os custos e como o serviço será feito, quanto ao processo produtivo.

(g) Seus competidores disputam em diferenciação de produtos?

Ressaltou que não existe novidade nessa área.

(h) A equipe adota análise de cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais para planejar?

O depoente afirmou que não. Planejamento se baseia nos pedidos em carteira e nas oportunidades de negócios (*Sic*). Citou, como exemplo, que uma dessas empresas de energia de São Paulo está pedindo o dobro do que era a previsão dela. Por isso, portanto, a firma não está conseguindo atender.

(i) A equipe desenvolve mercados/clientes?

Salientou que a equipe desenvolve da forma explicada. Foi desenvolvida uma fábrica de tubos helicoidais, que está parada, uma fábrica de comercialização e beneficiamento de aço, que está parada, e um galpão de galvanoplastia que estaria parado se não fosse a eletroferragem que foi desenvolvida quase que por acaso (*Sic*).

(j) Que variáveis externas mais influem no processo de planejamento estratégico?

Declarou como sendo o governo e exemplificou com a dificuldade de financiamento. Além disso, o projeto Minha Casa, Minha Vida, que prometeu muito e agora está parado.

(k) Seus competidores disputam no setor com diferenciação de produtos ou custos?

Declarou que não, uma vez que o produto é determinado por concessionárias de energia. Por exemplo, antigamente, a caixa era de aço. Hoje, são todas de acrílico, não existe mais de aço. Ainda existem regiões que compram postes de cimento, mas tenta-se convencê-los de que é preciso mudar, pois cimento é pesado e complicado. Existem regiões que utilizam tubos de fibra, mas tenta-se mudar isso, levando os produtos para que os funcionários façam os testes. Imagina que alguém, ligado a um governo local, no norte do país, montou uma fábrica de fibra e atende até hoje. Quem determina o que será feito é quem vai comprar. A empresa elabora contratos anuais.

(l) Seus concorrentes são proativos em lançamentos de produtos?

Afirmou que os produtos são manufaturados de acordo com a necessidade do consumidor. A Cemig solicitou que se desenvolvesse uma peça nova e a firma está sem tempo de desenvolver. A demanda de tubos com o revestimento fez com que firmas da França fossem trazidas para cá. Quando existe demanda, é muito alta; mas, no momento, estão sem demanda.

#### 5.4.5 Perguntas relativas ao quinto construto

##### (V) GRAU DO PLANEJAMENTO DELIBERADO

(a) As decisões deliberadas que compõem o planejamento estratégico são consistentes com o tempo?

O depoente afirmou que se começa a agir a partir do momento em que um negócio surge (*Sic*). A própria eletroferragem, que hoje mantém a empresa, surgiu por acaso (*Sic*). Alegou que não planeja algo que não se sabe se acontecerá (*Sic*).

(b) Como são elaboradas as decisões deliberadas que compõem o planejamento estratégico?

Declarou não fazer planejamento daquilo que não sabe se vai acontecer (*Sic*).

(c) A firma possui competência em projetar decisões deliberadas?

O depoente afirmou que a firma age a partir do momento em que os negócios começam a aparecer (*Sic*). Lembrou que a mineração, por exemplo, estava bastante aquecida e, de repente, parou. Lembrou novamente do projeto Minha Casa, Minha Vida.

#### 5.4.6 Perguntas relativas ao sexto construto

##### (VI) GRAU DE FORMALIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO, OBJETIVOS E METAS

(a) O planejamento é escrito e distribuído aos agentes de implementação em forma de objetivos, indicadores, metas, iniciativas e responsáveis?

O depoente afirmou que a meta de faturamento é passada para os acionistas todo início de mês.

(b) Os objetivos, metas e iniciativas são aprovadas de forma participativa ou não?

O grupo do G5 se reúne, passando em cada setor para verificar o que será feito. Por exemplo, na pintura: verifica-se o que precisa ser manufaturado, com base na carteira de pedidos.

(c) É produzida uma documentação do planejamento estratégico, com objetivos, indicadores, metas, iniciativas e definição de responsabilidades?



Segundo o depoente, não. Os elementos do grupo apresentam as metas. Esse momento é quando os acionistas sabem que não coincidirá com a realidade, uma vez que uma máquina poderá quebrar, a galvanização poderá apresentar problemas, e que a empresa não tem como prever. Às vezes, o próprio fornecedor de matéria-prima tem problema na máquina, ficando três dias sem entregar e atrasa tudo. Ou seja, o faturamento da semana fica totalmente comprometido.

#### **5.4.7 Perguntas relativas ao sétimo construto**

##### **(VII) INTEGRIDADE DO PLANEJAMENTO (ENVOLVIMENTO DAS EQUIPES, COMUNICAÇÃO DO PLANEJAR)**

(a) Os setores responsáveis pelo planejamento compartilham informações?

Segundo o depoente, sim. Sempre estão trocando informações com as funções envolvidas.

(b) Há integração, nesse mister, na elaboração de planejamento estratégico de equipes de diferentes setores para adequar, objetivos, metas, indicadores, iniciativas, responsabilidades, recursos e metas?

O depoente afirmou que um integrante do G5 percorre todos os setores, como eletroferragem ou tubos, e conversa com os envolvidos, para saber o que ficará pronto para a semana em questão. Outro elemento do G5 sabe, por exemplo, quais tubos ficarão prontos em função da matéria-prima, logística e fabricação.

(c) A comunicação da equipe é feita de forma adequada? Como?

Segundo o depoente, em reuniões, e com os participantes do G5, passando pelos diversos setores e divisões de manufatura.

(d) Quanto tempo a firma adota a atividade de planejar e em quais períodos do ano (mensal, anual, bimestral) as metas são revistas?

O depoente afirmou que o planejamento é constante. Toda semana, eles se reúnem. Eles participam de uma reunião semanal e de uma reunião mensal, onde é analisado o global do mês. E existe também outra reunião quinzenal, para que seja analisada a parte financeira: verificar se existe algum gargalo, mais para se ter uma ideia do que está acontecendo internamente.

(e) Como é feita a dinâmica de integração funcional para a elaboração do planejamento estratégico?

Um elemento do grupo G5 passa nos setores envolvidos.

(f) Todos os departamentos, setores responsáveis são envolvidos no planejamento estratégico?

O dirigente afirmou que não. Envolvidos diretamente, não. Os elementos do grupo têm a responsabilidade de traçar o que é preciso fazer ou não. Segundo o depoente, os elementos do grupo G5 não são responsáveis somente pelo planejamento. Um deles é responsável pela administração, incluindo Recursos Humanos; outro fica mais em compra e custos; outro, com custo, especificamente, de eletroferragem, e faz esse trabalho de envolvimento do que será produzido, verificando se existem setores que estão precisando de mais funcionários. Sendo necessário, ele traz funcionários de outros setores, verifica se existe algum gargalo. O outro, que está nos Estado Unidos, fica mais na área comercial.

#### **5.4.8 Perguntas relativas ao oitavo construto**

#### **(VIII) IMPLEMENTAÇÃO E ESFORÇOS DE AJUSTES**

(a) Os desenhos de objetivos e metas exigem muitas correções na implementação?

Segundo o depoente, são muito corrigidos. Às vezes, falta matéria-prima, a máquina quebra. Então, a firma fica três dias sem entregar produtos aos clientes. A informação é no dia a dia, é constante (*Sic*). Dependendo dos clientes que se precisa de atender, interrompe-se o serviço de um para se concentrar no de outro.

(b) As equipes que planejam são as mesmas que implementam?

Segundo o depoente, não. Os que planejam são os integrantes do G5; os que implementam são os responsáveis pelas respectivas áreas. Cada área tem o seu responsável.

(c) Quais as maiores resistências para implementação dos processos de planejamento estratégico?

Segundo o depoente, não existe resistência, o que existe mais é, por exemplo, um responsável pelo setor de compras não ter iniciativa de procurar um outro fornecedor, uma vez que o

tradicional é mais barato, mas não está conseguindo entregar dentro do prazo. O que há são faltas de iniciativa, para resolver imprevistos (*Sic*).

(d) A firma considera muitos ajustes na implementação  
Segundo o depoente, esses ajustes são realizados no dia a dia (*Sic*).

#### **5.4.9 Perguntas relativas ao nono construto**

##### **(IX) RESULTADOS MEDIDOS PELA FIRMA**

(a) Existem responsáveis para corrigir os objetivos e metas?  
Segundo o depoente, um dos participantes do G5 é responsável por fazer a correção, quando se verifica que será impossível atingir uma meta, por não se conseguir produzir. Portanto, um dos membros do planejamento é encarregado de fazer a correção.

(b) Os resultados finais são medidos como resultados financeiros, satisfação de clientes, nos finais de exercícios fiscais?  
A satisfação do cliente é pesquisada para atender a norma ISO 9001. Os resultados financeiros são medidos mensalmente e ao final do exercício fiscal.

(c) Existem equipes para medir os resultados alcançados pela firma?  
Os resultados alcançados pela firma são medidos mensalmente, dentro do informado se a meta é ou não é atingida. Quando a empresa não atinge a meta, normalmente, é devido à falta de matéria-prima ou a uma máquina que quebra.

#### **5.4.10 Perguntas relativas ao décimo construto**

##### **(X) APRENDIZADO COM A FIRMA**

(a) A firma considera que as equipes aprendem com o ciclo do planejamento estratégico?  
Aprendem muito, incluindo o fato de criar alternativas (*Sic*). Antigamente, quando não era possível atingir o planejamento, simplesmente se contava o item como perdido. Hoje, verifica-se se um cliente aceita faturar antes. Essas alternativas, que atualmente são criadas, o foram devido ao aprendizado.

(b) Esse aprendizado é absorvido pelas equipes e incorporado nos novos planejamentos estratégicos?

Segundo o depoente, é muito absorvido, principalmente no nível de criar novas alternativas.

(c) O aprendizado é difundido, debatido com os membros da equipe?

Segundo o depoente, sim. A reunião semanal do grupo G5 é, exatamente, para isso: o objetivo da empresa é que os herdeiros aprendam.

#### **5.4.11 Perguntas relativas aos GAPS 1 e 2**

(XI) GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual deste trabalho.

GAP 1 (distância percebida pelos dirigentes entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes)

(a) As medidas de desempenho da firma se aproximam das metas propostas no planejar?

