

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**NÍVEL MESTRADO**

**JULIANO LAUTERT**

**PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO ENVOLVENDO OS SETORES DE ALIMENTOS, QUÍMICA E  
PETROQUÍMICA E, METALURGIA E SIDERURGIA**

**São Leopoldo**

**2009**

**JULIANO LAUTERT**

**PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO ENVOLVENDO OS SETORES DE ALIMENTOS, QUÍMICA E  
PETROQUÍMICA E, METALURGIA E SIDERURGIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em ciências contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em ciências contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento**

São Leopoldo  
2009

**Juliano Lautert**

**PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UM ESTUDO ENVOLVENDO OS SETORES DE ALIMENTOS, QUÍMICA E  
PETROQUÍMICA E, METALURGIA E SIDERURGIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em ciências contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em ciências contábeis.

Aprovado em 18/12/2.009

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Evandir Megliorini - FECAP

---

Prof. Dr. Ernani Ott – UNISINOS

---

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer – UNISINOS

---

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo,

---

Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador PPG em ciências contábeis

## **AGRADECIMENTOS**

*As minhas princesas pela ausência.*

*“Pensar é o trabalho mais duro que existe,  
provável razão na qual tão poucos nele se  
empenham”*

*( Henry Ford )*

## RESUMO

Esta pesquisa verificou se existe a participação dos gestores no processo de planejamento estratégico, estabelecendo o processo de planejamento estratégico em três etapas: planejamento, execução e controle, e ainda, as etapas de execução e controle com foco no orçamento. O estudo partiu da falta de evidências que apontassem, em todas as etapas, a participação dos gestores no processo de planejamento estratégico, mesmo sendo ele participativo. Para o alcance do objetivo geral, que foi verificar se existe a participação dos gestores no processo de planejamento estratégico, foi realizada uma *survey*, com aplicação de um questionário de perguntas fechadas, e pontuadas em uma escala adaptada da escala *Likert*. Este foi enviado a *controllers* de 190 empresas listadas na revista *Valor 1.000*, edição 2.008. Para analisar os dados, objeto das respostas do questionário, eles foram organizados em grupos, de forma que, cada grupo indicou a participação do gestor em cada etapa do processo, com os seguintes resultados. Grupo 2: Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento, as respostas indicaram que os gestores aparentemente participam deste processo. Grupo 3: Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento, indicaram a participação dos gestores neste processo. Grupo 4: Nível de participação dos gestores na execução do orçamento, as respostas apontaram a participação dos gestores. Grupo 5: Nível de participação dos gestores no controle do orçamento, indicam a participação dos gestores. E, no grupo 6: Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de elaboração planejamento estratégico, como uma forma de confirmar os dados expostos nos grupos anteriores, as respostas apontaram a participação dos gestores no processo. Desta forma, a conclusão indica que existe a participação dos gestores em todo processo de planejamento, execução e controle do plano estratégico.

**Palavras-chave:** Planejamento, execução e controle

## ABSTRACT

This research has found if there is the involvement of the managers in the strategic planning process, establishing the strategic planning process in three stages: planning, carry out and control, and besides, the stages of implementation and control with focus in the budget analysis. The study was based on identification of lack of research that pointed, at all stages, the managers' involvement in the process, even though participatory. To achieve the general purpose, that was identify if there is the managers' involvement in the strategic planning process , a survey was performed, with a questionnaire of closed questions, and that was scored in a scale adapted from Likert's scale. This questionnaire was send to controllers of 190 companies listed in the magazine Valor 1.000, edition 2.008. To analyze the information, object in the questionnaire, they were organized in groups, so which group indicated the manager involvement in which process stage, with the follow results: Group 2: Managers' involvement level in the planning preparation, the answers indicated that the managers apparently are involved in this process. Group 3: Managers' involvement level in the budget preparation, indicated the managers' involvement in this process. Group 4: Managers' involvement level in budget implementation, the answers indicated the managers' involvement. Grupo 5: Managers' involvement level in the budget control, indicated the managers' involvement. And, in the group 6: Managers' involvement level at all the process stages of strategic planning elaboration, how a way to confirm the information exposed in the previous groups, the answers indicated the managers' involvement in the process. Thus, was concluding there is a managers' involvement in all the strategic planning process.

**Key words:** Planning, carry out and control

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Análise dos ambientes e planejamento estratégico.....	25
<b>Figura 2:</b> Processo de planejamento.....	52
<b>Figura 3:</b> SWOT e Cinco Forças Porter.....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Composição das empresas pesquisadas por segmento .....	74
<b>Gráfico 2:</b> Divulgação da estratégia.....	77
<b>Gráfico 3:</b> A estratégia escolhida pela empresa é sempre bem sucedida.....	78
<b>Gráfico 4:</b> Contribuição do planejamento estratégico na melhoria do resultado da empresa .....	79
<b>Gráfico 5:</b> Crença dos funcionários-chave no planejamento estratégico.....	80
<b>Gráfico 6:</b> Percepção sobre a complexidade do planejamento estratégico.....	81
<b>Gráfico 7:</b> Percepção sobre a cultura organizacional.....	82
<b>Gráfico 8:</b> Percepção dos gestores quanto as variáveis ambientais .....	83
<b>Gráfico 9:</b> Centralização no processo de planejamento.....	85
<b>Gráfico 10:</b> Formalização do planejamento estratégico .....	86
<b>Gráfico 11:</b> Análise da concorrência .....	87
<b>Gráfico 12:</b> Conhecimento sobre as variáveis ambientais .....	88
<b>Gráfico 13:</b> Descentralização no processo de elaboração da estratégia.....	90
<b>Gráfico 14:</b> Participação da alta administração .....	91
<b>Gráfico 15:</b> Avaliação dos concorrentes.....	92
<b>Gráfico 16:</b> Participação dos gestores no planejamento estratégico.....	93
<b>Gráfico 17:</b> Participação dos gestores na elaboração do orçamento.....	95
<b>Gráfico 18:</b> São estabelecidas metas claras na escolha da estratégia .....	96
<b>Gráfico 19:</b> Informações para a elaboração do orçamento .....	98
<b>Gráfico 20:</b> Participação dos gestores na elaboração do orçamento.....	99
<b>Gráfico 21:</b> Tomada de decisão na execução do orçamento.....	102
<b>Gráfico 22:</b> Privilegiamento do resultado da empresa pelos gestores .....	103
<b>Gráfico 23:</b> Sistema de informações integrado.....	104
<b>Gráfico 24:</b> Disponibilidade das informações .....	106
<b>Gráfico 25:</b> Participação dos gestores na execução do orçamento .....	107
<b>Gráfico 26:</b> Estrutura de relatórios da empresa .....	109
<b>Gráfico 27:</b> Agilidade da alta administração .....	110
<b>Gráfico 28:</b> Participação dos gestores no monitoramento dos resultados. ....	111
<b>Gráfico 29:</b> Diferenças entre o que foi planejado e o que foi alcançado .....	112
<b>Gráfico 30:</b> Participação dos gestores no controle do orçamento.....	114
<b>Gráfico 31:</b> Participação dos gestores no plano estratégico .....	116
<b>Gráfico 32:</b> Consulta aos gestores sobre decisões de ajustes na estratégia .....	117
<b>Gráfico 33:</b> Nível de sugestões adotadas pela alta administração .....	118
<b>Gráfico 34:</b> Flexibilidade no plano estratégico.....	119
<b>Gráfico 35:</b> Participação dos gestores na elaboração do planejamento estratégico... ..	121

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Variáveis do ambiente geral.....	27
<b>Quadro 2:</b> Componentes do ambiente específico.....	30
<b>Quadro 3:</b> Variáveis do ambiente interno.....	32
<b>Quadro 4:</b> Análise SWOT.....	53
<b>Quadro 5:</b> Cinco Forças Competitivas de Porter.....	54
<b>Quadro 6:</b> Percepção dos gestores quanto a existência do planejamento estratégico .	69
<b>Quadro 7:</b> Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento .....	70
<b>Quadro 8:</b> Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento.....	70
<b>Quadro 9:</b> Nível de participação dos gestores na execução do orçamento .....	71
<b>Quadro 10:</b> Nível de participação dos gestores no controle do orçamento.....	71
<b>Quadro 11:</b> Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico.....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Levantamento das empresas por setor .....	65
Tabela 2: Levantamento das respostas por setor.....	65
Tabela 3: Escala das respostas .....	68
Tabela 4: País de origem do controlador do capital.....	75
Tabela 5: Frequência das respostas conforme escala Likert para o grupo 1.....	84
Tabela 6: Frequência das respostas conforme escala Likert, para o grupo 2.....	94
Tabela 7: Frequência das respostas conforme escala Likert para o grupo 3.....	100
Tabela 8: Frequência das respostas conforme escala likert para o grupo 4.....	108
Tabela 9: Frequência das respostas conforme escala likert para o grupo 5 .....	115
Tabela 10: Frequência das respostas conforme escala Likert para o grupo 6.....	122

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
1.4 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	23
<b>2.1.1 Ambiente Externo</b> .....	<b>25</b>
2.1.1.1 O ambiente geral .....	26
2.1.1.2 Ambiente específico.....	29
<b>2.1.2 Ambiente Interno</b> .....	<b>30</b>
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	33
<b>2.2.1 Estratégia empresarial e vantagem competitiva</b> .....	<b>35</b>
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	38
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	41
<b>2.4.1 Evolução Histórica do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>44</b>
<b>2.4.2 Surgimento das Escolas de Pensamento Estratégico</b> .....	<b>47</b>
<b>2.4.3 O Modelo SWOT e o Modelo de Porter</b> .....	<b>51</b>
2.4.3.1 O modelo SWOT .....	51
2.4.3.2 O Modelo de Porter.....	53
2.4.3.3 Análise SWOT e o modelo Porter .....	55
<b>2.4.4 Planejamento Operacional</b> .....	<b>57</b>
2.4.4.1 Orçamento .....	57
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
<b>3 METODO DE PESQUISA</b> .....	<b>62</b>

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	62
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	63
3.3 COLETA DOS DADOS .....	66
3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO .....	67
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	68
3.6 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES.....	72
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>74</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	74
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA.....	76
<b>4.2.1 Grupo 1: Percepção dos gestores quanto ao planejamento estratégico.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.2 Grupo 2: Nível de participação dos gestores na elab. do planejamento. ....</b>	<b>85</b>
<b>4.2.3 Grupo 3: Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento. 94</b>	<b>94</b>
<b>4.2.4 Grupo 4: Nível de participação dos gestores na execução do orçamento . 101</b>	<b>101</b>
<b>4.2.5 Grupo 5: Nível de participação dos gestores no controle do orçamento ... 109</b>	<b>109</b>
<b>4.2.4 Grupo 6: Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico.....</b>	<b>115</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>123</b>
5.1 CONCLUSÃO .....	123
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	126
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE A – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE D – ANÁLISE DESCRITIVA.....</b>	<b>149</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

O ato de planejar vem acompanhando o desenvolvimento empresarial ao longo da história. Segundo Bomtempo (2000), sua origem ocorreu na Revolução Industrial, a partir da metade do século XVIII, até meados do século XIX, época em que o progresso social e a substituição do trabalho humano pela alta capacidade produtiva das máquinas impulsionaram a escala de consumo, resultando em mudanças na forma de gestão das organizações. Esses fatores, segundo Aaker (2001), levaram, em meados de 1900, ao desenvolvimento de sistemas de administração orçamentária como uma forma rudimentar de planejamento que, até os anos de 1950, se limitavam apenas a projetar valores sem considerar variáveis ambientais que interferiam no desenvolvimento das empresas.

Com o passar do tempo esses acontecimentos, em conjunto com o surgimento de condições tecnológicas favoráveis, e do avanço nos estudos acerca do planejamento empresarial, levaram ao surgimento do planejamento estratégico, uma ferramenta consagrada como poderoso instrumento de gestão, que tem como base a análise dos ambientes que interferem no desempenho organizacional (PORTER 1992). Essa ferramenta que, segundo Wilson (1998), alcançou o apogeu no final da década de 1960, podendo ser identificada na maioria das empresas de grande porte.

Entretanto, paralelo a essa popularização, surgiram questionamentos acerca dos resultados atingidos com o uso desta ferramenta de gestão, levando autores como Gehrking (1997), a afirmar que tal ferramenta deixou a desejar nos resultados que se esperava com o uso dela. Fato que certamente impulsionou estudos sobre a

metodologia aplicada naquela época para implantação dessa ferramenta. Esses estudos, por sua vez, fizeram acumular na literatura diversas controvérsias quanto a metodologia a ser aplicada no processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico, ponto que, segundo Bethlen (1998), é a chave para o sucesso de sua implementação.