A diferença é pequena. Existem meses em que se supera a meta e existem meses em que não se consegue atingi-la. Num mês, planeja-se faturar nove milhões e a empresa fatura doze milhões. Normalmente, fica-se além do planejado. Por exemplo, planeja-se produzir mil postes, e se produzem mil e duzentos. Às vezes, planeja-se produzir oitocentos postes, mas se produzem somente quinhentos. Muitas vezes, em função de matéria-prima ou fornecedor que não entrega a matéria-prima. As propostas da empresa são muito factíveis dentro daquilo que possui. Um membro do G5 verifica, semanalmente, o que tem para fazer na semana e, então, já agrupa o que é factível para fabricar. Os desvios podem ocorrer em função de algum problema ou em função de matéria-prima, que é o que mais ocorre. Lembrou-se de que, certa vez, houve um pico de energia, que provocou a parada da cuba de galvanização. A firma ficou três dias parada.

(b) A firma considera que as distâncias entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e a implementação de esforços de ajustes são grandes?

Segundo o depoente, as distâncias entre formalização e implementação são pequenas em função do acompanhamento da empresa, semanal e mensal, e do estabelecimento de metas, que são muito factíveis, uma vez que estabelecem metas em função da carteira de pedidos.

(c) Existem muitas diferenças entre o projeto de planejamento estratégico e a implementação realizada, ou seja, há muitos ajustes de objetivos e metas? Por quê?

O depoente explicou que a diferença é muito pequena e ocorre muito em função da matéria-prima. Alguns produtos, como uma determinada manufatura de tubos, em específico, conseguem ser revistos, agilizando a produção. Assim, pode-se corrigir um pouco esses desvios.

(d) Há elevados ajustes entre o projeto conceitual e fatores de implementação?

Segundo o depoente, na média, o ajuste é pequeno, devido à forma como trabalham.

GAP 2 (distância percebida pelos dirigentes entre implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma).

(a) O senhor considera que as distâncias entre a implementação e esforços de ajustes e resultados medidos pela firma são grandes?

Segundo o depoente, às vezes, sim, mas, de um modo geral, essa distância se mantém estável. Quando há uma diferença, é pequena. Não sabe dizer um percentual.

(b) O que é considerado um bom desempenho em relação a essas distâncias?

O depoente voltou a repetir: nesta empresa, o planejamento é feito muito enxuto, em cima daquilo que está projetado para sair da manufatura. Ou seja, se se projeta mil, não vê como estabelecer uma meta de manufaturar mil e quinhentos. Não existe isso: se foi projetado mil, a empresa entende que tem que entregar, ao cliente, mil. Às vezes, projeta mil e fabrica mil e duzentos. Nesse caso, considera o resultado como ótimo: melhora a curva da empresa. Mas fica torcendo para saírem, pelo menos, os mil projetados. Se se projetam oito milhões de faturamento dentro do mês, e se são alcançados nove, considera-se o resultado como ótimo.

(c) Os resultados efetivos, alcançados pela firma, são equivalentes aos projetados no planejamento estratégico?

Segundo o depoente, na maioria das vezes, sim, levando em consideração a forma de planejamento da empresa.

(d) Os resultados efetivos, alcançados pela firma, são equivalentes àqueles alcançados no processo de implementação?

Segundo o depoente, normalmente, sim, dentro da forma de trabalho da empresa.

## 6 ANÁLISE DE DADOS

A apresentação da síntese dos resultados, de cada empresa, foi realizada separadamente, para análise de cada conjunto de perguntas referentes aos respectivos construtos relacionados. Nesta seção, é apresentado e analisado o conjunto de dados relativo a cada empresa e aos respectivos construtos. Posteriormente, será elaborada uma síntese considerando as quatro empresas em relação a cada construto.

### 6.1 Experiência e capacitação do sistema gerencial

#### 6.1.1 Empresa TI

**Análise dos dados:** o depoente explicou que sua experiência é de 14 anos, podendo dividir o planejamento da TI em duas situações: a matriz, que estipula metas para as filiais; e o planejamento estratégico, a forma de como alcançar essas metas, que é responsabilidade das filiais. O planejamento não é realizado de forma sistemática na matriz, principalmente no período de crise. Na filial, é realizado quinzenal ou mensalmente, envolvendo setores como logística, faturamento, comercial, que fornecem informações diárias. A área comercial é comissionada. Portanto, seu interesse é proporcional ao faturamento. Já as demais áreas têm maior compromisso com a empresa. Não possuem interesse no planejamento, em função da baixa escolaridade. As informações vinham da matriz, por meio de encontros anuais dos responsáveis pelas filiais, que já trabalham juntas há 15 anos, mas isso foi cortado em função da crise. Hoje, essas informações chegam por meio de vendedores e clientes. Os gerentes das filiais trocam informações quinzenalmente.

**Conclusão:** a matriz não possui um grupo de planejamento, limitando-se a estipular metas anuais para cada filial. Na filial, a capacitação ocorre por meio do tempo que os funcionários trabalham juntos, uma vez que oitenta por cento dos funcionários já estão juntos há 15 anos

(*Sic*). Portanto, a empresa tem aprendido muito com os acertos e erros. A empresa utiliza dados do último planejamento para fazer os futuros planejamentos.

### **6.1.2 Empresa PE/AP**

**Análise dos dados:** hoje, o depoente faz parte de um grupo de três diretores, que se encontram mensalmente para o planejamento, constituindo, então, uma equipe integrada, que acredita no planejamento. Já fizeram planejamento para mais de cinco anos, mas, hoje, esse planejamento é fatiado. Hoje, o planejamento é estabelecido anualmente, mas é subdividido em meses, uma vez que fica difícil, com toda esta situação econômica, fazer determinações para o ano. Possuem um objetivo para vendas, para aquisições de maquinário e para construção de unidades. O planejamento é mais necessário no dia a dia, uma vez que estão inseridos em um mercado de ferro e aço, regido por um oligopólio, muito cheio de altos e baixos, além da influência do mercado externo. A China provoca uma inconsistência nos fabricantes, assim como o valor do dólar também interfere. Esse planejamento não é formalizado. As informações chegam por meio do departamento comercial, logística e contato com outras empresas. As metas são muito compatíveis, pois a empresa tem muito o pé no chão. O aprendizado com outros planejamentos é um *feedback* que utilizam. Em determinado mês, acertaram em cheio em função do histórico que possuíam. Trata-se de uma equipe nova, não tendo, portanto, experiência adquirida em planejamentos anteriores. Utilizam resultados históricos de planejamentos, uma vez que possuem um banco de dados.

**Conclusão:** o aprendizado com outros planejamentos é um *feedback* que utilizam. Trata-se de uma equipe nova, que não tem experiência adquirida em planejamentos anteriores. Essa equipe é orientada por um diretor, não sócio, bastante experiente.

### **6.1.3 Empresa EN**

**Análise dos dados:** os diretores já tentaram fazer planejamento estratégico, mas a questão da previsibilidade é muito difícil (*Sic*). Não conseguiram elaborar um projeto como um todo, mas somente para alguma ação. Existe um grupo gerencial que faz parte da construção de caminhos (*Sic*). Não faz um planejamento estratégico, de forma sistemática, mas eventualmente faz um plano orçamentário a partir de uma visão, ainda que não de forma periódica, com datas marcadas. No final do ano, tentou fazer um planejamento para o

exercício seguinte. A equipe gerencial se reúne mediante convocação do proprietário, que tem que tomar a iniciativa. A equipe não é integrada, nem trabalha com afinco. A empresa tem o planejamento como uma visão, mas, na prática, é difícil manter esse plano, impondo-o. Trata-se mais de um guia, que não é revisado com a mesma periodicidade que a realidade propõe. A empresa considera que fica para trás (*Sic*). Esporadicamente, buscam informações de mercado em sites, estatísticas de mercado e relacionamento com parceiros de negócios, com pontos de vendas, representantes. As metas e objetivos são intuitivos (*Sic*). A equipe de planejamento aprende com planejamentos anteriores, mas a firma não tem métrica para saber onde errou. Existem alguns *feedbacks*, mas nada formalizado. Somente o planejamento orçamentário é registrado.

**Conclusão:** a capacitação da equipe de planejamento, formada por um grupo gerencial e o proprietário, ocorre por meio acertos e erros, e de planejamentos anteriores.

#### **6.1.4 Empresa AC/PI**

**Análise de dados:** quando indagado da experiência da equipe na elaboração do planejamento estratégico, o depoente explicou a estória da AC/PI. A PI foi criada para manufaturar tubos helicoidais voltados para mineração e drenagem, com limitações de mercado. Essa limitação levou a empresa a fazer novo investimento em revestimento de tubos, tentando abrir opções de demanda, mas isso consiste, hoje, em galpões e máquinas com faturamento inexpressivo. Começou a investir na área de eletroferragem em função do projeto Minha Casa, Minha Vida, que não aconteceu, e em galvanização para o evento da Copa do Mundo. Ao chegar a Copa do Mundo, nada aconteceu (*Sic*). Esses investimentos envolveram a construção de galpões e compra de equipamentos, em que se despendeu uma pequena fortuna (*Sic*). Nessa época, começaram a desenvolver a eletroferragem, que constitui um outro galpão e equipamentos. Isso foi a sorte da empresa, uma vez que, sem a galvanização, não conseguiria pegar os pedidos de eletroferragem, que é toda galvanizada. Portanto, abaixou os custos. Começou a fornecer eletroferragem para a Cemig, achando que era apenas mais um produto, quando teve início uma demanda que tornou o espaço pequeno, e houve necessidade de ampliar. Hoje, atende o Brasil inteiro por meio de fornecimento de postes, sem conseguir corresponder totalmente à demanda. Então, não existiu uma estratégia, investiu-se em um negócio e acertou-se em outro (*Sic*).



No início do empreendimento, a equipe de planejamento era constituída pelo depoente e pelo sócio, ficando um na AC e outro na PI, mas trocavam ideias diariamente. Ao longo dos últimos anos, formaram uma equipe de planejamento denominada G5, com os cinco filhos dos sócios, para que pudessem passar uma vivência para esses herdeiros. Os planos da empresa se limitam ao estabelecimento de metas baseados nas carteiras de pedidos. A equipe é integrada e trabalha com afinco, uma vez que é constituída pelos herdeiros, que estão aprendendo com os sócios fundadores. Hoje, o grupo de planejamento tem mais empenho que os donos. A inteligência competitiva da firma envolve a Expositram, clientes e concorrentes. O depoente não considera a vivência, que, junto com o outro sócio, estão passando para os herdeiros, como um planejamento. Quando executam uma atividade que não deu certo, analisam e planejam novamente, verificando o porquê e qual a causa da falha. Implantaram um programa de informática novo, por meio da empresa IFS, de São Paulo.

**Conclusão:** a equipe de planejamento é formada por cinco herdeiros, que são orientados por dois sócios, que tentam passar a vivência de muitos anos para eles. Quando executam uma atividade que não deu certo, analisam e planejam novamente, verificando o porquê e qual a causa da falha (*Sic*).

**Conclusão final relativa ao construto (i) experiência e capacitação do sistema gerencial:**

A capacitação do sistema gerencial consiste em experiência adquirida em planejamentos anteriores, por meio de erros e acertos, que não são registrados e que constituem um fator determinante no planejamento estratégico.

“A capacitação ocorre por meio do tempo que os funcionários trabalham juntos.”

“Minha experiência gerencial é de 14 anos.”

“A empresa tem aprendido muito com os acertos e erros.”

“O planejamento é mais necessário no dia a dia.”

Os depoimentos sugerem uma relação entre o construto (i) experiência e capacitação do sistema gerencial, e o construto (v) grau de formalização dos sistemas de planejamento.

“Possuímos um plano orçamentário a partir de uma visão”

“O planejamento estratégico constitui-se em um guia que não é revisado na periodicidade que a realidade propõe.”

“A equipe de planejamento utiliza resultados históricos, uma vez que possui um banco de dados.”

“O aprendizado com outros planejamentos é um feedback que utilizamos.”

“Em um mês, acertamos em cheio em função do histórico que possuíamos.”

## 6.2 Adoção de técnicas de planejamento

### 6.2.1 Empresa TI

**Análise de dados:** não utilizam técnicas convencionais específicas, mas trabalham com multinacionais, com grandes marcas exclusivas no mercado, e fazem estoques estratégicos. A matriz disponibiliza relatórios, por meio do *software* Sapiens, sobre o histórico de cada filial, como tipo e quantidade de material vendido. A matriz está mais voltada para o controle de custos que para a expansão de ganhos (*Sic*). A filial tem as ferramentas adequadas, mas a matriz fez diversos cortes, estando hoje mais voltada à redução de custos (*Sic*). Informações de mercado são conseguidas por meio de vendedores, acesso ao almoxarifado do cliente, transportadora, motorista e dono da transportadora, mas nada substitui o *in loco*.

**Conclusão:** não são utilizadas técnicas de planejamento convencionais específicas. As decisões são tomadas baseando-se em vivência, acertos e erros. Portanto, não se adere ao construto técnicas de planejamento, que não é, portanto, um fator determinante no planejamento estratégico.

### 6.2.2 Empresa PE/AP

**Análise de dados:** esta empresa não utiliza uma técnica convencional específica. A firma é muito reativa, e se preocupa em não partir para o dia seguinte sem ter pensado nada (*Sic*). A firma adota dados relacionados a órgãos do estado, como Instituto Nacional de Desenvolvimento do Aço (INDA). Os dados são compilados no *software* Excel. Os clientes são a principal fonte de inteligência competitiva, assim como fornecedores.

**Conclusão:** a empresa não utiliza técnicas de planejamento convencionais específicas, toma decisões baseadas na vivência de um diretor, que formou um grupo de planejamento composto por herdeiros, e que denominou a empresa como muito reativa. Portanto, a firma não adere ao construto técnicas de planejamento, que não é um fator determinante no planejamento estratégico.

### 6.2.3 Empresa EN

**Análise dos dados:** a empresa não utiliza técnicas convencionais específicas. O planejamento leva em consideração a realidade brasileira, que eventualmente divulga pacotes, e, posteriormente a esses pacotes, a empresa verifica como agir (*Sic*). A firma entende que não tem segurança jurídica, segurança institucional, e se sente meio ridícula entre fatores externos que definem o destino do negócio (*Sic*). A empresa tem mercado, mas vetores governamentais sabotam toda a visão da empresa, a intenção de serem os senhores dos próprios caminhos, senhores dos próprios rumos (*Sic*). Tudo isso esvazia o sentido do planejamento, que enfraquece perante o ambiente externo (*Sic*). Utiliza *softwares* de gestão ARP e TOTUS, para relatórios, assim como curvas de *performance* de clientes por região e de evolução de custo de mercado, valor agregado por tipo de segmento, por tipo de negócio, por tipo de produto, produto que está perdendo *performance*, ainda que isso seja uma visão, não um planejamento (*Sic*). As ferramentas são adequadas a essa realidade (*Sic*). A firma conversa com fornecedores, tem acesso a estatísticas de mercado mundial, por meio de associações (*Termo Globo Map*; Associação Brasileira), conversa com profissionais estrangeiros, funcionários do governo, participa de assembleias e encontro de associados.

**Conclusão:** a empresa não utiliza técnicas de planejamento convencionais específicas, mas as ferramentas são adequadas à realidade (*Sic*). Toma decisões baseada em erros e acertos e, portanto, não adere ao construto técnicas de planejamento, que não é um fator determinante no planejamento estratégico.

### 6.2.4 Empresa AC/PI

**Análise dos dados:** a empresa não utiliza uma técnica específica, mas age mais pelo *feeling* e experiência adquirida, o que se tenta transmitir aos filhos e herdeiros (*Sic*). Dados históricos são adotados por meio planilha Excel. A firma não possui ferramentas, e está implementando um programa de computador por meio da empresa IFS, de São Paulo, que possui um modo específico somente para planejamento. Como inteligência competitiva, utiliza mais os clientes que os fornecedores, e também palestras da Amcham.

**Conclusão:** a firma não utiliza técnicas de planejamento convencionais específicas. As decisões são tomadas com base em vivência e experiência. Portanto, não adere ao construto

técnicas de planejamento, que não é, assim, um fator determinante no planejamento estratégico.

### **Conclusão final relativa ao construto (ii) adoção de técnicas de planejamento:**

As quatro empresas não adotam técnicas de planejamento convencionais, mas o que entendem por estratégia, tal como o estoque estratégico e a visitação ao estoque do cliente, para verificar qual concorrente está fornecendo. Tomam decisões com base no *feeling*, vivência, experiência, sempre de forma reativa, achando difícil a previsibilidade, devido ao cenário socioeconômico brasileiro (*Sic*).

Assim, as quatro empresas aderiram ao construto, uma vez que apresentaram evidências de utilizarem técnicas de planejamento, mesmo não sendo as convencionais, que é, para elas, um fator determinante no planejamento.

“Trabalham com multinacionais, com grandes marcas exclusivas no mercado, e fazem estoques estratégicos.”

“Informações de mercado são conseguidas por meio de vendedores, acesso ao almoxarifado do cliente, transportadora, motorista e dono da transportadora, mas nada substitui o *in loco*.”

“Os clientes são a principal fonte de inteligência competitiva, e também os fornecedores.”

Apresentam-se indícios de uma ligação entre o construto (ii) adoção de técnicas de planejamento e o construto (vi) grau de formalização dos sistemas de planejamento.

“Os dados são compilados no software Excel.”

“A matriz disponibiliza relatórios, por meio do software Sapiens, sobre o histórico de cada filial.”

“Utilizamos softwares de gestão ARP e TOTUS, para relatórios, assim como curvas de performance de clientes por região e de evolução de custo de mercado, valor agregado por tipo de segmento, por tipo de negócio, por tipo de produto, produto que está perdendo *performance*.”

“Os dados históricos são adotados por meio planilha Excel.”

## 6.3 Atenção A condicionantes internas (recursos tangíveis e intangíveis)

### **6.3.1 Empresa TI**

**Análise de dados:** a matriz não disponibiliza os recursos necessários, mantendo o foco mais no tangível, enquanto a filial o mantém mais no intangível, como motivação. Como pontos fortes, a associação do nome da empresa a multinacionais exclusivas e a nomes de marca; como pontos fracos, a cultura que está sendo implantada na filial, a de que se ganha mais sem

trabalhar do que trabalhando, uma vez que os funcionários da área comercial, que são comissionados, ao saírem da empresa, usufruem das leis trabalhistas, recebendo pequenas fortunas e influenciando os funcionários que estão trabalhando. A matriz quebra, mas não muda, porque se trata de associação a multinacionais tradicionais, que estão no mercado há sessenta ou setenta anos e que não mudam seu produto quanto ao comprimento, espessura, diâmetro, especificação técnica. Não ouve o mercado, como se dissesse: se quiserem, o que eu tenho para oferecer é isso.

**Conclusão:** a matriz não disponibiliza os recursos necessários, mantendo o foco mais no tangível, e, a filial, mais no intangível, como motivação. Pontos fortes: marca.

### ***6.3.2 Empresa PE/AP***

**Análise de dados:** a equipe de planejamento não exige maiores recursos. Pontos fortes e pontos fracos estão relacionados ao mercado e à força laboral, lembrando que existem variáveis controláveis e incontroláveis. Variáveis internas incontroláveis, como força laboral (acidentes que acontecem, absenteísmo), e máquinas que falham, uma vez que o plano de manutenção preventiva não é tão eficaz. A empresa é flexível até como forma de sobrevivência: é uma empresa que já tem trinta anos. Se não fosse flexível, já estaria quebrada (*Sic*).

**Conclusão:** a equipe não exige maiores recursos. Pontos fortes: força laboral.

### ***6.3.3 Empresa EN***

**Análise de dados:** a empresa trabalha com os recursos que tem. Como pontos fortes, uma marca, um conceito e um nome muito forte, localização, domínio da técnica. A geração de informação é muito espontânea, o funcionário nem percebe.

**Conclusão:** a empresa trabalha com os recursos que tem.

### 6.3.4 Empresa AC/PI

**Análise de dados:** a empresa não possui grandes demandas para planejamento. Quando possui, tenta-se suprir de alguma forma, mas nem sempre se consegue atender cem por cento. Como ponto fraco, a parte financeira, o endividamento financeiro. Hoje, possui demanda, mas não possui os recursos, em função do que se gastou com galpões e máquinas para tubos helicoidais, revestimentos, zincagem, que chega a mais de trinta milhões. Como ponto forte, uma boa estrutura, equipamentos, qualidade. Existia resistência, que terminou, em alguns pontos. Quando a firma se molda de forma flexível ao planejamento estratégico, muda de acordo com o mercado, porém, não se sabe se é ágil o suficiente.

**Conclusão:** a empresa não possui grandes demandas para planejamento, mas, quando possui, tenta suprir de alguma forma. Pontos fortes: estrutura, equipamentos; pontos fracos: dificuldade de financiamento.

#### **Conclusão final relativa ao construto (iii) atenção a condicionantes internos (recursos tangíveis e intangíveis):**

As quatro empresas suprem as necessidades de recursos ao planejamento estratégico, na medida do possível. Pontos fortes: marca; pontos fracos: dificuldade de financiamento. Sendo assim, as quatro empresas aderem ao construto, que também apresenta evidências de ser um fator determinante no planejamento.

“A associação do nome da empresa a multinacionais exclusivas e a nomes de marca.”

“Como pontos fortes, uma marca, um conceito e um nome muito forte, localização, domínio da técnica.”