Como exemplo de um elemento que provoca controvérsias, pode-se citar o estilo centralizado de elaboração do processo de planejamento, talvez o mais criticado, onde as decisões estratégicas são conduzidas diretamente pela alta administração da empresa, a qual coordena o processo e estabelece os objetivos e metas, sem sequer a participação dos gestores intermediários. Nesse estilo existe uma forte conexão dos planos estratégicos com o orçamento, definido no modelo ‘de cima para baixo’, ponto bastante criticado por autores como Anthony e Govindarajan (2001), ao afirmarem que esse modelo dificilmente funciona, pois leva a falta de empenho dos setores orçados, por menor que compromete o sucesso dos planos.

Contudo, autores como Donaldson (1999) afirmam que essas críticas têm fundamento apenas em empresas de maior porte, nas quais um grande número de pessoas deve ter seus ideais direcionados a um objetivo comum, partindo do pressuposto que a empresa deve ser considerada como um conjunto de relacionamentos. Em empresas de menor porte a realidade é diferente, pois as relações de supervisão e subordinação ou até mesmo padrões de comportamento não existem. Isto é, a gestão da empresa é conduzida pelo comportamento e pelos ideais de seu principal executivo, nesse caso o dono. Dessa forma, a centralização poderia ser considerada ideal, pois as decisões ficariam concentradas nesta pessoa.

Não obstante, no final dos anos 1980 e início da década de 1990, o modelo centralizado de elaboração do planejamento estratégico “perdeu sua popularidade, época em que os defensores do planejamento tentaram fazê-lo ressurgir” (WILSON, 1998, p. 507), corrigindo parcialmente a questão da centralização na elaboração do planejamento estratégico e contrapondo-se ao modelo centralizado, ou seja: descentralizando o processo de elaboração do planejamento estratégico, e defendendo a ampla participação da alta administração na

formulação das estratégias, deixando a cargo dos colaboradores de nível hierárquico inferior a incumbência pelas demais etapas do processo (NASCIMENTO, 2002).

O foco desse estilo está em eliminar o principal problema imputado ao estilo centralizado: a falta de motivação por parte dos gestores em seguir uma estratégia imposta pela alta administração. Para Gaj (1995), o princípio básico da metodologia descentralizada está na participação dos gestores no processo que, independente do tamanho e importância da organização, tem no indivíduo uma partícula importante e ativa no processo.

Por fim, percebe-se a relação entre esses estilos (centralizado e descentralizado), na definição de Andion e Fava (2002), que trazem a idéia de planejamento estratégico como uma conduta pró-ativa da organização em relação às suas expectativas, mencionando que é por meio deste processo que a organização irá se municiar de informações a fim de nortear o seu direcionamento estratégico. E é com base no direcionamento estratégico que a empresa deve antecipar-se às mudanças e preparar-se para agir em seu ambiente interno e externo.

Ou seja, fato comum entre os estilos, centralizado e descentralizado, é a perspectiva de que o planejamento estratégico tenta antever os acontecimentos que venham a interferir nos negócios da empresa, como define Ackoff (1980), ao abordar que o planejamento é algo feito antes de agir, ou o processo de decidir o que fazer. Ansoff (1990) o considera um processo de análise sistemática do ambiente (oportunidades e ameaças do ambiente externo e pontos fortes e fracos do ambiente interno), cujo objetivo principal é estabelecer metas, estratégias e ações que levem a organização ao aumento de sua competitividade.

Fato é que, aliado a essas perspectivas, e independente da forma de pensar o planejamento estratégico, Nascimento (2002) resume que ele deve ser desafiador, porém variável, otimizando os recursos consumidos e maximizando o resultado global da organização, sendo suficientemente flexível para permitir que a empresa tenha rápida capacidade de reação às mudanças ambientais.

Talvez a homogeneidade do foco principal entre os dois estilos (centralizado e descentralizado), a perspectiva desafiadora e o avanço das pesquisas sobre o tema tenham motivado o surgimento de outras formas de pensar essa ferramenta ao longo do tempo, transformando-se em modelos consagrados como a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a partir dos estudos de Andrews (1974), nos quais se estabeleceu uma metodologia que tem como base a análise que compreende os pontos fortes e pontos fracos, competências, além de ameaças e oportunidades para a organização. Posteriormente surgiu o Modelo de Porter (1986), que analisa as possibilidades de se aumentar os resultados, sob a perspectiva de cinco forças competitivas, tendo na estratégia e na eficiência os pilares essenciais na geração de valor para as organizações. Sendo que, ambos os modelos podem ser aplicados no processo de planejamento estratégico, independente do grau de participação que os membros organizacionais venham a ter em sua elaboração.

Paralelo a essa evolução, e a par das opiniões distintas de autores sobre como deve ser conduzido o processo de planejamento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consolidaram diferentes vertentes de pensamento, classificando-as em grupos aos quais denominaram escolas. Os autores estabelecem uma visão geral sobre as várias maneiras de se pensar em formulação de estratégias, resumindo-as em dez pontos de vista, ou dez escolas de pensamento estratégico.

Por fim, presume-se que todas as pesquisas que originaram as formas de entendimento sobre planejamento estratégico foram elaboradas sob ampla base conceitual, e percebe-se nelas múltiplas formas de abordagem sobre esse tema. Sob esse aspecto, é razoável afirmar que ao longo do tempo o planejamento estratégico vem se modificando, levando autores como Mintzberg (1994) a apresentar motivos que o levou a concluir que a utilização conjunta das palavras planejamento e estratégia seria um paradoxo, por se tratar dos meios para se atingir o objetivo da organização. Wilson (1998) argumenta que essas mudanças são necessárias em função da busca contínua por melhorias que passam pela flexibilização e adaptação do plano estratégico às necessidades das empresas.

Diante da diversidade de conceitos abordados sobre o tema, percebe-se que o processo de elaboração do planejamento estratégico tem na formação da estrutura organizacional, na decisão da estrutura de autoridade e no nível de participação que os membros organizacionais têm na sua elaboração, um dos seus pontos-chave. Pois, conforme abordam Vasconcellos e Hemsley (1997), quando as decisões estão excessivamente centralizadas no topo da hierarquia, pode haver demora nas decisões e frustrações, além de sobrecarga da alta administração e decisões desvinculadas da realidade. Por outro lado, se as decisões estão excessivamente descentralizadas, pode haver falta de coordenação e dificuldades de controle.

Essas observações levam a percepção do planejamento estratégico como um instrumento de gestão, uma ferramenta que, sobre tudo, deve 'alinhar' a distribuição de responsabilidades e os objetivos de todos envolvidos no processo de busca por resultados favoráveis, como confirma Lorange (1998), ao estabelecer que um processo de planejamento, para se tornar eficaz, deve ter como foco a utilização do conhecimento das pessoas da organização, da melhor maneira possível, tornando-as produtivas e comprometidas com a implantação positiva do processo de planejamento.

Concluindo, percebe-se que as formas de concepção ou metodologias aplicadas na implantação do planejamento estratégico são amplamente abordadas na literatura. Porém, não se localizou pesquisa que tenha abordado qual a metodologia mais utilizada na elaboração do planejamento estratégico, centralizada ou descentralizada, participativa ou não participativa, ou ainda, se existe a participação dos gestores, em todo o processo de planejamento, execução e controle do planejamento estratégico. Tal situação que motiva a realização dessa pesquisa, que foi conduzida pela seguinte questão:

**Existe a participação dos gestores no processo de elaboração e manutenção do planejamento estratégico?**

Por processo de elaboração do planejamento estratégico entenda-se as fases de planejamento, execução e controle (WILSON, 1998). A fase de execução e controle, ou planejamento operacional, foi estabelecida na forma do orçamento, que pode ser subdividido em curto, médio e longo prazo. Porém, neste estudo, as perspectivas do orçamento são apontadas como de curto e médio prazo, assumindo que estas são as mais utilizadas (WELSH, 1986).

## 1.2 OBJETIVOS

Com base nos pressupostos teóricos e no problema de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a participação dos gestores no processo de planejamento estratégico.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1) Constatar a participação dos gestores na etapa do processo que diz respeito a formulação da estratégia.

2) Verificar se na escolha da estratégia são estabelecidas metas claras, ou seja, que proporcionem aos gestores tomarem decisões coerentes a elas, na elaboração do orçamento.

3) Identificar se as informações necessárias para a tomada de decisão estão tempestivamente disponíveis aos gestores, de forma que eles tenham condições de propor alterações na execução do orçamento.

4) Apurar se na execução do orçamento os gestores são incentivados a controlar os resultados alcançados por suas áreas

5) Verificar se as decisões necessárias aos ajustes da estratégia, são tomadas apenas após consulta a todos os gestores da empresa.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O estudo limitou-se a examinar o processo de elaboração do planejamento estratégico de empresas atuantes nos setores de metalurgia e siderurgia, químicos e petroquímicos, e ainda empresas do setor de alimentos, direcionando para as maiores empresas de cada um destes setores, que foram listadas entre as 1.000 empresas relacionadas na revista *Valor 1.000*, edição de 2008.

Foram analisados apenas aspectos relacionados ao processo de planejamento estratégico dessas empresas, não abordando aspectos econômicos, legais, ambientais, sociais ou tecnológicos, eventualmente abordados na literatura. Como, nesta pesquisa, o objetivo geral foi apontar se existe a participação dos gestores no processo de elaboração e manutenção do plano estratégico, buscou-se verificar se os gestores participam em todas as etapas do processo de planejamento estratégico. Desse modo, a coleta e análise dos dados limitou-se a verificar a participação dos gestores neste processo.

Como o foco de análise desta pesquisa é o processo de planejamento estratégico das empresas, o qual, se sabe, pode variar de acordo com o processo decisório, hierarquia na organização, modelos de gestão, etc., os dados foram tratados apenas sob o ponto de vista de participação dos gestores no processo, desconsiderando estas possíveis variações.

Por fim, embora existam vários setores na economia em que o nível de participação dos gestores possa ser diferenciado, esta pesquisa trata apenas dos setores

de metalurgia e siderurgia, químicos e petroquímicos e de alimentos, que foram selecionados de forma não probabilística. Ainda é relevante destacar que, embora existam diversas metodologias ou modelos teóricos para elaboração do planejamento estratégico, com critérios diferenciados de análise e estruturação de dados, eles são abordados apenas de forma indireta nesta pesquisa.

#### 1.4 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

É notório que o termo estratégia é difundido entre os gestores de empresas dos mais diferenciados setores da economia, no entanto, não se percebe entre estes gestores convergência sobre a verdadeira concepção deste termo, talvez por ser um conceito multidimensional e situacional (HAMBRICK, 1983). Dessa forma, a literatura sobre estratégia e planejamento estratégico busca compreender as metodologias que as empresas adotam para a concepção da estratégia (ANSOFF, 1990; CERTO E PETER, 1993; WHITTINGTON, 2002; THOMPSON E STRICKLAND, 2000). Na mesma linha, Porter (1999), estabelece que não basta as estratégias serem as melhores e únicas, elas serão inúteis se os gestores não entenderem as ferramentas e as técnicas de sua implementação.

Levando em conta que o planejamento estratégico é a ferramenta que estabelece a concepção da estratégia, entende-se a relevância desse estudo, pois busca analisar os processos de planejamento estratégico em empresas de diferentes setores da economia, além de revelar se existe a participação dos gestores nesse processo.

A relevância é ressaltada pelo fato de se apresentarem, desde o final da década de 1950, diversos estudos sobre as metodologias ou formas de abordagem do planejamento estratégico, as quais iniciaram como planos de longo prazo, acreditando ser possível prever o futuro a partir de dados do passado (ANSOFF, 1990). Conforme Bulgacov (1998), apenas a partir do início da década de 1960, conceitos sobre sinergia entre a empresa e o ambiente começaram a ser desenvolvidos. Dessa forma, a análise

ambiental no desenvolvimento da estratégia empresarial norteou os estudos acerca do planejamento estratégico e diversas pesquisas sobre o tema se desenvolveram.

Segundo Horwitsch (1988), o bom planejamento deve, em conformidade com as expectativas do ambiente em que a empresa está inserida, cumprir de forma integrada funções básicas como, a obtenção de resultados mediante a atribuição de responsabilidades e tarefas específicas.