As empresas apresentam indícios de que o construto (iii) atenção a condicionantes internos (recursos tangíveis e intangíveis), influencia no construto (vi) grau de formalização do sistema de planejamento.

“A firma trabalha com o que tem, e o que tem são base de dados.”

“Todo o processo operacional da empresa é baseado em softwares de relacionamento e de RP (planejamento de recursos).”

“Para gerar um parecer somente precisamos trabalhar no acesso à base de dados e integrar as informações.”

“Utilizamos somente a estatística nacional, que sai pela associação ABRASOL.”

“Nossos objetivos e metas orçamentarias de resultados são formalizados.”  
 “Fazemos um arquivo Word, com uma visão de mercado e diferenciais da empresa.”

#### 6.4 Atenção A condicionantes externas

##### **6.4.1 Empresa TI**

**Análise de dados:** a empresa verifica a ambiência externa por meio de empresas de engenharia, uma vez que consegue visualizar as obras que necessitarão de seu produto. A ambiência externa também é verificada por meio de consultas que a firma recebe. Não é influenciada por *players* globais, uma vez que prevalece a estratégia das multinacionais às quais está associada. Não usa técnicas de planejamento convencionais, específicas para a turbulência do mercado. Utiliza sites abertos, feiras e um trabalho comum com os fabricantes. Os fatores externos mais relevantes são provenientes do que o mercado está dizendo. Os concorrentes apresentam pouquíssimas diferenciações em produtos, com exceção dos produtos chineses, que entraram no mercado. Adotam análise de cenários por meio das Federações das Indústrias, acesso a bancos e multinacionais do ramo. A empresa desenvolve novos clientes, e a matriz criou uma empresa na região norte, para atender o pré-sal. A variável externa mais relevante é a política econômica governamental. A diferenciação de produtos e custos é muito pequena entre os competidores, o que tem se modificado com a introdução de produtos importados no país.

**Conclusão:** apresentou, como variável externa mais relevante, a política econômica governamental.

##### **6.4.2 Empresa PE/AP**

**Análise dos dados:** a análise do ambiente externo é feita de forma empírica. Como *players* globais, considera a China. A empresa vive em um modelo reativo, sem que haja uma sequência de planejamento, até pelo contexto nacional, sem um parâmetro em que possa se mirar (*Sic*). Obtém informações de mercado por meio de informações de jornais, televisão e fornecedores que levam informações. Os competidores não são proativos, não existe evolução tecnológica, desse produto, no Brasil. A transformação da bobina em perfil é muito incipiente. Os competidores não disputam com diferenciação de produtos, somente a China. A equipe

adota muito pouco a análise de cenários. Como variáveis externas que influenciam no mercado, a empresa considera o comportamento do mercado ferro e aço, que, hoje em dia, é muito turbulento e muito tumultuado (*Sic*). Depende muito dos fabricantes de ferro e aço (*Sic*). Os competidores não disputam em diferenciação de produtos, mas em diferenciação de custos. Proatividade em relação aos produtos, somente no caso da China.

**Conclusão:** a empresa considera, como variáveis externas, que influenciam no mercado, o comportamento do mercado ferro e aço, que hoje em dia é muito turbulento e muito tumultuado, no contexto nacional.

#### **6.4.3 Empresa EN**

**Análise de dados:** Análise de condicionantes externos por meio de concorrentes distribuidores. Influência de *players* mais locais que globais. A empresa não tem técnicas convencionais, específicas para se adaptar à turbulência contemporânea: é muito intuitiva (*Sic*). Considera como fatores mais relevantes, para o planejamento, o governo, a política econômica, a taxa de juros e o dólar. Os concorrentes não são proativos em lançamento e diferenciação de produtos: a disputa é de preços. A análise de cenário é realizada somente pelo depoente, que somente informa para o grupo de planejamento. A equipe desenvolve mercados de clientes. Consideram-se, como variáveis externas que mais influem no planejamento, a política ambiental energética e o clima.

**Conclusão:** a empresa considera, como fatores mais relevantes para o planejamento, o governo, a política econômica, a taxa de juros e o dólar.

#### **6.4.4 Empresa AC/PI**

**Análise de dados:** como métodos adotados para análise de mercado, especificamente na eletroferragem, a empresa mantém um representante em diversos estados, que transmite as notícias e as monitora. Eventualmente, a empresa envia um membro do grupo de planejamento G5. Quanto a *players* globais e locais, para uma empresa estrangeira não compensa entrar neste país, pois já existem *players* locais. A tentativa de planejamento custou trezentos milhões, que hoje representa dez por cento do faturamento. A pesquisa de mercado é adotada de maneira informal. Os concorrentes não são proativos em lançamento de produtos,



e as concessionárias já enviam as especificações do que necessitam. A empresa não adota análise de cenários e, para planejamento, baseia-se nos pedidos em carteira e nas oportunidades de negócios. O governo é a variável externa que mais influi no processo de planejamento estratégico. Exemplificando a dificuldade de financiamento, há o projeto Minha Casa, Minha Vida, que prometeu muito e agora está parado. Os competidores não disputam por diferenciação de produtos e custos.

**Conclusão:** a empresa considera o governo como a variável externa que mais influi no processo de planejamento estratégico. O projeto Minha Casa, Minha Vida, que prometeu muito e agora está parado, exemplifica a dificuldade de financiamento. Além disso, despesas trabalhistas e constantes mudanças em planos econômicos são variáveis que também influem.

**Conclusão final relativa ao construto (iv) atenção a condicionantes externos:**

As quatro empresas entrevistadas apresentaram o governo como a variável externa que mais influi no processo de planejamento estratégico, atuando com mudanças constantes de planos econômicos, custos trabalhistas, dificuldade de financiamento.

“A variável externa mais relevante é a política econômica governamental.”

“A empresa vive em um modelo reativo, sem que haja uma sequência de planejamento, até pelo contexto nacional, sem um parâmetro em que possa se mirar.”

“O comportamento do mercado ferro e aço, hoje em dia, é muito turbulento e muito tumultuado.”

“A empresa é muito intuitiva, estão muito relacionados à política econômica do país.”

As empresas entrevistadas apresentam indícios de que o construto (iv) atenção a condicionantes externos influencia o construto (vi) grau de formalização dos sistemas de planejamento.

“A empresa utiliza três fatores para julgar o ambiente: o que está ocorrendo de projeto externo, o que está chegando em termos de consulta.”

“A firma utiliza relatórios do mercado interno e do mercado externo, que são compartilhadas entre os distribuidores”

## 6.5 Grau do planejamento deliberado.

### 6.5.1 Empresa TI

**Análise de dados:** a empresa vive momentos únicos, quando assume grandes riscos. As decisões são tomadas pelo *feeling*, pelo *instinto* (*Sic*). A matriz possui uma experiência muito

grande e as decisões são baseados na vivência (*Sic*). Não é uma empresa que não está acostumada com turbulência ou dificuldade, muito pelo contrário, não conhece outro cenário (*Sic*).

**Conclusão:** as decisões são tomadas pelo *feeling*, pelo instinto, vivência, experiência.

#### **6.5.2 Empresa PE/AP**

**Análise de dados:** as mudanças no planejamento são bem dinâmicas. As decisões deliberadas baseiam-se no histórico de dados que a firma mantém e que serve de base para o planejamento no mês seguinte. A firma não possui competência para tomar decisões deliberadas, não é o forte da firma (*Sic*).

**Conclusão:** o depoente declara que a firma não possui competência para tomar decisões deliberadas. Isso não é o forte da firma (*Sic*).

#### **6.5.3 Empresa AC/PI**

**Análise de dados:** indagada sobre decisões deliberadas, a firma começa a agir a partir do momento em que um negócio surge (*Sic*). A própria eletroferragem, que hoje mantém toda a empresa, surgiu por acaso (*Sic*). Quanto a competências em decisões deliberadas, a firma não planeja algo que não sabe se acontecerá, mas age a partir do momento em que os negócios começam a aparecer. A mineração, por exemplo, estava bastante aquecida e, de repente, parou, assim como o projeto Minha Casa, Minha Vida (*Sic*).

**Conclusão:** trata-se de uma firma reativa, que começa a agir a partir do momento em que um negócio surge (*Sic*).

#### **6.5.4 Empresa EN**

**Análise de dados:** a firma considera que age de acordo com uma visão. Age e toma decisões que não são harmonizadas com o restante da empresa.

**Conclusão:** A firma tem essa competência, mas não faz nada em função da ambiência externa, que é o governo (*Sic*).

**Conclusão final relativa ao construto (v) grau do planejamento deliberado:**

As quatro empresas praticam planejamento deliberado em nível de algumas ações, elaborando um planejamento mensal de metas e objetivos financeiros, com acompanhamento semanal e diário. As decisões são tomadas pelo *feeling*, pelo instinto, vivência, experiência, como empresas intuitivas (*Sic*). Começam a agir a partir do momento em que um negócio surge (*Sic*). Não fazem planejamento daquilo que não sabem se vai acontecer (*Sic*). Agem a partir do momento em que os negócios começam a aparecer (*Sic*).

Sendo assim, as quatro empresas aderem ao construto grau do planejamento deliberado, sendo bem mais reativas que deliberadas.

As quatro empresas praticam planejamento deliberado em nível de algumas ações, elaborando um planejamento mensal de metas e objetivos financeiros, com acompanhamento semanal e diário.

Os objetivos e metas são aprovados dentro de um grupo de planejamento.

“As decisões são tomadas pelo feeling, pelo instinto, vivência, experiência, a empresa é intuitiva.”

“A firma começa a agir a partir do momento em que um negócio surge.”

“O grupo de planejamento não faz planejamento daquilo que não sabem se vai acontecer.”

]As empresas entrevistadas apresentam indícios de que o construto (v) grau de planejamento deliberado influencia o construto (vi) grau de formalização dos sistemas de planejamento.

“As decisões deliberadas baseiam-se no histórico de dados que a firma mantém e que serve de base para o planejamento no mês seguinte.”

## 6.6 Grau de formalização dos sistemas de planejamento, objetivos e metas

### 6.6.1 Empresa TI

**Análise de dados:** em virtude da sazonalidade muito grande do mercado, o quadro de objetivos e metas está vazio. A empresa o considerava muito produtivo. Os objetivos e metas são formalizado pela matriz, e distribuídos na filial, para cada vendedor, em função da potencialidade da região de cada um. A documentação do planejamento estratégico não é

elaborada por completo, mas pelos procedimentos da qualidade, que estipula metas para novos clientes a serem contratados, para devolução, mas foram abalados pela crise (*Sic*).

**Conclusão:** o grau de formalização dos sistemas de planejamento se limita a objetivos e metas financeiras.

#### **6.6.2 Empresa PE/AP**

**Análise de dados:** Os objetivos e metas do que querem conseguir são aprovados dentro do grupo de planejamento estratégico, sendo formalizados em sistema informatizado Word ou Excel, mas sem atribuição de responsabilidades.

**Conclusão:** o grau de formalização do planejamento estratégico se limita ao estabelecimento de objetivos e metas, mas sem atribuição de responsabilidades.

#### **6.6.3 Empresa EN**

**Análise dos dados:** a firma não estabelece responsáveis específicos. Existe um planejamento orçamentário e um trabalho conjunto para o acompanhamento. Somente os objetivos e metas orçamentárias de resultados são formalizados. Aprovação participativa desses objetivos e metas somente dentro da equipe. A documentação é composta de arquivos Word, com uma visão de mercado, diferenciais da empresa e um plano orçamentário.

**Conclusão:** a formalização se limita aos objetivos e metas orçamentárias, sem a determinação de responsabilidades.

#### **6.6.4 Empresa AC/PI**

**Análise dos dados:** a meta de faturamento é passada para os acionistas todo início de mês. O grupo de planejamento G5 aprova as metas de forma participativa, no interior do grupo, passando em cada setor para verificar o que será feito, baseado na carteira de pedidos. Não são documentadas iniciativas. Os elementos do grupo apresentam as metas, ainda que os acionistas saibam que não coincidirá com a realidade, uma vez que uma máquina poderá quebrar, a galvanização poderá apresentar problemas e o fornecedor de matéria-prima poderá atrasar, o que é impossível de se prever.

**Conclusão:** a documentação se limita a objetivos e metas de produção e de faturamento, e as iniciativas não são documentadas.

### **Conclusão final relativa ao construto (vi) grau de formalização dos sistemas de planejamento, objetivos e metas**

As quatro empresas entrevistadas formalizam somente objetivos e metas financeiras, por meio de sistema informatizado, Word ou Excel. Os objetivos e metas são aprovados dentro de um grupo de planejamento. Sendo assim, as empresas entrevistadas aderem ao construto grau de formalização dos sistemas de planejamento, objetivos e metas.

“Os objetivos e metas são formalizado pela matriz, e distribuídos na filial, para cada vendedor, em função da potencialidade da região de cada um.”

“Os objetivos e metas do que querem conseguir são aprovados dentro do grupo de planejamento estratégico, sendo formalizados em sistema informatizado Word ou Excel, mas sem atribuição de responsabilidades.”

“A meta de faturamento é passada para os acionistas todo início de mês.”

## 6.7 Integridade do planejamento (envolvimento das equipes, comunicação do planejar)

### 6.7.1 Empresa TI

**Análise de dados:** a empresa está canalizada mais para a parte prática, que é a venda física, do que para uma visão do futuro (*Sic*). Hoje, o depoente estabelece metas quase que diárias (*Sic*). O depoente sente maior integração do setor administrativo, em relação aos objetivos e metas, que do comercial. A comunicação, ou troca de informações da empresa, é feita de forma muito intensa, o que é incentivado pelo dirigente. As metas são revistas para o acionista, anualmente, mas na filial são estabelecidas metas diárias (*Sic*). Anteriormente, a integração era feita pelos acionistas e responsáveis de cada filial. Hoje, os acionistas estabelecem o que esperam de cada filial.

**Conclusão:** a integração da matriz com as filiais foi reduzida em função da crise, mas é bem intensa na filial, envolvendo praticamente todos os setores.

### **6.7.2 Empresa PE/AP**

**Análise de dados:** as informações são compartilhadas dentro do grupo de planejamento estratégico. A integração ocorre somente entre os quatro diretores. A comunicação é feita dentro do grupo por meio de reuniões ou *e-mails*. Os planejamentos são mensais. Hoje em dia, é muito difícil fazer um planejamento anual (*Sic*). A firma pode manifestar, no início do ano, algum interesse em alcançar algo, mas é muito difícil elaborar um procedimento nesse ambiente socioeconômico conturbado (*Sic*). A dinâmica de integração funcional do planejamento estratégico, assim como os setores envolvidos, se limita ao grupo.

**Conclusão:** a integração ocorre entre os quatro diretores, incluindo três donos, por meio de reuniões e *e-mails*.

### **6.7.3 Empresa EN**

**Análise de dados:** as informações são compartilhadas somente dentro da equipe, composta pelos gerentes financeiros, comercial e de produtos. Portanto, se elas saírem da equipe de planejamento, já entram no plano operacional, tornando-se instruções (*Sic*). O planejamento é realizado trimestral e anualmente. A dinâmica de integração funcional é feita automaticamente, uma vez que a equipe de planejamento é composta pelos responsáveis e pelos setores financeiros, comercial e de produtos. Todo o restante dos funcionários está, hierarquicamente, abaixo desses que compõem o planejamento estratégico.

**Conclusão:** as informações são compartilhadas entre os participantes do grupo de planejamento, composto pelos gerentes financeiros, comercial e de produtos, e pelo acionista. Cada gerente divulga as informações necessárias aos respectivos departamentos.

### **6.7.4 Empresa AC/PI**

**Análise de dados:** os participantes do grupo de planejamento estratégico discutem entre si, percorrem os setores, como o de eletroferragem e de tubos, e conversam com os envolvidos, para saber o que ficará pronto para a semana em questão, incluindo a matéria-prima, logística e fabricação. O planejamento é constante, semanal e mensal, sendo analisado o global do mês,

incluindo a parte financeira. Setores responsáveis não são envolvidos diretamente. São os elementos do grupo que passam o que deverá ser feito ou não.

**Conclusão:** os participantes do grupo de planejamento, cinco herdeiros que são orientados pelos dois sócios com vasta experiência, discutem entre si, e verificam, com os responsáveis pelas áreas envolvidas, o que será feito na semana, para controle.

**Conclusão final relativa ao construto (vii) integridade do planejamento (envolvimento das equipes, comunicação do planejar):**

As quatro empresas discutem seus objetivos e metas financeiras dentro do grupo do planejamento. A partir do grupo de planejamento, as metas são informadas para as partes envolvidas. Portanto, as empresas entrevistadas aderem ao construto grau de formalização dos sistemas de planejamento, evidenciando somente a formalização de objetivos e metas, sem a determinação de responsáveis.

“As informações são compartilhadas dentro do grupo de planejamento estratégico, em reunião ou por meio de e-mail.”

“A integração ocorre somente entre os quatro diretores em reunião ou por meio de e-mail.”

“As informações são compartilhadas somente dentro da equipe, composta pelos gerentes financeiros, comercial e de produtos.”

“A dinâmica de integração funcional é feita automaticamente, uma vez que a equipe de planejamento é composta pelos responsáveis e pelos setores financeiros, comercial e de produtos.”

“Os participantes do grupo de planejamento estratégico discutem entre si, percorrem os setores, como o de eletroferragem e de tubos, e conversam com os envolvidos.”

As empresas entrevistadas apresentam indícios de que o construto (vii) integridade do planejamento interfere no construto (vi) grau de formalização dos sistemas de planejamento

“As informações são compartilhadas dentro do grupo de planejamento estratégico, em reunião ou por meio de e-mail.”

“A integração ocorre somente entre os quatro diretores em reunião ou por meio de e-mail.”

## 6.8 Implementação e esforços de ajustes

### **6.8.1 Empresa TI**

**Análise de dados:** os objetivos e metas exigem muitas correções. Na prática, se vê, de forma muito rápida, o que funciona e o que não funciona (*Sic*). Depende também da maturidade de se admitir que algo que o dirigente planeja, nem sempre, na prática, se mostrou eficaz (*Sic*). Existem atividades que são implementadas por quem planejou, e atividades que não o são. A firma não considera muitos ajustes na implementação. Quando isso acontece, deve-se ao fato de o agente não ter tanto controle ou conhecimento.

**Conclusão:** a firma não considera muitos ajustes na implementação. Quando acontece, isso se deve ao fato de o agente não ter tanto controle ou conhecimento.

### **6.8.2 Empresa PE/AP**

**Análise de dados:** Os objetivos e metas não exigem muitas correções, uma vez que possuem dados estatísticos de 15 anos e o planejamento é mensal. As equipes que planejam são as mesmas que implementam. Não existe resistência, uma vez que tudo é feito em comum acordo entre quatro diretores e três donos. São considerados poucos ajustes na implementação.

**Conclusão:** os objetivos e metas não exigem muitas correções, uma vez que possuem dados estatísticos de 15 anos, com planejamento mensal, existindo ainda um acompanhamento.

### **6.8.3 Empresa EN**

**Análise de dados:** Os objetivos e metas necessitam ser revistos. As equipes que planejam são as mesmas que implementam. A empresa não apresenta resistências internas. Os ajustes na implementação não são muito grandes, uma vez que a empresa não faz nada muito radical.

**Conclusão:** os objetivos e metas necessitam ser revistos, os ajustes não são muito grandes, a equipe que planeja, composta pelo acionista e corpo gerencial, é a mesma que implementa.



#### **6.8.4 Empresa AC/PI**

**Análise de dados:** Objetivos e metas são muito corrigidos, por meio de informações diárias, em função da falta de matéria-prima ou de quebra de máquina. Os participantes do grupo de planejamento G5 planejam e informam os responsáveis pelos setores sobre o que devem fazer. Não apresentam resistências, mas, muitas vezes, faltam iniciativas para resolverem imprevistos. Os ajustes da implementação são considerados no dia a dia (*Sic*).

**Conclusão:** o grupo de planejamento, compostos pelos herdeiros e sócios, planejam e informam os responsáveis pelos setores sobre o que fazer. Os objetivos e metas de produção e financeiros são muito corrigidos.

#### **Conclusão final relativa ao construto (VIII) implementação e esforços de ajustes:**

Nas quatro empresas, os grupos que planejam são os mesmos que implementam.

Portanto, considera-se essa amostragem, de quatro empresas, como aderente ao construto implementação e esforços de ajustes.

### 6.9 Resultados medidos pela firma

#### **6.9.1 Empresa TI**

**Análise de dados:** É difícil para o dirigente de uma filial corrigir erros da matriz, uma vez que envolve a aceitação, do acionista, de que houve um erro, o que torna o processo mais lento. Em momento nenhum, a matriz se preocupa com a satisfação do cliente. A filial faz essa pesquisa. Os resultados financeiros são medidos. O valor do ICM foi pago durante sete anos e a empresa teve uma restituição, feita pelo governo, o que gerou um crédito de ICM para a filial, em Minas Gerais. Quando o lucro da filial foi lançado, a matriz não considerou esse valor, afirmando ter ocorrido apenas uma entrada de valor inesperada, que não estava dentro de procedimento de ganho. Então, não o consideraram como ganho. A filial não aceita esses valores, medidos pela matriz, como verdadeiros (*Sic*).