Mintzberg (1990) afirma que no planejamento estratégico, a estratégia é tomada como uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise. E, onde as decisões estratégicas são tomadas exclusivamente pela alta gerência, sem estarem necessariamente relacionadas às ações necessárias para implantá-las, ocorrem dificuldades entre a formulação e a implementação da estratégia. Hamel (1996) destacou que a vasta maioria das empresas tem o planejamento estratégico com regras simples, assumindo o futuro como uma projeção do presente ou do passado.

Enriquez (1997) abordou o planejamento estratégico como uma estrutura ilimitada, podendo ser desenvolvido apenas com a participação de alguns gestores, classificados por ele como detentores do conhecimento. Cabral (1998) destacou que, embora rico em números, o planejamento estratégico tende a tornar-se rígido e inflexível, em função de metas minuciosamente detalhadas. No entanto, Peters e Waterman (1982) destacam a importância da criatividade, poder de inovação, e de habilidades relacionadas às pessoas.

Sob essas perspectivas teóricas, pode-se observar diversas obras relacionadas à metodologia, ou forma de concepção do planejamento estratégico, porém não se percebe alguma que tenha verificado a participação, de fato, dos gestores no processo de planejamento estratégico. Assim, entende-se a relevância desse estudo, tanto no meio profissional quanto no meio acadêmico, pois analisa a participação dos gestores no processo de implantação e manutenção do planejamento estratégico como um todo. A importância está exatamente na evidência de que, mesmo com processo participativo para elaboração do

planejamento estratégico, o nível de participação dos gestores, em todas as etapas, pode variar de acordo com o setor da economia ou ramo de atividade da empresa.

Por fim, esse estudo é parte de uma pesquisa ampla e se enquadra na linha de pesquisa “Finanças Corporativas e Controle de Gestão” do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Integra o grupo de pesquisa “Controladoria”, cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), sob a coordenação do professor Dr. Auster Moreira Nascimento.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em cinco capítulos, apresentados a seguir.

O primeiro capítulo, Introdução, apresenta o contexto em que a pesquisa está inserida, caracterização da sua problemática, os objetivos geral e específicos, a delimitação do tema e a contribuição do estudo.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, e se divide em cinco subcapítulos. O primeiro apresenta as definições do ambiente organizacional, abordando aspectos do ambiente interno e externo das empresas. O segundo apresenta as definições de estratégia empresarial, sob o aspecto da obtenção de vantagem competitiva. O terceiro apresenta conceitos de administração estratégica. O quarto apresenta o planejamento estratégico como ferramenta de concepção da estratégia, iniciando pela evolução histórica desta ferramenta, e finalizando com a análise dos modelos SWOT e das cinco forças competitivas, incluindo neste tópico o surgimento das escolas de pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e algumas definições sobre planejamento operacional. E, por fim, são estabelecidas as conclusões sobre os conceitos apresentados.

No capítulo 3 apresenta-se a metodologia utilizada nessa pesquisa, incluindo o detalhamento do processo desenvolvido, além das técnicas metodológicas utilizadas.

No capítulo 4 apresenta-se a análise e interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, observando o tratamento dado às respostas do questionário.

E, no capítulo 5, apresenta-se a conclusão do estudo e as recomendações para estudos futuros; Seguido das referências e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A forma de estruturar o conjunto de relacionamentos da empresa com o seu ambiente, de forma que essa estruturação proteja a empresa das ameaças externas e internas, e a projete frente às novas oportunidades, são o foco dos debates acerca do ambiente organizacional.

Dessa forma, ambiente organizacional pode ser definido como um conjunto de interesses que devem ser analisados de forma cooperativa, a fim de alcançar os objetivos da empresa. Na definição de Oliveira (1991, p. 88), o ambiente organizacional “(...) é o conjunto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da referida empresa”.

De certa forma, a colocação de Oliveira (1991) pode ser considerada incompleta, uma vez que o ambiente organizacional compreende uma série de relacionamentos que interferem na forma de agir das empresas, sendo eles externos ou internos. Ou seja, segundo Brown e Moberg (1980, p. 29),

(...) os objetos, pessoas, e outras organizações que envolvem um sistema organizacional específico, incluindo as fontes de recursos dos insumos usados pela organização e os recipientes dos produtos e serviços que ela produz.

Em outras palavras, um conjunto de ações que dependem do alinhamento dos componentes do ambiente, de forma que as atividades devem ser coordenadas “(...) através do processo de tornar os recursos disponíveis ou não para elas” (ALDRICH, 1979, p. 4).

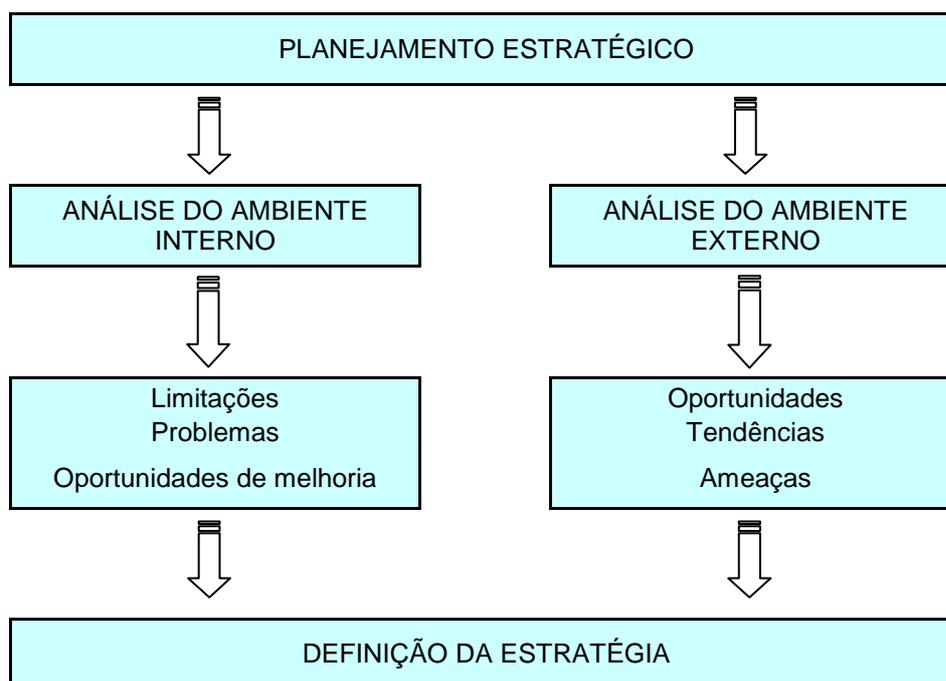
Assim, o ambiente é tanto a fonte de recursos, como o tomador dos recursos da empresa. Ou seja, as empresas tomam recursos do ambiente, os transforma em produtos ou serviços, e os devolve ao ambiente organizacional. Nesse sentido, a empresa estabelece seus limites de atuação, onde se encontram os agentes do ambiente organizacional. Esses limites “representam a amplitude de suas relações com o ambiente, definida pelo tipo de bem ou serviço que produz, pelos seus clientes e pelas entidades as quais ela serve” (JONES, 1995, p. 212).

Por fim, o ambiente organizacional pode ser considerado o contexto em que as empresas operam, onde existe uma série de variáveis que devem ser consideradas na elaboração do planejamento estratégico (VASCONCELLOS FILHO, 1985).

Na concepção do planejamento estratégico são consideradas todas as variáveis integrantes do ambiente organizacional, embora diversos autores enfatizem em suas análises as variáveis externas à empresa, a exemplo de Zaltman, Duncan e Holbek (1973, p.114), que definem ambiente organizacional como “(...) a totalidade de fatores físicos e sociais externos à organização que são levados diretamente em consideração no comportamento decisório das pessoas da organização”.

Sob esse aspecto, deve-se observar que o planejamento estratégico trata da elaboração de um plano que, por meio de etapas sequenciais e analíticas, formaliza a concepção da estratégia, de forma que existe o envolvimento das pessoas na formulação de um conjunto de critérios objetivos, que baseados na racionalidade, têm o objetivo de auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomadas de decisão (ALDAY, 2000).

Dessa forma, se destaca que tais imperfeições no entendimento do tema ambiente organizacional podem dificultar o processo de elaboração do planejamento estratégico, tendo em vista que abordam questões relacionadas ao ambiente externo das empresas, de forma incompleta, uma vez que o ambiente organizacional pode ser examinado sob duas dimensões, interna e externa, conforme figura 1.



**Figura 1:** Análise dos ambientes e planejamento estratégico  
 Fonte: Adaptado de AAKER (2001, p. 01).

Por meio da verificação da Figura 1 se percebe a formulação do planejamento estratégico, mediante a análise dos ambientes interno e externo da organização. De forma que na formulação do planejamento estratégico a análise dos ambientes depende de diversas variáveis que se dividem nos ambientes interno e externo, sendo que este último divide-se ainda em geral e específico (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

### 2.1.1 Ambiente Externo

Segundo Bethlen (1998), o ambiente externo é formado por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa. Dessa forma, observa-se que as empresas existem dentro de uma rede de influências ambientais, onde se pode identificar riscos e oportunidades (CERTO; PETER, 1993).

Nesse contexto, o sucesso da empresa depende da criação de um elo entre esta e o seu ambiente externo, de forma a tornar os recursos disponíveis para ela (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Assim, a análise do ambiente externo deve abranger todas as variáveis que influenciam no comportamento da empresa. Variáveis que se classificam em dois níveis: geral ou remoto e específico ou próximo (NASCIMENTO; REGINATO 2007).

#### 2.1.1.1 O ambiente geral

As variáveis, quando externas, representam um conjunto de elementos influentes sobre as ações da empresa, de forma que, quando esses elementos sofrem algum tipo de alteração, as operações da empresa podem ser influenciadas de alguma forma.

Ainda que as mudanças no ambiente externo não se relacionem diretamente ao funcionamento da empresa, podem exercer influência direta, levando a empresa a reexaminar o conjunto de elementos que compõem seu ambiente organizacional (NASCIMENTO 2002).

Em nível de ameaças e oportunidades, Oliveira (1997) considera que essa análise permite delinear a forma e intensidade de condicionamento do ambiente empresarial, no delineamento da estratégia empresarial, sendo que ao analisar o ambiente externo, deve-se considerar a perspectiva nacional e mundial, sob seus aspectos geográficos, econômicos, políticos, sociais e, em termos de ramo de negócios, a tecnologia (de processo e de produto), o marketing, finanças, além do comportamento aparente dos competidores que a empresa tem nos mercados em que atua e o comportamento dos *stakeholders* (BETHLEN, 1998).

Por fim, para Nascimento e Reginato (2007, p. 119) as variáveis consistem em “forças que modelam o ambiente específico”, ou, variáveis que influenciam no

desempenho da organização, as quais, ela tem pouca ou praticamente nenhuma influência. Variáveis exemplificadas no Quadro 1.

<b>AMBIENTE GERAL</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>Exemplos</b>
Econômica	Produto Interno Bruto (PIB); Taxa de inflação; distribuição de renda; Taxa interna de juros; Taxa de desemprego; Política cambial; Balança de pagamento.
Social	Mercado de trabalho; Mudanças culturais; Educação; Expectativa de vida; forças demográficas
Política	Regime de governo; Plano e objetivos de governo; Política energética; Prioridade governamental; Política externa.
Legal	Novas leis; Órgãos regulamentadores; Leis de propriedade.
Tecnológica	Novas tecnologias para produção de bens e serviços.

**Quadro 1:** Variáveis do ambiente geral  
Fonte: Adaptado de Nascimento (2002).

#### **a) Variável econômica**

Esta é uma variável de alto impacto na administração da empresa, pois “condições econômicas mutáveis atuam como restrições importantes para qualquer organização, sendo excelentes indicadores de prioridades” (HALL, 1984, p. 163).

Por outro lado, as variáveis econômicas, exatamente por se alterarem constantemente, afetam de forma desigual as organizações e podem criar instabilidade no relacionamento das empresas com o seu ambiente, de tal maneira que as empresas passam a concorrer de forma desigual, levando os administradores a identificar, entre as forças econômicas, elementos que criam oportunidades de lucro (STEINER; MINER, 1981, p. 17).