**Conclusão:** a empresa acha difícil corrigir os erros da matriz, envolvendo os acionistas. Mas, não sente problemas em fazer os ajustes em sua filial, onde o pessoal participou do planejamento e tem a humildade de aceitar os erros. Este dirigente não acredita nos valores medidos pela matriz, devido a fatores políticos internos.

### ***6.9.2 Empresa PE/AP***

**Análise de dados:** a própria equipe corrige os erros e objetivos. Quanto a medições, em primeiro lugar vêm os resultados da empresa e a satisfação dos clientes, que fazem parte da cultura da firma. Os próprios diretores medem os resultados financeiros.

**Conclusão:** os próprios diretores do grupo de planejamento medem os resultados financeiros.

### ***6.9.3 Empresa EN***

**Análise de dados:** a própria equipe de planejamento avalia o que está acontecendo e define as novas ações. Os resultados financeiros são medidos no final do exercício fiscal, e a satisfação de cliente é medida em tempo real. Mas, não há uma métrica específica. A mesma equipe responsável pelo planejamento mede os resultados alcançados pela firma.

**Conclusão:** a mesma equipe responsável pelo planejamento mede os resultados alcançados pela firma e a satisfação de clientes é verificada em tempo real.

### ***6.9.4 Empresa AC/PI***

**Análise de dados:** Um dos participantes do G5 é responsável por fazer a correção nas metas. A satisfação do cliente é pesquisada para atender a norma ISO 9001, e os resultados financeiros são medidos mensalmente e ao final do exercício fiscal. Os resultados alcançados pela firma são medidos mensalmente, dentro do informado, se a meta é ou não é atingida.

**Conclusão:** os resultados alcançados pela firma são medidos mensalmente, dentro do informado, isto é, se a meta é ou não é atingida; os resultados financeiros são medidos mensalmente e ao final do exercício fiscal.

### **Conclusão final relativa ao construto (ix) resultados medidos pela firma:**

As medições realizadas na amostragem de quatro empresas se limitam a resultados financeiros. Porém, uma empresa não acredita nas medições da matriz, uma vez que os dados podem ser camuflados por impostos ou por política interna (*Sic*). Uma empresa mede a satisfação do cliente em tempo real, porém sem registros. As outras três não medem. Sendo assim, as quatro empresas evidenciaram a aderência ao construto resultados medidos pela firma.

“A filial não aceita esses valores, medidos pela matriz, como verdadeiros.”  
 “A satisfação de cliente é medida em tempo real.”

#### 6.10 Aprendizado com a firma

##### **6.10.1 Empresa TI**

**Análise de dados:** a matriz não considera o aprendizado com planejamentos anteriores, mas a filial considera e nota o resultado por meio da rapidez com que uma situação é resolvida. A filial considera que o conhecimento é absorvido e incorporado às equipes por meio de comportamentos, tais como cautela e percepção de quando necessitam de novas práticas. O responsável pela filial considera que o conhecimento absorvido é debatido entre a equipe, mediante a forma pela qual a equipe interage.

**Conclusão:** a matriz não considera o aprendizado com planejamentos anteriores, mas a filial considera e nota o resultado, por meio da rapidez com que uma situação é resolvida (*Sic*).

##### **6.10.2 Empresa PE/AP**

**Análise de dados:** a equipe, composta por quatro diretores, incluindo três donos, considera que aprende com o ciclo de planejamento estratégico, pois a vida é um eterno aprendizado. Esse aprendizado é absorvido pelas equipes e incorporado aos novos planejamentos estratégicos. É difundido e debatido entre os membros da equipe.

**Conclusão:** a equipe, composta por quatro diretores, incluindo três donos, considera que aprende com o ciclo de planejamento estratégico, e que a vida é um eterno aprendizado.

### **6.10.3 Empresa EN**

**Análise de dados:** o depoente considera que a equipe aprende com o ciclo de planejamento estratégico. Mesmo de forma intuitiva, os participantes do planejamento aprendem com os erros e acertos: não têm como não aprenderem. O aprendizado é difundido dentro da equipe e para os demais funcionários, automaticamente, uma vez que a equipe é formada pelo corpo gerencial.

**Conclusão:** a equipe aprende com o ciclo de planejamento estratégico. Mesmo de forma intuitiva, os participantes do planejamento aprendem com os erros e acertos. Não têm como não aprenderem.

### **6.10.4 Empresa AC/PI**

**Análise de dados:** a firma considera que as equipes aprendem muito com o ciclo do planejamento estratégico, incluindo o fato de criarem alternativas. Esse aprendizado é absorvido pela equipe e incorporado aos novos planejamentos, além de ser difundido e debatido com os membros da equipe.

**Conclusão:** as equipes aprendem muito com o ciclo do planejamento estratégico, incluindo o fato de criar alternativas.

#### **Conclusão final relativa ao construto (x), aprendizado com a firma:**

A matriz de uma empresa não considera o aprendizado com planejamentos anteriores, mas a filial considera e nota o resultado por meio da rapidez com que situações são resolvidas. Das outras três empresas, os depoentes consideram que as equipes aprendem com o ciclo de planejamento estratégico. Sendo assim, as quatro empresas evidenciaram aderir ao construto aprendizado com a firma.

“A firma considera o aprendizado com o planejamento e o diretor nota o resultado por meio da rapidez com que uma situação é resolvida.”

“O depoente considera que a aprendizagem durante o planejamento é absorvido e incorporado às equipes por meio de comportamentos, tais como cautela e percepção de quando necessitam de novas práticas.”

“O depoente considera que mesmo de forma intuitiva, os participantes do planejamento aprendem com os erros e acertos: não têm como não aprenderem.”

“O depoente considera e nota o resultado por meio da rapidez com que uma situação é resolvida.”

“O depoente considera que o conhecimento é absorvido e incorporado às equipes por meio de comportamentos, tais como cautela e percepção de quando necessitam de novas práticas”

## 6.11 GAP 1 e GAP 2 do modelo conceitual deste trabalho

### **6.11.1 Conceito: GAP 1 (distância percebida, pelos dirigentes, entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes)**

#### 6.11.1.1 Empresa TI GAP 1

**Análise de dados:** a empresa nunca conseguiu implementar 100% do que estava no papel, em 15 anos. Até 2013, implementou de 50% a 60%, mas nunca passou desse número, nas melhores épocas. Hoje, calcula que são implementados 20% do que se planeja. Quanto mais o profissional se torna prático, mais ele deixa espaço para essas correções. Considera que, quanto maior a participação, menor é necessidade de ajuste.

**Conclusão:** a firma calcula que implementa 20% do que planeja.

#### 6.11.1.2 Empresa PE/AP

**Análise de dados:** o planejamento da empresa é de curto prazo, mensal. Metas e objetivos são traçados, mas não existe este GAP, pois o tempo é muito curto.

**Conclusão:** o planejamento da empresa é de curto prazo, mensal. Metas e objetivos são traçados, mas não existe este GAP, pois o tempo é muito curto.

#### 6.11.1.3 Empresa EN

**Análise de dados:** há algum tempo, a empresa se aproximava do proposto. Hoje, está bem aquém. Considerando um percentual de desvio entre o que foi planejado e o que foi realizado, o mais agravante para aumentar esses desvios é o governo. Devido a variantes internas, o depoente estipula trinta por cento; considerando variáveis externas, é o próprio caos; da forma como se está agora, a situação é noventa por cento. Como diferenças entre o planejamento e a implementação, o depoente pensa que é muito difícil aplicar teorias externas em um país tão

louco como o Brasil. Essa variável é muito imprecisa, comparada com todos os fatores que influenciam. Segundo o depoente, qualquer ser tem uma memória RAM de estocagem e conhecimento. Assim, também a empresa tem sua memória RAM. É importante carregar, na memória RAM da empresa, os tópicos do planejamento, para saber tomar as ações. Dependendo da ambiência da empresa, antes de acabar o planejamento, a realidade já mudou (*Sic*).

**Conclusão:** considerando a influência de variantes internas, o depoente estipula trinta por cento. Considerando variáveis externas, o que inclui o governo, é o próprio caos. Da forma como a empresa está agora, nessa situação, é noventa por cento.

#### *6.11.1.4 Empresa AC/PI*

**Análise de dados:** quando as medidas de desempenho da firma se aproximam das metas propostas no planejar, a diferença é pequena. Existem meses em que se supera a meta e existem meses em que não consegue atingi-la. Num mês, planejava-se faturar nove milhões e são faturados doze milhões. As distâncias entre planejamento e implementação são pequenas, em função do acompanhamento da empresa, semanal e mensalmente, e do estabelecimento de metas muito factíveis, uma vez que são estabelecidas em função da carteira de pedidos.

**Conclusão GAP 1:** as distâncias entre planejamento e implementação são pequenas em função de o acompanhamento da empresa ser semanal e mensal e do estabelecimento de metas muito factíveis, pois são estabelecidas em função da carteira de pedidos.

#### *6.11.2 Conceito: GAP 2 (distância percebida pelos dirigentes entre implementação e esforços de ajustes, e resultados medidos pela firma).*

##### *6.11.2.1 Empresa TI*

**Análise de dados:** o depoente entende que essa questão é complexa, uma vez que existe o investimento que pode dar resultado no final do ano ou em três anos (*Sic*). Não consegue visualizar medições em 100% das ações. Nem mesmo no financeiro, uma vez que impostos podem camuflar, como o ganho de seis milhões de ICM, que não foi levado em consideração por questões políticas internas. O depoente entende que, na implementação, já possui uma

visão mais clara do que tinha no início do planejamento estratégico (*Sic*). Durante 12 anos, a T.I. teve a Samarco como o maior cliente. Mas, como a barragem rompeu, estão sem esse cliente. Quando se colocou em suspeita o Presidente da República, já tinham feito um planejamento. No dia seguinte, o telefone parou de tocar. Então, questiona a possibilidade de planejar, neste país (*Sic*).

**Conclusão:** na implementação, a empresa já possui uma visão mais clara do que no início do planejamento estratégico. Durante 12 anos, a Samarco foi o maior cliente da empresa T.I., mas, como a barragem rompeu, estão sem esse cliente. Quando se colocou em suspeita o Presidente da República, no dia seguinte o telefone parou de tocar. Então, questiona-se a possibilidade de planejar, neste país (*Sic*).