### **b) Variável social**

Esta variável está relacionada ao comportamento das pessoas e as variações na população. De certa forma as pessoas são movidas pelas suas necessidades e “existem certas necessidades que são aprendidas e adquiridas socialmente através da interação com o meio ambiente” (MONTANA; CHARNOV, 1999, p. 213).

Dessa forma, as previsões sobre esse campo do ambiente organizacional geralmente são difíceis de serem feitas, em sua grande maioria. Somente podem ser medidas por pesquisas públicas como, por exemplo, uma mudança de hábito da população (NASCIMENTO, 2002).

### **c) Variável política e Variável legal**

Representam variáveis normativas, interface direta ente o poder público e as empresas.

A variável política representa as políticas públicas, que em geral afetam as empresas de forma igual, sendo estabelecidas sobre todos os segmentos econômicos ao mesmo tempo.

A variável legal representa a legislação do ambiente em que a empresa está inserida. De forma geral, afeta as empresas do mesmo segmento ao mesmo tempo, em forma de leis que estabelecem condições para a operacionalidade da empresa.

No Brasil, um exemplo da forte influência que essas variáveis podem trazer sobre as empresas data da década de 1990, quando as políticas de abertura econômica trouxeram o desafio de “transferir para as empresas novos conhecimentos destinados a gerar novas oportunidades de negócio” (MACULAN; FURTADO, 2000, p.4). Essa

experiência também aprofundou o impacto da mudança de políticas públicas orientadas à competição global (BATTAGLIA, 2003).

#### **d) Variável tecnológica**

Esta variável está diretamente relacionada ao campo da informação. Segundo Castells (2001), refere-se à vigilância tecnológica entendida como a busca sistemática, a análise, a difusão e uso de informações técnicas necessárias à competitividade da empresa.

Dessa forma, a agilidade em que esse campo se desenvolve proporciona oportunidades estratégicas às empresas, uma vez que o nível de acesso a informação acaba por desnivelar a concorrência. Essa idéia reforça as abordagens de Porter (1998, p.31), ao determinar que as “organizações que não tiverem uma visão clara de como se apresentar (...), oferecendo algo diferente de suas rivais a um grupo diferente de clientes, serão devoradas pela concorrência intensiva”. Onde o termo ‘visão clara’, significa a possibilidade de acesso à informação, que diferencia as empresas no ambiente de concorrência.

#### **2.1.1.2 Ambiente específico**

O ambiente específico consiste no conjunto de fatores ambientais que estão diretamente ligados à operação da empresa, ou seja, afetam diretamente a capacidade da empresa obter resultados positivos. É a parte do ambiente em que a empresa deve estabelecer suas estratégias de relacionamento, com o intuito de obter os componentes de seus produtos ou serviços da melhor maneira possível. Em suma, é a parte do ambiente organizacional formada por componentes que estão diretamente ligados ao cumprimento das metas da empresa. Para Certo e Peter (1993, p.44), “é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas”. Conforme exemplificado no Quadro 2.

AMBIENTE ESPECÍFICO	
Componentes	Influências
Fornecedores	Fornecedores de matérias-primas, de energia, de capital, de mão-de-obra e de outros recursos.
Clientes	Consomem os produtos ou serviços oferecidos pela organização
Competidores	Em um cenário de concorrência existe ampla oferta de produtos similares cujos preços são determinados pelas condições de mercado
Reguladores	Algumas organizações sofrem influência do componente regulador. Requer-se a elas que ajam dentro das normas pré-estabelecidas

**Quadro 2:** Componentes do ambiente específico

Fonte: Adaptado de Nascimento e Reginato (2007, p.121).

Dessa forma, os níveis de relacionamento exercidos nesse ambiente podem ampliar os limites de atuação da empresa, e com o passar do tempo também podem ter sua abrangência e tamanho ainda mais ampliados (JONES, 1995).

Com relação à formulação do planejamento estratégico, o ambiente específico é um dos determinantes para a formação do resultado da empresa. É o nível ambiental no qual a gestão dos recursos e as relações com os componentes ambientais têm natureza mais operacional, que requer maior esforço dos gestores de linha, por estar em contato direto com essas forças.

### 2.1.2 Ambiente Interno

Corresponde às variáveis internas que podem representar limitações ou oportunidades de melhoria frente ao ambiente em que a empresa está inserida. Segundo Oliveira (1997), na análise interna da empresa são verificados os pontos fortes -

vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fracos, que são as desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.

Para Certo e Peter (1993, p. 22),

(...) o processo estratégico bem sucedido deve ser capaz de analisar as principais funções do negócio dentro da organização e entender como elas afetam o processo de administração estratégica e como devem ser integradas com ele. A importância (...) não pode ser subestimada.

Dessa forma, a análise das variáveis internas da empresa proporciona a “coordenação planejada de atividades coletivas de duas ou mais pessoas, funcionando numa base relativamente contínua que, através da divisão de trabalho e de uma hierarquia, busca realizar uma ou um conjunto de metas” ROBBINS (1983, p. 5), caracterizando a organização como um conjunto de “sistemas de atividades orientados para objetivos e com abrangência específica” (ALDRICH, 1979, p 4).

Por fim, existe a necessidade de identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, visto que para elaboração do planejamento estratégico é necessário monitorar as variáveis que podem interferir nesse processo (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 1991). Conforme identificadas no Quadro 3.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>		
<b>Variáveis</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Exemplos</b>
Organizacionais	Tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais, o planejamento estratégico e o suporte de tomada de decisão, as finanças e o marketing, incluindo as atividades pós-venda.	Rede de comunicação; Estrutura da organização; Hierarquia de objetivo; Política, procedimentos e regras.
Aspectos de Recursos Humanos	Contemplam o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e flexibilidade de mão-de-obra	Relação trabalhista; Práticas de recrutamento; Programas de treinamentos; Sistema de incentivos; Sistema de avaliação de desempenho.
Aspectos de Marketing e Inovação	Compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, realizados intra ou extramuros, além da transferência de tecnologias através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.	Análise do mercado; Estratégia do produto; Estratégia de preço; Estratégia de promoção; Estratégia de distribuição.
Aspectos de Produção	Recursos manejados na tarefa manufatureira propriamente dita, podendo referir-se tanto aos equipamentos e instalações como aos métodos de organização da produção e de controle de qualidade	Pesquisa e desenvolvimento; Layout das instalações de fábrica; Aquisição de matéria-prima; Controle de estoques.
Aspectos Financeiros	Compreendem o conjunto de indicadores financeiros que devem viabilizar financeiramente a estrutura empresarial	Liquidez; Lucratividade; Atividades; Oportunidades de investimento.

**Quadro 3:** Variáveis do ambiente interno

Fonte: Adaptado de Ferraz, *et al* (1995, p. 3-4) e Certo, Peter (1993).

Oliveira (1991) considera que a análise do ambiente interno deriva da técnica conhecida como SWOT. Esse autor considera que a análise SWOT estrutura e organiza os pontos levantados, de forma que ao elaborar o planejamento estratégico, as variáveis apresentadas no Quadro 3 são de grande representatividade para o sucesso do plano.

Essas variáveis interferem diretamente na elaboração do plano estratégico, de forma que qualquer movimento em uma dessas variáveis pode levar a readequação do planejamento estratégico.

## 2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Para Chandler (1962), estratégia pode ser definida como determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para por em prática essas metas.

Claramente, esse conceito remete a um entendimento de estratégia no sentido amplo da palavra, podendo-se inferir que o termo estratégia é uma maneira de “manipular” o futuro, no sentido literal da palavra, ou seja, reconhecer informações-chave em tempo real e de maneira volátil, com habilidade de canalizá-las e transformá-las em oportunidades futuras de obtenção de vantagem frente aos concorrentes.

Embora mostre a verdadeira essência da formulação de uma estratégia, percebe-se que a abordagem de Chandler (1962) remete a década de 1960, quando o mundo dos negócios emergia no período pós-guerra e o termo era incipiente no ambiente empresarial.

A partir daquela década se percebeu um avanço do conceito, visto o aumento da complexidade da relação das empresas com o ambiente, além do surgimento de outras obras a respeito desse assunto, o que levou a presumir uma conceituação genérica como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais (MINTZBERG, 1978).

Esse conjunto de diretrizes, por sua vez, forma a base do desenvolvimento da empresa, levando em conta que as decisões devem necessariamente apontar para a obtenção de posição favorável em relação ao ambiente de competição no qual a empresa está inserida.

Nesse sentido, Mintzberg (1978) afirma que toda organização se comporta estrategicamente, mesmo sem evidência de procedimentos intencionais, fazendo referência que, mesmo sem processos formais e conscientes, existe, ainda que no inconsciente dos gestores, objetivos a serem perseguidos.

No entanto, Ansoff (1979) explica a estratégia como um processo controlado, consciente e formal, de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa. Dessa forma, o termo começou a ser entendido como um processo complexo, embora a abordagem de Ansoff trate dos aspectos internos da empresa que, quando tratados formalmente, a levariam a obter um conjunto ordenado de ações.

Por fim, percebe-se que na concepção do termo não existia um entendimento único sobre ele. Talvez pela sua complexidade, uma vez que trata da conexão de diversos fatores que envolvem o ambiente empresarial, e que, por serem diversos, acarretam múltiplas maneiras de conexão entre esses fatores, e dependendo mesmo da capacidade intelectual das pessoas envolvidas, também podem variar. Em suma, apesar de terem o mesmo objetivo, empresas diferentes podem ter processos distintos para o seu alcance.

Outras obras importantes sobre o assunto surgiram com o decorrer do tempo, levando a outras definições. Como a de Ansoff, Declerck e Hayes (1981), que leva em consideração as expressões operacionais de políticas que, dentro de um sistema de administração, definem critérios operacionais sobre os quais os programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados.

Todavia, essas novas abordagens são derivadas das clássicas que foram apresentadas, entre outras, por Ansoff (1979) e Porter (1980), ao estabelecer um modelo baseado em um procedimento de coleta de dados no ambiente da empresa, que quando analisados de forma racional, levariam à formulação da estratégia “correta” e a maximizar a vantagem da empresa à longo prazo.

Em fim, a partir das diversas abordagens apresentadas, compreende-se que, de fato, estratégia dificilmente pode ser definida por um só conceito, embora se possa entendê-la como o somatório de um conjunto de fatores que, se abordados de forma sistêmica, conduzem a empresa ao alcance de seus objetivos. Entendendo o termo de forma corporativa, antes de tudo como um modelo de decisão, dependente dos sentidos de estrutura, comportamento e cultura empresarial, fatores que determinarão o processo organizacional pelo qual a empresa passará, para o alcance de seus objetivos (MINTZBERG; QUINN, 1992).

### **2.2.1 Estratégia empresarial e vantagem competitiva**

Enquanto estratégias corporativas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual, a empresa deve atuar, estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete em determinado negócio (HAMBRICK, 1983).

Da afirmativa de Hambrick (1983), e do fato de que todos os estudos envolvendo estratégia e planejamento estratégico estão fundamentados no ambiente turbulento que as empresas estão envolvidas, pode-se constatar que o desafio nesse tipo de estudo é exatamente estabelecer uma forma de aplicá-los levando as empresas a estabelecer um diferencial neste ambiente.

Assim, algumas organizações se esforçam para otimizar recursos e processos, e até enxergam nessa expressão a única oportunidade de sobrevivência. O problema nesse tipo de esforço, geralmente é alcançar o perfeito alinhamento dos fatores que influenciam na formulação dos produtos ou serviços, de forma a aperfeiçoar os processos.

Por fim, a solução dessa problemática não é tão simples quanto aparenta, pois em um conjunto de fatores, alguns itens podem se aplicar diretamente e unicamente a um produto, enquanto outros se comportam de forma inversa. Talvez por essa dificuldade, os estudos acerca de estratégia, desde a década de 1960, já traziam a idéia de que toda empresa deveria ser analisada como uma organização empresarial, dividida em subunidades organizacionais e, por fim, como indivíduos componentes dessa organização, levando toda a “estrutura empresa” a ter um conjunto definido de propósitos ou metas que a mantivesse numa direção deliberadamente escolhida, evitando sua dispersão para direções indesejáveis (GHEMAWAT, 2007).

Dessa forma de análise, Porter (1989) estabelece estratégia como a busca de uma posição competitiva favorável em uma organização, sendo que a análise deve ser feita no ambiente em que a empresa está inserida, onde ocorrem os efeitos da concorrência.

Uma vez que se estabeleça a relação entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida, entende-se o verdadeiro conceito de estratégia competitiva, compreendido como a ligação de diversos interesses envolvidos em uma empresa, ao ponto de equacionar essa relação, de forma que todos os envolvidos no processo atuem a fim de gerar valor para a empresa, isto é, sua total eficiência econômico-social.

Esse movimento, tratado como um processo contínuo de adequação da empresa com o seu ambiente, se traduz em competitividade. Bem conceituada por Coutinho e Ferraz (1995, p. 18) como “(...) a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Mas, antes de ser possível estabelecer esse conceito, diversos estudos sobre o tema foram surgindo, alguns clássicos como de Miles e Snow (1978, p. 121) que buscaram em sua obra elencar as formas de pensar em estratégia, e na época chegaram à conclusão de que “a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de

coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito a como a organização lidará com estas condições”.

Desse estudo, partindo do fato de que os autores abordam o termo estratégia como sendo a forma de ajuste da empresa ao seu ambiente, pode-se inferir que, dentre as empresas pesquisadas pelos autores, já se percebia a necessidade da análise do ambiente, a qual seria construída com base no conhecimento existente na organização, e, pelas crenças e valores dos administradores. Ponto que diferentemente Weick (1979) abordou, chamando de processo de materialização do ambiente, como um processo que se torna possível dentro de uma série de escolhas do tipo: mercado, produtos, tecnologia, etc., as quais formariam o ambiente específico da empresa.

Observa-se, a partir desses conceitos, que buscar o mercado certo, empregar corretamente os recursos disponíveis, adotar a tecnologia correta e processos administrativos adequados, são premissas que devem ser inteligentemente adotadas na busca por vantagem competitiva. Portanto, se percebe que a finalidade do processo estratégico é exatamente a geração de valor, que leva a obtenção de vantagem competitiva, a qual segundo Porter (1990, p. 02) surge “(...) fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa”.

Se estabelece, assim, uma relação entre a posição sustentável no mercado e a criação de valor. Essa relação estabelecida nos conceitos apresentados caracteriza a eficácia da empresa no ambiente competitivo, termo bem conceituado por Gibson et al. (1988, p. 77) como “o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos”.

Concluindo, percebe-se que o que define vantagem competitiva é a combinação dos fatores, que, se bem estabelecida leva ao alcance da missão da empresa, e esse fato, aliado ao aumento nos fatores de eficácia, levam ao aumento do resultado econômico da empresa. Por isso, o resultado econômico, elemento que constitui a perpetuação do alcance dos diversos objetivos da organização, ao ser atingido, expressa

a relação dos objetivos em decorrência da vantagem competitiva, e de uma posição lucrativa sustentável em relação à concorrência.

Contudo, uma posição lucrativa sustentável, ao expressar a validação do processo estratégico da organização por parte do mercado, leva a conclusão que, necessariamente o mais importante não é a competição propriamente dita, mas a capacidade de competir compreendendo onde, por que, e como se está competindo, de forma a majorar o resultado econômico da empresa.

Existe assim uma inevitável interação dos agentes participantes do meio competitivo, interligando objetivos e convergindo os interesses, buscando a realização do que se pode chamar de uma série de subobjetivos da organização, que como entidade lucrativa, converge para o reconhecimento do mercado, que mediante a compra do bem ou serviço produzido pela empresa, expressa o atendimento do objetivo maior da organização, o resultado econômico.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Nitidamente se percebe um consenso sobre o surgimento da administração estratégica no ambiente das empresas. No final da década de 1950, quando impulsionada pela Fundação Ford e a Carnegie Corporation, foi realizada uma pesquisa sobre o currículo das escolas de administração, naquela época chamada de escola de negócios. Essa pesquisa teve como produto um relatório chamado de relatório de Gordon-Howell, o qual recomendou um aumento na amplitude do ensino nestas escolas (GORDON; HOWELL, 1959).

Esse relatório alcançou grande popularidade, e no final da década de 1960 – quando, no mundo dos negócios ocorreram avanços tecnológicos, influências globais e outros fatores que levaram as empresas a buscar continuamente melhorias – o então curso de Política de Negócios, área da escola de negócios, criada a partir do relatório de

Gordon-Howell, teve seu nome alterado pelos líderes da área para “administração estratégica” (LEONTIADES, 1982).

Desde então, segundo Ansoff e Mcdonnell (1993), ocorreu uma perceptível falta de consenso sobre o significado preciso do termo. Os autores defendem que o termo está relacionado com o sistema de administração adotado por uma empresa, fator definidor da capacidade de resposta da empresa à mudanças no ambiente externo à organização.

Nesse sentido, a administração estratégica vem a ser um conjunto de ações que determinam o desempenho de uma empresa no ambiente em que ela esta inserida, melhor conceituada por Nascimento (2002, p. 64) ao afirmar que:

(...) administração estratégica é todo o ferramental de gestão, usado pelas organizações para se manterem permanentemente sintonizadas e equilibradas com seus ambientes (...) sendo, portanto, a forma com a qual a administração de uma empresa procura atingir a eficácia organizacional.

Administração estratégica pode ser entendida como sendo a parte da administração que está focada em organizar a empresa, vista a obtenção da vantagem competitiva frente à concorrência. Tal organização é entendida como o conjunto de ações implementadas pela empresa para otimização de seus resultados. Ou seja, a administração estratégica gerencia a relação entre a empresa e o seu ambiente, gerando condições favoráveis, para que os objetivos sejam alcançados, conforme comentam Schendel e Hatten (1972, p. 5) ao definir administração estratégica,

(...) como o processo de determinação e (manutenção) da relação da organização com o seu ambiente, expresso pela adoção de objetivos selecionados, e da tentativa de se conseguir as condições desejadas dessa relação com a alocação de recursos escassos que permitam a implantação de programas de ação eficientes e eficazes pela organização e por suas partes.

Portanto, cabe a administração estratégica a implementação de mecanismos que assegurem equilíbrio e sinergia nas ações da empresa. Esses mecanismos, compostos por um conjunto de controles, devem garantir que a tomada de decisões seja alinhada a estratégia, previamente definida no planejamento estratégico.

Dessa forma, administração estratégica pode ser definida como um conjunto de esforços que balizam a ação dos gestores em torno da estratégia. No entanto, quando as decisões seguem os parâmetros estabelecidos na estratégia, necessariamente sofrem influência do ambiente em que a empresa está inserida. Assim, existe um conjunto de fatores a serem considerados, conforme Rumelt, Schendel & Teece (1994, p. 9), entre eles,

(...) a seleção de metas, produtos e serviços a serem oferecidos, a estratégia de competição no mercado, os níveis apropriados do escopo e diversificação, o formato da estrutura organizacional, os sistemas administrativos e as políticas usadas para definir e coordenar os trabalhos (...).

Por fim, os elementos apontados permitem descrever administração estratégica como o conjunto de esforços que garantem o sucesso da organização, onde se entende sucesso como o cumprimento dos objetivos traçados no plano estratégico.

No entanto, segundo Ginter e White (1982), o conceito de administração estratégica tem evoluído e continuará a evoluir com o tempo, tanto que, autores como Wright, Kroll e Parnell (2000) e Certo e Peter (1993), complementam que a administração estratégica é um termo mais amplo, pois abrange a análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes, formulação das estratégias, implementação das estratégias e exercício do controle estratégico.

Administração estratégica tem como abordagem principal a antecipação a obstáculos que, por ventura, venham a interferir nos negócios da empresa, uma vez que, as estratégias, quando são implementadas, requerem modificações à medida que as

condições ambientais ou organizacionais se modificam (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000).

Nesse sentido, a administração estratégica leva a empresa a formar base sustentável para o seu desenvolvimento, com vistas a conseguir a manutenção e o controle de seu desempenho, levando em conta que este processo tem início com a definição do modelo de gestão, que traduz a realidade da empresa.

A partir desse modelo, a administração estratégica gerencia o conjunto de processos envolvidos no todo organizacional, buscando por meio do planejamento, implantação e acompanhamento da estratégia, a otimização do negócio. Pode-se dizer então, que a administração estratégica, em si, se ‘movimenta’ antes da elaboração do planejamento estratégico, assegurando razoabilidade deste processo, garantindo a sua eficácia e seu foco no resultado global da empresa, antes mesmo de sua implantação, na definição da visão e da missão da empresa. Dessa forma, segue a ótica de Catelli (2001) quando afirma que as decisões têm de primar pela racionalidade, onde estará em jogo o futuro da organização. E é exatamente dentro do processo administrativo da empresa que se insere o planejamento estratégico, focando a gestão no alcance dos objetivos definidos na elaboração da estratégia, executando e controlando, as premissas estabelecidas.

#### 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir do entendimento de que a administração estratégica está relacionada com o gerenciamento dos processos empresariais e com a manutenção da racionalidade na formulação das estratégias, os estudos acerca desse tema levaram a constatação da necessidade de uma ferramenta que vinculasse esse esforço da administração estratégica às necessidades das empresas, ou seja, uma ferramenta que alinhasse o pensamento da administração estratégica com a realidade do ambiente em que a empresa estava inserida.

Segundo Steiner (1969), um processo de planejamento é voltado para conseqüências futuras de decisões atuais, onde as ações relevantes do cotidiano das empresas estão alinhadas com o objetivo da empresa. Essa constatação levou os estudiosos à formulação do planejamento estratégico, uma ferramenta bem definida por Kotler (1975) como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

É nesse contexto que se desenvolve o planejamento estratégico, estudando o efeito das manifestações do ambiente organizacional na operação da empresa OLIVEIRA (1994). De forma que, o dinamismo do ambiente organizacional na elaboração do planejamento estratégico desafia a capacidade, criatividade e experiência dos gestores em controlar todas as variáveis que interferem na operação da empresa (NASCIMENTO, 2002).

Em sua essência, segundo Ackoff (1980), o planejamento estratégico é necessário quando a consecução do estado futuro que se deseja, envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões. Transformando-se assim, em uma sistemática de tomada de decisões, na qual Simon (1960, p.79) acredita que

(...) o indivíduo, ou a organização que se compõe de inúmeros indivíduos, se defronta, a cada momento, com um grande número de alternativas de comportamento, algumas das quais são conscientes. A decisão, ou a escolha, tal como empregamos esse vocábulo aqui, constitui o processo pelo qual uma dessas alternativas de comportamento adequada a cada momento é selecionada e realizada. O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo chama-se planejamento da estratégia.

Dessa forma, o planejamento estratégico está relacionado ao alinhamento das atitudes da empresa com o ambiente organizacional, onde se encontram as ameaças e oportunidades, de forma a obter vantagem frente aos concorrentes. Assim, a capacidade de prever conseqüências a longo prazo das decisões tomadas no presente, deve efetivar a “preocupação com o futuro, e mais que isso, em controlar o futuro”(ACKOFF, 1980, p.1).

Então, planejamento estratégico é um sistema de levantamento e avaliação de situações que pretende não eliminar incertezas do futuro, mas preparar a empresa para ele (VASCONCELLOS FILHO, 1985). Um conjunto de ações que não pretendem demonstrar o certo ou o errado, mas fornecer à organização uma perspectiva de futuro, aumentando sua probabilidade de aproveitar as oportunidades e explorar seu potencial. (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Para Vasconcellos Filho (1985) e Tiffany e Peterson (1998), o planejamento estratégico deve trazer uma visão de futuro, onde a probabilidade de fracasso frente à concorrência deve ser minimizada. Da mesma forma, Ackoff (1980, p.2) destaca que

o planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o quê fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação (...) o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

Fato é que o planejamento estratégico procura direcionar as ações da empresa, ou seja, quando se realiza uma ação, mesmo que inconscientemente, o planejamento ocorre (MINTZBERG 1994). Dessa forma, as reflexões apontam que essa influência aumenta na medida em que aumenta a influência do ambiente nas ações da empresa, tanto que Ackoff (1980, p.1) observa que

a necessidade do planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela. Porém, é ainda mais difícil tornar tal planejamento útil. Planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um homem pode se envolver. Não fazê-lo bem não é um pecado, contentar-se em fazê-lo pior do que seria possível, é imperdoável.

Por fim, se percebe que todos os conceitos de planejamento estratégico envolvem o relacionamento das pessoas com o processo de tomada de decisões, assim como “(...) a noção de hierarquia de decisões em que cada passo no sentido descendente

consiste na implementação dos objetivos estabelecidos no plano imediatamente anterior” (SIMON, 1960, p. 6).