#### 6.11.2.2 Empresa PE/AP

**Análise de dados:** o resultado é medido, considerado e reconsiderado todo final de mês. A empresa sofre muita influência do meio. Considera um bom desempenho, entre essas medidas, noventa por cento. A diretoria é muito engajada e as metas não são tão grandiosas. Os resultados efetivos, alcançados pela firma, nem sempre são equivalentes aos projetados, uma vez que o mercado é muito conturbado (*Sic*).

**Conclusão:** considera um bom desempenho, entre essas medidas, noventa por cento. A diretoria é muito engajada e as metas não são tão grandiosas.

#### 6.11.2.3 Empresa EN

**Análise dos dados:** as distâncias, entre implementação e valores medidos, existem. A *performance* do ano passado foi a metade do pretendido. O planejamento é um guia, mas não pode virar teimosia. A empresa tem que ir se adaptando e buscando as possibilidades (*Sic*). O depoente visualiza a empresa todo início de semana (*Sic*). Um bom desempenho seria qualquer valor positivo.

**Conclusão:** um bom desempenho seria qualquer valor positivo.

#### *6.11.2.4 Empresa AC/PI*

**Análise de dados:** a diferença é pequena e não sabe dizer um percentual. Nesta empresa, o planejamento é feito muito enxuto, em cima daquilo que está projetado para sair da manufatura. Ou seja, se se projetam mil, não se imagina como se pode estabelecer uma meta de manufaturar mil e quinhentos: não existe isso.

**Conclusão:** a diferença é pequena e não sabe dizer um percentual preciso.

**Conclusão final relativa aos GAPs 1 e 2:** as quatro empresas entrevistadas evidenciaram, por meio de seus depoentes, ter uma percepção sobre os GAPs 1 e 2, estipulando, muitas vezes, um percentual, conforme descrito na próxima seção.



## 7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão final é proveniente da percepção dos depoentes sobre o GAP 1, diferença entre planejamento e a implementação; e GAP 2, diferença entre implementação e resultados medidos pela firma, abaixo descritos, atendendo assim a questão de pesquisa.

Essas percepções sobre os GAPs 1 e 2, acompanhadas muitas vezes por um percentual, estão abaixo descritas:

GAP 1 (distância percebida pelos dirigentes entre o grau de formalização dos sistemas de planejamento e implementação de esforços de ajustes)

EMPRESA TI: até 2013 implementava 50% do que planejava; hoje, implementa 20% do que planeja.

EMPRESA PE/AP: não existe distância, uma vez que o planejamento é mensal e o acompanhamento é diário.

EMPRESA EN: há algum tempo, a empresa se aproximava do proposto; hoje, está bem aquém (*Sic*). Desvios GAP 1 e GAP 2 devido a variantes internas. O depoente estipulou trinta por cento, considerando variáveis externas, como a política governamental, que é o próprio caos (*Sic*). Da forma como se está agora, nessa situação, é noventa por cento (*Sic*).

EMPRESA AC/PI:

Considera-se que as distâncias são pequenas, em função de o acompanhamento da empresa ser semanal e mensal. Os ajustes são pequenos devido à forma como se trabalha.

GAP 2 (distância percebida, pelos dirigentes, entre implementação e esforços de ajustes e resultados medidos pela firma).

EMPRESA TI: o depoente não acredita nas medições efetuadas pela matriz, nem no financeiro, uma vez que impostos camuflam o resultado. Para a matriz, a filial é lucrativa onde e quando ela quer (*Sic*).

EMPRESA PE/AP: os resultados efetivos alcançados pela firma nem sempre são equivalentes aos projetados no planejamento estratégico, uma vez que o mercado da empresa é muito conturbado. Considera-se que um bom desempenho está em torno de noventa por cento.

EMPRESA EN: a performance da empresa foi, no ano passado, a metade do pretendido. Um bom desempenho em relação a essas distâncias seria qualquer resultado positivo. Se o depoente conseguisse oitenta por cento do planejado, estaria ótimo. Desvios GAP 1 e GAP 2: devido a variantes internas, o depoente estipularia trinta por cento, considerando variáveis externas, como a política governamental, que é o próprio caos. Da forma como se está agora, nessa situação, é noventa por cento.

EMPRESA AC/PI: quando há uma diferença, ela é pequena: média de quinze por cento (*Sic*). O planejamento é feito muito enxuto, em cima daquilo que está projetado para sair da manufatura.

Foram também evidenciadas as conclusões do grupo de quatro empresas, referentes a cada construto, verificando o ajustamento ou não dos resultados obtidos frente às proposições teóricas deste estudo.

Descrevem-se, abaixo, as conclusões relacionadas ao grupo de quatro empresas frente aos respectivos construtos do modelo conceitual deste trabalho.

Os quatro construtos, considerados como fatores determinantes do planejamento estratégico (i) experiência e capacitação do sistema gerencial, (ii) adoção de técnicas de planejamento, (iii) atenção a condicionantes internas e (iv) atenção a condicionantes externas, se apresentam, todos eles, como aderentes às quatro empresas entrevistadas. Em relação ao construto (v), grau de planejamento deliberado, as quatro empresas se limitam a estipular metas e objetivos financeiros, declarando serem empresas reativas, intuitivas, que agem por experiência, vivência e *feeling* (*Sic*).

Grau de formalização dos sistemas de planejamento, construto (vi), se limita a metas e objetivos financeiros de curto prazo. A integridade do planejamento, construto (vii), evidenciou integração dentro do grupo de planejamento das quatro empresas. Quanto à implementação de esforços e ajustes, construto (viii), o grupo que planeja é o mesmo que

implementa, nas quatro empresas. Das quatro empresas entrevistadas, com relação ao construto (ix), resultados medidos pela firma, apenas uma não acredita nos valores medidos pela firma, nesse caso, a matriz, uma vez que são camuflados e obedecem a razões políticas internas. Em relação ao construto (x), aprendizado com a firma, o depoente de cada uma das quatro empresas declarou que o aprendizado é absorvido pelas equipes e incorporado nos novos planejamentos estratégicos, pois a vida é um eterno aprendizado (*Sic*): a empresa aprende com o planejamento, mesmo que de forma intuitiva (*Sic*); aprende com os erros e acertos da empresa, não tendo como não aprender (*Sic*); o objetivo da empresa é, exatamente, que os herdeiros aprendam.

Os resultados finais atendem a problematização de verificar qual o grau de ajuste entre a formulação do planejamento estratégico (fatores de formulação e implementação) e os resultados alcançados pela firma, medidos pelo GAP 1 e GAP 2, do modelo conceitual. Existem evidências de que os depoentes atendem a cada construto do modelo conceitual, excetuando-se a adoção de técnicas de planejamento.

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, Márcia Cristina E. Administração complexa: revendo as bases científicas da Administração. **Revista RAE – eletrônica**, [S. l.], v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a15.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2017.
- AGUIAR, Danilo R. D.; FIGUEIREDO, Adelson Martins. Poder de mercado no varejo alimentar: uma análise usando os preços do estado de São Paulo. **RESR**, Piracicaba, v. 49, n. 04, p. 967-990, out./dez. 2011.
- AL-BAZZAZ, Shawki; GRINYER, Peter M. How Planning Works in Practice. A Survey of 48 U.K. Companies. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 13, Aug. 1980. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjEwaHLtPjVAhUIySYKHZS7CCYQFggmMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.jstor.org%2Fstable%2F2486402&usq=AFQjCNGv2HIFcgyqh3onIZrBUyUb1NSrTw>>. Acesso em: 17 jul. 2017.
- ANNUNCIACÃO, Ana Claudia da Silva. **Automatização da predição de variáveis micrometeorológicas utilizando a teoria da complexidade**. 2017. 71 f. Dissertação (Mestrado em Física Ambiental) – Programa de Pós-Graduação em Física Ambiental da Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2017.
- ANSELMO, Estevão. **Modelo de gestão não linear: a Teoria do Caos e Complexidade aplicada à gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e imprevisíveis**. 2005. 155 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração - Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.google.com.br/search?q=ANSELMO%2C+Estev%C3%A3o%3B+Modelo+de+gest%C3%A3o+n%C3%A3o-linear&rls=com.microsoft:en-us:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7RNTN\\_em](http://www.google.com.br/search?q=ANSELMO%2C+Estev%C3%A3o%3B+Modelo+de+gest%C3%A3o+n%C3%A3o-linear&rls=com.microsoft:en-us:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7RNTN_em)>. Acesso em: 08 maio 2017.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, J. Eduard. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ARMSTRONG, J. S. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 3, p. 197-211, 1982.
- BARBOSA, Leandro Luiz Santos; DRUMMOND, Aldemir. O processo de implementação da estratégia em uma empresa do setor têxtil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A2378.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramZero**, [S. l.], v. 3, n. 6, p. A03-0, 2002. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/index.php/article/view/0000001274/514504d2e4431beba06769b0d311c91e>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATAGLIA, W.; YU, ABRAHAN SIN OIH. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, 2008, p. 82-111, 2008. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/186>>. Acesso em: 27 maio 2017.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

BRIGGS MYERS, Isabel; MYERS, Peter B. Gifts Differing Understanding Personality Type. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub., 1980. In: PARIKH, Jagdish; NEUBAUER, Friedrich; LANG, Alden G. **Intuição: a nova fronteira da administração**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 3, jul./set. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000300002)>. Acesso em: 16 ago. 2017.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no limiar do caos**. São Paulo: Pensamento, 1998.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA Adriano. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 79-110, jan./jun. 2003. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjrsChtfjVAhVB4yYKHUI8AXoQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Focs.ige.unicamp.br%2Fojs%2Frbi%2Farticle%2Fview%2F253&usg=AFQjCNGIeyV0oNC6YWRsMCn\\_zWH510zq4g](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjrsChtfjVAhVB4yYKHUI8AXoQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Focs.ige.unicamp.br%2Fojs%2Frbi%2Farticle%2Fview%2F253&usg=AFQjCNGIeyV0oNC6YWRsMCn_zWH510zq4g)>. Acesso em: 17 jul. 2017.

CARVALHO, Francisval de Melo; KAYO, Eduardo Kazuo. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 871-889, set./out. 2010.

CARVALHO, Hélio Gomes de. **Inteligência competitiva tecnológica para PMES através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo**. 2000. 333 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Disponível em:

<<file:///C:/Users/Luiz%20C1%C3%A1udio%20Violi/Downloads/161469.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Built to last: successful habits of visionary companies**. New York: Harper Business, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

CORRÊA, Henrique L.; PROCHNO, Paulo J. L. de C. Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 64-79, jan./mar. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a07v38n1.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

CRUZ, Igor Kenji Hilahata; HSU, Pang Lien; CRUZ, Fernanda Paola Butarelli; VESCO, Delci Grapégia Dal. Desenvolvimento estratégico com base em ativos intangíveis: o caso da empresa. **Revista Iberoamericana de Estratégia – RIAE**, [S. l.], v. 16, n. 2, abr./jun. 2017.