Nesse sentido, o relacionamento das pessoas com o processo de elaboração do planejamento estratégico pode se dar com um maior ou menor grau de participação, dependendo da estrutura de hierarquia das organizações.

#### **2.4.1 Evolução Histórica do Planejamento Estratégico**

Em meados de 1950, com o início da “era da informação”, que alavancou o conhecimento, a capacidade de competir passou a depender da aptidão da empresa em projetar, produzir e vender seus produtos de maneira mais eficaz que seus concorrentes (ANSOFF, 1990).

Naquela época, a empresa que oferecia um produto padronizado, com preço mais baixo, vencia a concorrência. O estabelecimento de estratégias era uma tarefa simples e existia o chamado planejamento financeiro, onde o departamento financeiro era o depositário de todos os esforços estratégicos da organização, tendo a responsabilidade de elaborar orçamentos e fazer com que eles fossem cumpridos (CONTADOR, 1995). Porém, no ambiente empresarial, a aptidão de formular estratégias depende da análise dos fatores que interferem no ambiente da empresa, ponto que tornou ultrapassadas as ferramentas utilizadas até aquela data, impulsionando estudos em busca de uma ferramenta que auxiliasse as empresas a se manterem equilibradas em meio aos seus ambientes interno e externo.

Fato é que, após definida essa necessidade, avançaram os estudos sobre estratégia organizacional, surgindo autores consagrados como Drucker (1954), que sacramentou a principal característica de uma estratégia organizacional bem formulada,

com a perspectiva de futuras tomadas de decisões, em termos de um propósito, a perpetuidade da organização.

Em seguida, consta a publicação de Chandler (1962), “*Strategy and Structure*”, como precursor da chamada estrutura multidivisional, a qual pretendia “separar” a organização em atividades operacionais e estratégicas, percebendo que, para ter sucesso, a estratégia dependia de apoio interno nas organizações, tratando a estratégia como ponto de sustentação da diversificação empregada, fato que fortificou os termos estratégia e planejamento empresarial.

Essa análise de Chandler, relacionando estrutura com a estratégia, é definida por Hambrick (1983) como a obtenção de metas e objetivos básicos de uma empresa a longo prazo, defendendo a adoção de cursos de ação elaborados pelas lideranças estratégicas e alocando os recursos necessários para atingir as metas e objetivos. Da constatação de que a estratégia depende da estrutura, e de que a estrutura depende da estratégia, e que a união das duas está vinculada as variáveis do ambiente em que a empresa está inserida, originaram-se novos estudos sobre o tema, relacionando estratégia a análise dos ambientes externos a empresa.

Nessa linha, que relaciona estratégia com análise dos ambientes, surgiram outras obras consagradas como “*The Corporate Strategy*”, de Ansoff (1965), cuja indicação de estratégia seria um fator de condução e nivelamento entre os processos e produtos da organização, e o mercado em que ela está inserida, levando em conta o objetivo principal da empresa, a geração de lucro e perpetuidade ao longo do tempo.

Esse mesmo autor, na obra *Planning as a practical management Toll* (1964), coloca que a finalidade de qualquer empresa é converter os recursos físicos, humanos e financeiros, em bons produtos e serviços, de forma que a “avaliação” dos produtos seria dos consumidores. Também aborda a questão do ciclo de vida dos produtos, reduzido com as inovações do pós-guerra. Por fim, estabelece estratégia como postura pró-ativa frente às oscilações do ambiente.

Contudo, até o final da década de 1960, ainda se confundia na literatura os conceitos de estratégia e planejamento empresarial (termos utilizados na época). Foi uma concepção que se descobriu incorreta a partir da evolução econômica do final dos anos 1960, que impulsionava o crescimento das empresas, levando-as a ingressar em novos mercados, diversificando suas operações e, assim, fortalecendo a perspectiva multidivisional levantada por Chandler (1962).

Assim, em meio aos estudos sobre estratégia da época, surgiu o planejamento estratégico, popularizado, segundo Wilson (1998), entre o final da década de 1960 e início da década de 1970, sendo considerada, na época, uma ferramenta revolucionária, segundo Kotler (1993), por envolver o processo gerencial de forma a desenvolver e manter adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, e as mudanças e oportunidades do mercado.

Essa ferramenta foi perpetuada ao longo do tempo, por ser, segundo Ansoff e Mac Donnel (1993), um processo lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa no ambiente, uma maneira de se pensar as perspectivas da empresa, alavancando a formulação das estratégias.

Contudo, no final da década de 1960, a ferramenta planejamento estratégico, ainda incipiente, tratava apenas da formulação das estratégias. Segundo Bertero (1995), a análise dos pontos fortes e fracos das organizações, focado no conceito multidivisional de Chandler, rapidamente se tornou insuficiente para estabelecer uma posição favorável frente aos concorrentes, dada a velocidade das mutações no ambiente em que as empresas estavam inseridas.

Esses fatores levaram à necessidade de análise do ambiente organizacional, alterando a maneira de se pensar na formulação das estratégias organizacionais, imprimindo a essa formulação um foco na velocidade de adaptação, necessária às empresas que pretendiam se manter em meio à concorrência.

Uma maneira de se pensar em estratégia organizacional foi preconizada por Andrews (1965), com a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Essa ferramenta teve como base a análise que compreende pontos fortes, e pontos fracos e competências, além de ameaças e oportunidades para a organização.

Por fim, tem-se o modelo de Porter (1980), que parte de uma análise da estrutura da organização, percebendo a formulação da estratégia sob cinco dimensões ou forças competitivas, que são: ameaça de novos entrantes; negociação com fornecedores; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de negociação com clientes e competição entre os concorrentes. Tem-se na estratégia e na eficiência, os pilares essenciais na geração de valor para as organizações, sintetizando as abordagens apresentadas até aquele momento, em meio a estratégias genéricas que conduzem a empresa a obter vantagem sobre seus concorrentes.

#### **2.4.2 Surgimento das Escolas de Pensamento Estratégico**

Considerando que o planejamento estratégico é a ferramenta que conduz à empresa a formulação da estratégia mais apropriada num dado momento, mediante a análise do ambiente em que ela está inserida, e que é com base no diagnóstico estratégico que a empresa deverá antecipar-se às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos, percebe-se, em comum, nos modelos mencionados (SWOT e Modelo Porter (1980)), a busca incessante por uma posição sustentável e com vantagem sobre os concorrentes.

Essa percepção fica clara analisando a ótica de Chandler (1962), quando observa que estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos

básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para pôr em prática essas metas.

Assim, embora Mintzberg (2006) e Porter (1999) mencionem que não existe definição única e universalmente aceita sobre o tema, estratégia deve ser uma postura ou uma forma de se diferenciar em meio aos concorrentes. É absolutamente necessária ao alcance de um objetivo, dentro da idéia de que a estratégia deve ser tratada de forma corporativa, gerenciando o conjunto de ações de uma organização, levando-a a alcançar padrões ideais de competição, ou seja, com vantagem sobre seus concorrentes.

Nesse sentido, pode-se elencar diversas formas de concepção da estratégia, embora por definição todas tenham um “fim comum”, ou seja, a manutenção de uma posição favorável da empresa em meio ao seu ambiente. Pelas movimentações no ambiente econômico, as diretrizes estratégicas passaram a ser ponto crucial no sucesso das organizações, conforme sacramentam Jonhson e Leenders (2001), ao afirmarem que as pressões do meio em que a organização se insere, levam-na a tomar decisões e iniciativas estratégicas, as quais se tornam as principais diretrizes para a estrutura organizacional e suas mudanças.

Essa pressão levou as empresas a buscarem, de forma indiscriminada, posições diferenciadas frente aos seus concorrentes. Dessa forma, é correto afirmar que esses conceitos vêm ao encontro da preocupação de Custódio (1981), quando afirma que o administrador viu expandido seu campo de trabalho para fora dos limites da empresa.

Essa constatação tornou a literatura sobre estratégia e planejamento estratégico farta e por conseqüência, se tornou possível observar conceitos despropositados, como o estabelecido por Camargos e Dias (2003, p. 31) ao abordar que “qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia”.

Essa extrapolação de conceitos levou as empresas a adotarem distintas formas de diferenciação, tornando necessário um modelo de segregação ou padronização dessas estratégias, talvez o motivo que levou Mintzberg (1973) a questionar essa forma indiscriminada de formulação de estratégia, separando-as em três perspectivas distintas e, segundo ele, mais utilizadas: o empreendedor, o adaptativo e o planejado.

A primeira, a perspectiva empreendedora, elenca um comportamento pró-ativo, levando para uma etapa posterior a análise de problemas rotineiros, focando na busca por novas oportunidades. A segunda, a perspectiva adaptativa, consiste em uma constante adaptação aos problemas existentes, eliminando a possibilidade de construção de objetivos futuros. E a terceira perspectiva, a do planejamento, remete a uma contínua e racional avaliação das oportunidades do ambiente da empresa.

A partir dessas perspectivas, percebe-se uma tendência levantada por Mintzberg (1973), a de segregar as diversas formas de concepção da estratégia em modelos, os quais foram aprimorados na obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), dividindo as formas de pensamento estratégico em dez vertentes de pensamento, as quais denominaram escolas de pensamento estratégico, novamente divididas em três grupos.

Um dos grupos é de natureza prescritiva, onde as escolas estão focadas no processo perfeito ou na ordem formal da formulação da estratégia, como definem os autores, “mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 14). Outro grupo, de natureza descritiva, tem como ponto principal a descrição da forma que as estratégias são estabelecidas. Segundo os autores, “se preocupam menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 15). Essas escolas estão alinhadas com o pensamento dos indivíduos que habitam o ambiente empresarial, focadas nas relações da empresa com os indivíduos. Concluindo, um outro grupo, com apenas uma escola, denominada de escola da configuração, trata da estratégia, segundo os autores, como “um processo de transformação ou de auto-

afirmação da organização” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 15). A formulação da estratégia é tratada como um processo de integração, formalizado e focado na estratégia ideal para a organização.

Contudo, o agrupamento das formas de se pensar em formulação de estratégias em escolas e essas em grupos, não significa que existam propósitos diferentes entre elas, mas que existem diversas formas de abordagem do tema, levando a presumir que nem todas as empresas abordam o planejamento estratégico da mesma maneira, ou ainda, que algumas sequer utilizam essa ferramenta. Tal constatação é respaldada pelos próprios autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 274) ao sacramentarem: “precisamos ir além da estreiteza de cada escola, precisamos saber como a formação de estratégias, que combina com todas as escolas relacionadas e mais, é na realidade”.

Por fim, a simples segregação das formas de pensamento estratégico elaborada por esses autores não significa, exatamente, que exista também um modelo mais ou menos apropriado de formulação da estratégia para cada tipo de empresa. Significa apenas que essas são as formas mais usuais de pensamento estratégico. Na verdade, esse processo é sacramentado por Montgomery e Porter (1998) ao estabelecerem que, no interior das empresas numerosos sistemas foram desenvolvidos para facilitar o processo de formulação da estratégia. Infelizmente, esses sistemas não são sempre fiéis aos ideais de sua missão.

Levando em conta as afirmativas apresentadas, pode-se observar que o processo de elaboração da estratégia, é algo mais complexo. É um processo que deve envolver a empresa como um todo, dentro do princípio de que a estratégia deve ser tratada de forma corporativa, gerenciando o conjunto das unidades de negócio de forma a alcançar padrões ideais de competição.

### **2.4.3 O Modelo SWOT e o Modelo de Porter**

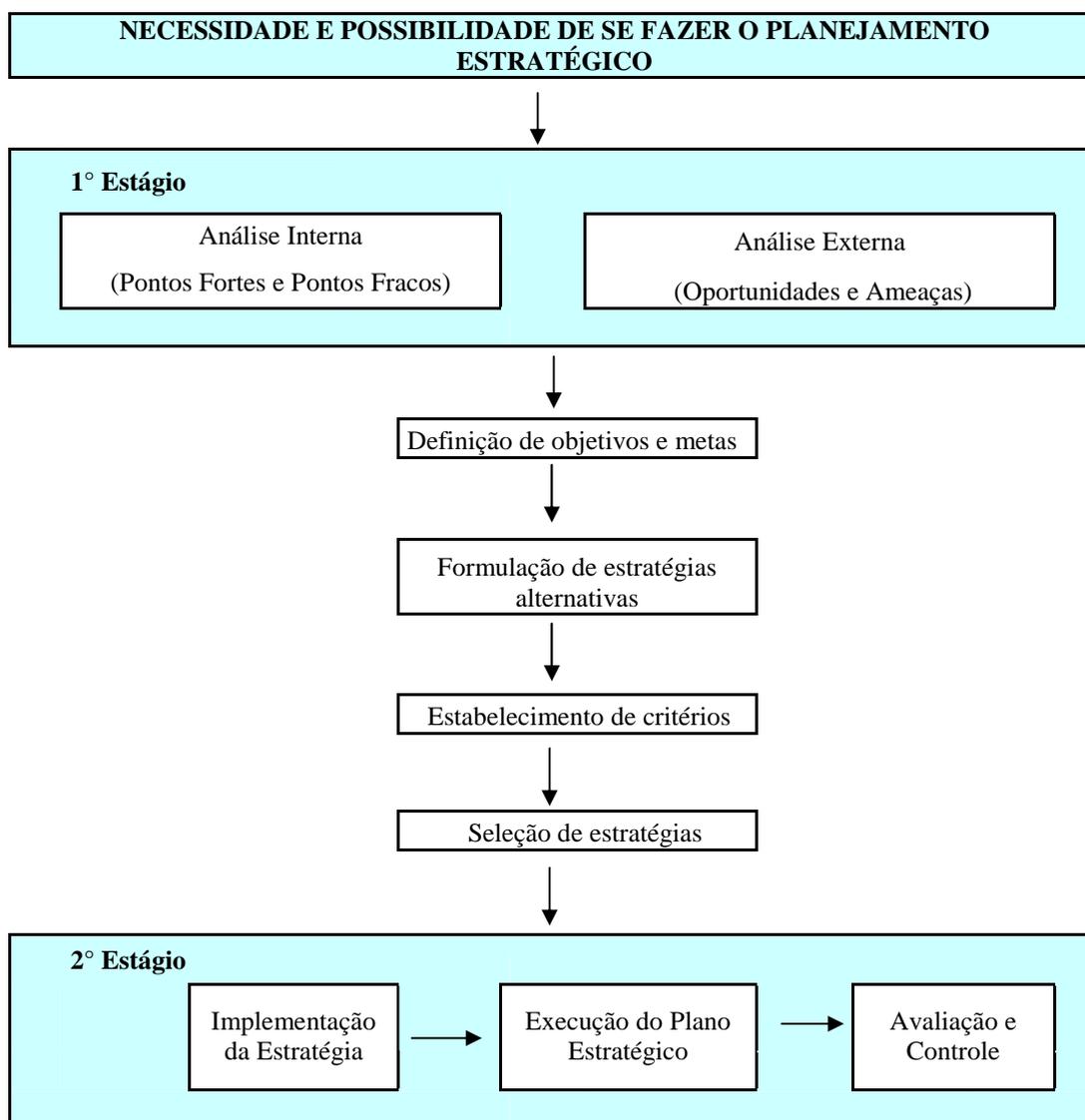
#### **2.4.3.1 O modelo SWOT**

Na análise do ambiente, são consideradas ameaças as variáveis ambientais incontroláveis, que representam, ou podem vir a representar, riscos de continuidade para o negócio, se não detectadas oportunamente e se ações não forem tomadas para minimizá-las ou neutralizá-las. As oportunidades são variáveis, também incontroláveis pela empresa, que podem se converter em estratégias voltadas ao crescimento, consolidação de posição no mercado, de lucro e outras ações favoráveis, desde que percebidas em tempo de serem aproveitadas satisfatoriamente (NASCIMENTO, 2002).

Dessa forma é desenvolvido o processo de elaboração do planejamento estratégico por meio da matriz SWOT, que tem como princípio a análise das condições do ambiente externo sob quatro perspectivas, considerando os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, idéias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança) (CORDIOLI, 2001).

Segundo o modelo SWOT, são inúmeras as abordagens sobre a ordem sequencial em que o processo de planejamento se realiza. Contudo, os pontos em comum sobre os elementos fundamentais constituintes do planejamento estratégico são dominantes e as divergências são pequenas (FISCHMANN, 1987).

Dessa forma, a matriz SWOT visa demonstrar as interações existentes entre as oportunidade e ameaças, pontos fortes e fracos, que servem como base para identificação dos objetivos estratégicos, conforme exemplificado na Figura 2.



**Figura 2:** Processo de planejamento  
 Fonte: Adaptado de Nascimento e Reginato (2007)

Na Figura 2, verifica-se que as forças e fraquezas dizem respeito ao ambiente interno, enquanto que as oportunidades e ameaças estão relacionadas aos fatores externos. De acordo com Rossi e Luce (2002, p.3), “no entendimento dos diferentes componentes da SWOT e seus respectivos conceitos, procura-se enfatizar os níveis de impacto e avaliação”, conforme Quadro 4.

Análise Interna e Externa do modelo SWOT	
Oportunidade	Situação externa que dá à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade;
Ameaça	Situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o alcance dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade;
Ponto Forte	Característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o alcance dos objetivos
Ponto Fraco	Característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos objetivos

**Quadro 4:** Analise SWOT

Fonte: Adaptado de Rossi e Luce (2002, p.3) e Nascimento e Reginato (2007, p.135).

Os pontos fortes e os pontos fracos identificarão a possibilidade de estratégias de aproveitamento ou redução destes pontos, respectivamente (ALMEIDA, 2001).

#### 2.4.3.2 O Modelo de Porter

Segundo Porter (1999, p 29), tratando das cinco forças competitivas, “o objetivo da estratégia empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra as essas forças ou influenciá-las em seu favor”.

Pelas suas características, o modelo considera uma determinada estrutura de competição setorial, procurando compatibilizar os pontos fortes e fracos da empresa com essa estrutura, baseando-se em cinco forças competitivas que, em seu entendimento, devem formatar a estratégia, por serem potenciais redutores dos lucros futuros da organização (PORTER, 1999). Conforme apresentado no Quadro 5.

Cinco Forças Competitivas	
Ameaças de novos entrantes	Novos entrantes no mercado trazem novas capacidades, o desejo de obter participações no mercado e, normalmente, boas somas de recursos para se firmarem no mercado
Poder de negociação dos fornecedores	Dependendo do porte e da quantidade de fornecedores no mercado, eles podem exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor, isto ocorrendo tanto via aumento de preços quanto através de diminuição da qualidade. Assim, os fornecedores podem comprimir a rentabilidade do setor que não conseguir compensar o aumento de custos nos próprios preços.
Produtos e serviços substitutos	Essa força impõe um limite de preço para aqueles produtos sob risco de substituição. Os produtos e serviços substitutos provocam a redução da rentabilidade de um determinado setor industrial, e possivelmente de seu crescimento, a menos que esse setor consiga, através de melhorias na qualidade de seu produto ou, de algum outro artifício, estabelecer algum tipo de diferenciação que justifique diferença significativa de preços.
Poder de negociação de clientes	Dependendo do perfil dos clientes a perda de margens, via redução de preços, é inevitável.
Rivalidade	As manobras pelo posicionamento entre concorrentes de um setor podem levar a redução de lucros, devido a diminuição no preço de vendas e ao aumento do custo da competição por uma posição no mercado.

**Quadro 5:** Cinco Forças Competitivas de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1999, p 24-45)

De forma que Porter (1999, p. 41) considera a elaboração da estratégia como a construção de defesas “contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas”. Porém, o modelo não inclui um amplo exame do ambiente interno da organização, valendo-se, principalmente, da análise das variáveis ambientais relacionadas especificamente ao mercado fornecedor e consumidor. Ele também não prevê as etapas subsequentes de implementação da estratégia e talvez seja por essa razão que, se considerado isoladamente, o modelo tenha uma limitada aplicação na prática (HILL; WESTBROOK, 1997).

#### 2.4.3.3 Análise SWOT e o modelo Porter

Na análise do modelo SWOT e do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1999), verifica-se que as definições de pontos fortes e fracos da organização são objetivos comuns entre as duas técnicas. Isto é, no processo de elaboração da estratégia, busca-se identificar os aspectos relevantes da organização, de forma a minimizar os seus pontos fracos e valorizar os seus pontos fortes (AZEVEDO 2001).

Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que as peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia, ou seja, as variáveis do ambiente interferem na formulação da estratégia, de forma que, os modelos de elaboração do planejamento estratégico devem ter como objetivo viabilizar a utilização de diferentes instrumentos de gestão, para que a organização tenha condições de obter e manter as vantagens competitivas (KOTLER, 2001).

Segundo Slack (2002), isso ocorre em função do sequenciamento das atividades produtivas, onde as metodologias de elaboração do planejamento estratégico, ao interagirem com os resultados obtidos, apontam o sentido estratégico das decisões. E, em função da busca por resultados positivos que o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1999), busca a identificação das principais forças que atuam no ambiente da empresa, de forma a estabelecer uma relação de causa e efeito dessas forças com a obtenção de vantagem competitiva. E o modelo SWOT, que, a partir da análise interna e externa da organização, levanta as possibilidades estratégicas, a fim de obter vantagem competitiva, focado na manutenção das oportunidades e na proteção das ameaças (FISCHMANN, 1987).

De forma que se Porter (1986) afirma que a formulação de uma estratégia empresarial requer que se faça, primeiramente, a análise do ambiente externo à empresa focada em cinco pontos cruciais a serem observados, o modelo SWOT, define que a estratégia mantém pontos fortes e reduz a intensidade de pontos fracos, aproveitando as

oportunidades e protegendo-se de ameaças. Dessa forma, é possível concluir que as duas metodologias podem ser utilizadas de forma conjunta nas organizações (AZEVEDO, 2001; CHIAVENATO, 2000; COLLIS, 1999; PORTER, 1986). Conforme apresentado na Figura 3.



**Figura 3:** SWOT e Cinco Forças Porter

Fonte: Adaptado de Nascimento e Reginato, 2001.

Diante da avaliação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, as estratégias são direcionadas para sanar as dificuldades e promover os pontos fortes. As variáveis incontroláveis do ambiente externo são analisadas, de forma a proteger a organização frente a essas ameaças, elaborando uma ferramenta que promove o alinhamento das forças e fraquezas da organização, com as oportunidades e ameaças do ambiente organizacional (OLIVEIRA, 1997; MONTGOMERY; PORTER, 1998; FISCHMANN, 1987).

## 2.4.4 Planejamento Operacional

Depois de estabelecer o planejamento estratégico como uma ferramenta que alinha os esforços da administração estratégica às necessidades das empresas, cabe estabelecer como se direcionam esses esforços e de que forma eles são quantificados e transformados em resultado positivo.

Esse processo de quantificação, segundo Robbins (1983), busca acompanhar o desempenho das atividades do plano estratégico por meio de comparações entre situações pretendidas e alcançadas, identificando problemas ou falhas, bem como verificar se as estratégias estão proporcionando ou não os resultados esperados pela empresa.

Assim, se estabelece a relação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional, de forma que o planejamento operacional objetiva a otimização dos resultados empresariais, enquanto que no planejamento estratégico, a atenção está para a continuidade da organização (REIS; LEMES, 2002).

Conforme afirma Tavares (2000, p. 360), planejamento operacional é a “chave do êxito de uma gestão estratégica, pois sua condução cria interações entre estratégica e gestão”. E essa interação se dá por meio do detalhamento qualitativo das metas e objetivos definidos no plano estratégico, sendo que os instrumentos quantitativos são basicamente representados por processos orçamentários, que constituem projeções que devem estar de acordo com os limites estabelecidos no plano estratégico (OLIVEIRA, 1994).

### 2.4.4.1 Orçamento

Anthony e Govindarajan (2001, p.141) afirmam que “o propósito central de um sistema de controle gerencial é assegurar, na medida do possível, a congruência de objetivos”. Dessa forma, percebe-se que o controle consiste no estabelecimento dos

recursos necessários ao cumprimento dos objetivos e o ato de estabelecer os recursos disponíveis se dá por meio do processo orçamentário, o qual “estabelece um enfoque sistemático para o envolvimento de todos os níveis administrativos no processo de planejamento” (WELSCH, 1986, p. 40).

Segundo Tavares (2000, p. 384), “antes da execução o orçamento deve ser avaliado, revisto e obter a aprovação e o comprometimento dos níveis diretivos da organização”. Dessa forma, ele “oferece instrumentos para resolver grande parte dos problemas de orientação a objetivos numa empresa” (WELSCH, 1986, p. 35).