DAVENPORT, T. H. Knowledge Management and the Broad Firm: Strategy, Advantage and Performance. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.). **Knowledge Management Handbook**. Boca Raton: CRC Press, 1999.

ESTOLANO, Alexandre Luiz Degani. **Processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras: um estudo sobre sua disseminação e benefícios de sua adoção**. 2002. 248 f. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese\\_Alexandre\\_Estolano.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Alexandre_Estolano.pdf)>. Acesso em: 08 maio 2017.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERREIRA, João; PEREIRA, Carla. Aplicação das estratégias competitivas de Porter no sector de restauração: o caso português da NUT III do Cávado. **Turismo - Visão e Ação**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 347-359, set./dez. 2006.

FREITAS, Wanderley Barbosa de. **As teorias do caos e da complexidade na gestão estratégica**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2005.

GIOVANNINI, Fabrizio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Organização eficaz: como prosperar em um mundo complexo e caótico, usando um modelo de racional de gestão**. São Paulo: Nobel, 2004.

GONÇALVES, C. A. **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisas em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. Aprendizado organizacional nos ciclos de planejamento estratégico de uma instituição financeira pública brasileira. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

HOROVITZ, J. H. Strategic control: A new task for top management. **Long range planning**, [S. l.], v. 12, June 1979. Disponível em:

<[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVIOj1tfjVAhUCMyYKHQiyDcMQFggzMAA&url=http%3A%2F%2Frepository.upenn.edu%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Farticle%3D1033%26context%3Dmarketing\\_papers&usg=AFQjCNHjEMii34xOvETgwU-4vBdbLshqPw](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVIOj1tfjVAhUCMyYKHQiyDcMQFggzMAA&url=http%3A%2F%2Frepository.upenn.edu%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Farticle%3D1033%26context%3Dmarketing_papers&usg=AFQjCNHjEMii34xOvETgwU-4vBdbLshqPw)>. Acesso em: 19 jul. 2017.

IDA Sosiawani; AZAHARI, Bin Ramli; MUNAUWAR, Bin Mustafa; RUSHAMI, Zein Bin Yusoff. Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework. **International Academic Research Journal of Business and Technology**, [S. l.], p. 201-207, 2015.

Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Azahari\\_Ramli/publication/286265172\\_Strategic\\_Planning\\_and\\_Firm\\_Performance\\_A\\_Proposed\\_Framework/links/566783a308ae34c89a0259af.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Azahari_Ramli/publication/286265172_Strategic_Planning_and_Firm_Performance_A_Proposed_Framework/links/566783a308ae34c89a0259af.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2017.

JENOVEVA-NETO, Roseli; FREIRE, Patrícia de Sá. Fatores internos e externos que influenciam a capacidade absorptiva de conhecimentos voltados à inovação. **Espacios**, [S. l.], v. 36, n. 19, 2015. Disponível em:

<<http://www.revistaespacios.com/a15v36n19/15361903.html>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearce Prentice Hall, 2007.

LICHTENTHALER, Ulrich. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009. Disponível em:

<<http://amj.aom.org/content/52/4/822.short>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

LICHTENTHALER, Ulrich; LICHTENTHALER, Eckhard. Technology Transfer across Organizational Boundaries: Absorptive capacity and adsorptive capacity. **California Management Review**, [S. l.], v. 53, n. 1, 2010. Disponível em:

<<http://cmr.ucpress.edu/content/53/1/154.abstract>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LOPES, Herton Castiglioni. O setor calçadista do Vale dos Sinos/ RS: um estudo a partir do modelo estrutura-conduta-desempenho. **Revista de Economia**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 68-90, set./dez. 2014.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAQUIAVEL. **O Príncipe**. 22. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MARIOTTO, Fábio Luís. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração Empresarial**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./maio/jun. 2003.

MATOS, Jose Gilvanamar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCBRIDE, Neil. Chaos theory as a model for interpreting information systems in organizations. **Information Systems Journal**, [S. l.], v. 15, Issue 3, p. 233-254, July 2005. Disponível em:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=104&sid=f4bd2419-25e9-4d83-8985-e8e3dd586669%40sessionmgr111>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

MENEZES, Estera Muszkat. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005. Disponível em:

<<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2056/2186>>. Acesso em: 21 maio 2017.

MILLER, C.; CARDINAL, L. Strategic planning and firm performance: A systems of more than two decades of research. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 37, p. 1649-1666, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Deliberate and Emergent of Strategies. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 257-272, July/Sept. 1985.

<<http://cas.uah.edu/berkowd/webpage/mgt690/mintzbergandwaters.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2017.

MORÉ, Rafael Pereira Ocampo; GONÇALO, Cláudio Reis; VARGAS, Sandra Martins Lohn; BUCIOR, Elvis Roni; CEMBRANEL, Priscila. Capacidade absorptiva no contexto da inovação: um estudo bibliométrico. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, [S. l.], v. 3, n. 1, mar. 2014. Disponível em:

<<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1215>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar; MOIGNE, Jean-Louis Le. **A inteligência da complexidade**: epistemologia e pragmática. 2. ed. Instituto Piaget: Lisboa, 2009.



NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: Impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 3, n. 1, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/download/654/418>>. Acesso em: 27 maio 2017.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende; GONÇALVES, Carlos Alberto; MARTINS, Henrique Cordeiro. Desempenho organizacional: integração do modelo valor, raridade, imitabilidade e organização com a gestão de projetos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 252-275, maio/ago. 2017.

PARIKH, Jagdish; NEUBAUER, Friedrich; LANG, Alden G. **Intuição**: a nova fronteira da administração. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa. **Unisanta - Law and Social Science**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 107-123, 2015. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi8kam1tvjVAhUCeCYKHc6-CVoQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fperiodicos.unisanta.br%2Findex.php%2Fflss%2Farticle%2Fdownload%2F393%2F392&usg=AFQjCNExEBnKxrQ8VZzZZnYeyfT6w4Xrfw>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

PETER, J. T.; HAMMOND, K. R.; SUMMER, D. A. A note on intuitive vs. analytical thinking. **Organizational Behavior and Human Performance**, [S. l.], v. 12, p. 125-131, 1974.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de; PETRINI, Maira. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **SciELO - Scientific Electronic Library Online**, [S. l.], v. 26, Issue 3, 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651997000300003&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651997000300003&script=sci_arttext&tlng=es)>. Acesso em: 15 jun. 2017.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, [S. l.], p. 78-90, May-June 1990. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?biw=1366&bih=673&q=PRAHALAD,+C.K.;+HAMEL>,>

+Gary.+The+Core+Competence+of+the+Corporation.+Harvard+Business+Review.+may%20%93june,+1990&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwjv-ubjtvjVAhVGLSYKHe8JBqkQvwUIIygA>. Acesso em: 27 ago. 2017.

QUESADO, P. R.; GUZMÁN, B. A.; RODRIGUES, L. M. P. L. Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 248-280, 2016.

RAMANUJAM, V.; VENKATRAMAN, N. Planning system characteristics and planning effectiveness. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 8, n. 5, p. 453-468, Sept./Oct. 1987.

ROBINSON, R.; PEARCE, J. The impact of formalized strategic planning and financial performance in small organizations. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 8, p. 197-202, 1987.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejamento do futuro em um mundo de incertezas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 24. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SICE, Petia; FRENCH, Ian; MOSEKILDE, Erik. An integrated frame-of-reference for modeling management systems. **Human Systems Management**, [S. l.], v. 25, Issue 4, p. 247-254, 2006. Disponível em:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=106&sid=5a3b0a68-86dc-443b-976a-cccd536a0658%40sessionmgr104>>. Acesso em: 08 maio 2017.

SILVA, M. M.; SILVA, J. E. O. Análise da viabilidade de implantação de banco de talentos na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S. l.], v. 3, n. 3, jul./ago./set./out./nov./dez. 2012.

TETENBAUM, Toby J. Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v. 26, Issue 4, p. 21-32, Spring 1998. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=105&sid=71733fa5-41d3-4df7-a841-32e26a2aaafe%40sessionmgr112>>. Acesso em: 08 maio 2017.

THIETART, R. A.; FORGUES, B. Chaos Theory and Organization. **Organization Science**, [S. l.], v. 6, Issue 1, p. 19-31. Jan./Feb. 1995. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&hid=107&sid=fbd8f0e2-bd8b-43ee-a709-21d5eeb0e072%40sessionmgr110>>. Acesso em: 08 maio 2017.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

THUNE, Stanley S.; HOUSE Robert J. Where long-range planning pays off findings of a survey of formal, informal planners. **Business Horizons**, [S. l.], v. 13, p. 81-87, Aug. 1970. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768137090162x>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; LENZI, Lívia Aparecida Ferreira; CERVANTES, Brígida Maria Nogueira; CARVALHO, Elizabeth Leão de; GARCIA, Heliéte Dominguez; CATARINO, Maria Elizabete; TOMAÉL, Maria Inês. O processo de inteligência competitiva

em organizações. **Datagramazero - Revista de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 4, n. 3, 2003. Disponível em: <<http://bibliodata.ibict.br/geral/docs/Intcomp.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2017.

VASCONCELOS NETO, Antônio Genésio; IIZUKA, Tatiana Mie Fujita; PADILHA, Ana Claudia Machado. Competências essenciais e estratégias competitivas de empresas multinacionais brasileiras líderes em cadeia de valor global. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 165-184, maio/ago. 2015.

VIEIRA, Ernesto José. **Teoria do caos**: um estudo sobre controle de rupturas em mercados altamente competitivos. 2011. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2011.

VIEIRA, Ernesto José; MARTINS, Henrique Cordeiro; GONÇALVES, Carlos Alberto. Teoria da complexidade sob a perspectiva da gestão. **Cadernos Unifoa**, Volta Redonda, n. 28, p. 51-66, ago. 2015.

VIEIRA, Ernesto José; MARTINS, Henrique Cordeiro; GONÇALVES, Carlos Alberto. Aplicabilidade da Teoria do Caos a Organizações. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 8, n. 19, p. 517-540, jan./abr. 2014.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo a ordem num mundo caótico. 8. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

WHEATLEY, Margaret J.; ROGERS, Myron Kellner. **Um caminho mais simples**. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984. *Apud* OLIVEIRA, Ronielton Rezende; GONÇALVES, Carlos Alberto; MARTINS, Henrique Cordeiro. Desempenho organizacional: integração do modelo valor, raridade, imitabilidade e organização com a gestão de projetos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 252-275, maio/ago. 2017.

WILBER, Ken. **Uma teoria de tudo**. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.