Segundo Zdanowicz (1995), o orçamento consiste em planejar todas as atividades a serem desenvolvidas, projetar a obtenção de todos os recursos necessários dentro de determinado prazo, controlar as etapas à medida que são executadas e avaliar periodicamente os valores realizados com os valores planejados.

Como o foco do orçamento é o alinhamento das ações com o cumprimento das metas estabelecidas no plano estratégico, ele deve alertar sobre possíveis distorções entre o que foi planejado e o que está sendo executado, e é nesse momento que a organização obtém informações que permitem verificar se as ações estão implementadas de acordo com os planos. Dessa maneira, “a atenção da gestão na execução de ações ou atitudes corretivas deve ser máxima, pois as mesmas podem [...] mudar a forma como a organização funciona, alterar o processo de gestão estratégica, tornar os objetivos e padrões mais desafiadores e alterar o próprio processo de controle” (CERTO; PETER 1993, p. 223).

Por fim, para que tal interação (planejado “*versus*” executado), possa ocorrer, é necessário que existam medidas de correção como forma de alinhar os processos da empresa, dentro do que foi planejado. Nesse sentido, o ‘ciclo’ de controle e correção se torna uma ferramenta fundamental para o sucesso do planejamento estratégico.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os procedimentos das organizações permitem comportamentos diversos. Algumas organizações estimulam as unidades de negócios a instituírem suas metas e estratégias, há outras que estabelecem as metas para as unidades de negócios, mas permitem desenvolver suas próprias estratégias e ainda há situações em que as corporações se envolvem profundamente nas estratégias de cada unidade de negócios (KOTLER, 2001).

Dessa forma, segundo Collis (1999), o nível de alcance da empresa em seu ambiente, sistematiza a identificação das variáveis desse ambiente, de forma que, o alcance dos objetivos, isto é, o mapeamento das variáveis ambientais, se torna premissa básica para a elaboração de qualquer tipo de planejamento. No entanto, o nível de abrangência das empresas com o ambiente, varia de empresa para empresa, fazendo com que o tipo de processo aplicado na concepção do planejamento estratégico também varie, dependendo dessa abrangência.

Diante dessa constatação Jonhson e Leenders (2001), estabelecem que as intervenções do ambiente, levam as empresas a tomarem decisões e iniciativas estratégicas diferentes, afetando as principais diretrizes da estrutura organizacional, nas quais, decisões sobre o nível de participação dos gestores são tomadas.

Para Vasconcellos e Hemsley (1997), na estrutura organizacional existe um processo pelo qual a autoridade é distribuída. Nela são especificadas as atividades das pessoas, desde a alta administração, até os níveis mais baixos, permitindo que elas realizem suas atividades para o alcance dos objetivos da organização. De forma que, sendo parte do processo de decisão e parte do processo gerencial, a estrutura organizacional também interfere no processo de elaboração do planejamento estratégico, e este será mais ou menos participativo, dependendo da estrutura organizacional.

Baseando-se nas teorias sobre estratégia e planejamento estratégico, define-se que as variáveis do ambiente, as quais interferem na estrutura organizacional, levam as empresas à adoção de processos distintos na elaboração do planejamento estratégico, inclusive, determinando o grau de participação dos gestores nesse processo. Tal participação varia de acordo com o grau de centralização estabelecido pela administração estratégica, onde nem centralização, nem descentralização, são absolutas (CALLAHAN, 2000). Parece existir um consenso que, independente do grau de centralização, a estrutura organizacional, como elemento do gerenciamento estratégico, deve assegurar que a organização possua e se beneficie do uso de uma estratégia organizacional adequada (CERTO; PETER 1993).

Por fim, Vasconcellos e Hemsley (1997) observam que quando as decisões são excessivamente centralizadas no topo da hierarquia, pode haver demora e desvinculação da realidade nestas decisões. Por outro lado, se as decisões estão excessivamente descentralizadas, pode haver falta de coordenação e dificuldades de controle. De forma que, ambos os modelos podem ser aplicados a qualquer tipo de organização e apresentam vantagens e desvantagens quando comparados entre si (VASCONCELLOS, 1979).

Por meio das ponderações realizadas, pode-se afirmar que a metodologia aplicada na concepção do planejamento estratégico varia entre centralizada e descentralizada, de acordo com o grau de centralização estabelecido pela administração estratégica, assim se abordou a administração estratégica como um conjunto de ações, que em conjunto com o planejamento estratégico, determinam o desempenho de uma empresa no ambiente em que ela esta inserida.

O planejamento estratégico foi considerado, segundo a ótica de Rasmussen (1990), isto é, considerando que a empresa estabelece seus objetivos ou metas, chamados de macro-objetivos e, sucessivamente os transforma em estratégias e objetivos operacionais, sempre observando o comportamento do macro ambiente, pronto para alterar seus rumos, de acordo com as filosofias da análise SWOT e do modelo das cinco forças de Porter.

Assim, foi considerado que o planejamento estratégico depende dos sentidos de estrutura das empresas, assim como do ambiente em que elas estão inseridas e de maneira similar ele pode ser centralizado ou descentralizado. Da mesma forma, foi considerado que o fato dele ser centralizado ou descentralizado estabelece o nível de participação dos gestores no processo como um todo, ou seja, pode ser mais ou menos participativo, dependendo da empresa e do ambiente, e ainda, que a participação dos gestores em cada etapa do processo pode variar, dependendo destes fatores.

### 3 METODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa. Segundo Gil (1999), pesquisa é um processo que busca descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos desenvolvidos por meio de um processo formal e sistemático. Dessa forma, devem-se identificar as técnicas que possibilitaram a verificação das respostas e o método utilizado (GIL, 1999).

Nessa pesquisa, os procedimentos científicos adotados partiram de duas bases diferentes. Um que proporcionou bases lógicas de investigação e outro que indicou os procedimentos técnicos utilizados, segundo recomendações de Gil (1999).

A base lógica da pesquisa foi dada pelo método indutivo, pois partiu de dados particulares, suficientemente constatados, para posterior generalização (GIL 1999). Assim, buscou-se verificar, a partir de um grupo de empresas, o nível de participação dos gestores no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Os procedimentos técnicos utilizados foram estatísticos, a fim de verificar se nas empresas pesquisadas, os gestores participam do processo de planejamento estratégico.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Seguindo a linha de Gil (1999) e de Santos (1999), essa pesquisa se classifica quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos adotados, conforme elencado.

##### 1) Quanto à natureza.

A pesquisa é aplicada, pois tem finalidade prática e busca estritamente, a partir de um conjunto de características, verificar se os gestores participam do processo de planejamento estratégico das empresas (GIL, 1999; SANTOS, 1999).

## 2) Quanto à forma de abordagem do problema.

Classifica-se como quantitativa, porque o conjunto de respostas, ou opiniões, foi analisado pela média aritmética das respostas, técnica estatística que demonstrou sua associação com o problema de pesquisa (SANTOS, 1999).

## 3) Quanto aos objetivos.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem a finalidade de descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, descrevendo, classificando e analisando as relações entre as variáveis (GIL, 1999; SANTOS, 1999).

Ainda, segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas se caracterizam pelo questionamento direto as pessoas que se quer conhecer o comportamento. Dessa forma, essa pesquisa, de acordo com seus objetivos, é descritiva, porque descreve se existe participação dos gestores no processo de planejamento estratégico, como característica do grupo de empresas componentes da amostra.

## 4) Quanto aos procedimentos técnicos

É uma pesquisa de campo, realizada por meio de um levantamento de dados feito por questionário (uma *survey*), que, segundo Gil (1999), se caracteriza por ser um procedimento de levantamento de dados e informações junto a um grupo significativo de pessoas acerca de um problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões acerca destes dados.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é o conjunto de elementos distintos que compõe um universo. Desta forma, a população delimita o estudo de forma a abranger apenas uma classe de fenômenos (GIL, 1999; SANTOS, 1999).

Buscando a resposta para o problema central desse estudo, a população pesquisada são as mil (1.000) maiores empresas que atuam no Brasil, listadas na revista *Valor 1.000*, edição 2.008. Essa revista é uma edição especial, anual, da revista *Valor Econômico*, que classifica as empresas com base na análise de dados financeiros e econômicos. Essa análise atribui às empresas uma pontuação e o produto final é a elaboração de um *ranking* de classificação, que neste ano conteve empresas de 26 setores da economia.

A escolha destas empresas se justifica por apresentar, com base nos demonstrativos contábeis, as mil maiores empresas do país, que se presume, por serem devidamente auditadas, expressam a realidade econômica destas empresas. Assim, embora os dados contábeis não sejam relevantes para esse estudo, se justifica a utilização do *ranking* dessa revista. Pois, se conforme Ansoff (1990), apenas algumas empresas utilizam a ferramenta como instrumento de gestão, pode-se presumir que estas empresas sejam as maiores em determinados segmentos da economia.

A partir dessa população foi composta uma amostra, utilizando o conceito de amostra não probabilística por acessibilidade, em que o pesquisador “seleciona elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo” (GIL 1999, p.104).

Dessa forma, visou-se a viabilidade do estudo, e se optou pela escolha aleatória, feita em forma de sorteio, de 3 (três) dos 26 (vinte e seis) setores da economia abordados nesta edição da revista, que são:

- a) Metalurgia e siderurgia;
- b) Alimentos; e
- c) Química e petroquímica

Após definidos os setores da economia, um levantamento apontou que a amostra seria composta por um conjunto de 232 (duzentas e trinta e duas) empresas separadas por setor, conforme Tabela 1, ou seja, 23,20% do universo, o que se espera, leve os resultados obtidos a aproximar-se bastante daqueles que seriam obtidos, caso fosse possível coletar dados e analisar todas as empresas componentes do universo.

**Tabela 1:** Levantamento das empresas por setor

SETORES	TOTAL DE EMPRESAS	% DO TOTAL
Alimentos	77	7,70%
Química e Petroquímica	84	8,40%
Metalurgia e Siderurgia	71	7,10%
<b>TOTAL</b>	<b>232</b>	<b>23,20%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa amostra, em 42 (quarenta e duas) das 232 (duzentas e trinta e duas) empresas identificadas, não foi possível contato por motivos diversos, grande parte relacionado ao não atendimento das ligações, política interna da empresa em não responder pesquisas ou não localização do contato ou do telefone. Dessa forma, o questionário foi remetido a 190 (cento e noventa) empresas, entre 21 de setembro e 16 de outubro de 2009, das quais se obteve 68 (sessenta e oito) retornos com os questionários respondidos. A distribuição das respostas está apresentada na Tabela 2.

**Tabela 2:** Levantamento das respostas por setor

SETORES	TOTAL DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Alimentos	23	34%
Química e Petroquímica	21	31%
Metalurgia e Siderurgia	24	35%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A relação contendo todas as empresas da amostra é apresentada no apêndice A, em ordem alfabética, com sua posição no *ranking* da revista *Valor 1.000*, o setor da economia e o país de origem de seu capital.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados utilizando-se um questionário composto por 28 (vinte e oito) perguntas fechadas (Apêndice C), enviado aos executivos e/ou *controllers* das empresas componentes da amostra, via e-mail, de forma que se facilitasse a resposta do respondente, minimizando esta limitação proveniente deste método de pesquisa. E ainda, para verificar a clareza e objetividade das perguntas, foi efetuado um pré-teste do instrumento de pesquisa, com 2 (dois) *controllers* de empresas que foram excluídas da amostra (GIL 1999).

Antes do envio do questionário, via correio eletrônico, foi estabelecido contato telefônico, a fim de maximizar o número de respostas, conforme comentado por Gil (1999) e, também, de forma a direcioná-lo aos executivos e/ou *controllers* das empresas, tentando eliminar alguma possível distorção nas respostas, em virtude da falta de conhecimento sobre o assunto “planejamento estratégico”.

O questionário foi desenvolvido em formato de planilha eletrônica de dados do Microsoft Excel (extensão .xls), enviado por correio eletrônico e, no formato *Hiper Text Mark-up Language* (HTML), disponibilizado via internet no endereço <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHhnX2FYMEkzOXhhMGNwOW9CR0tYU2c6MA>, sendo que, para cada empresa, foram disponibilizadas as duas versões do questionário (.xls e HTML), de forma que o respondente pudesse optar pela maneira que se sentisse mais a vontade em responder.

Assim os dados ficaram hospedados no espaço *Web*, no endereço <http://docs.google.com/?hl=pt-BR&tab=wo#opened-by-me>, e foram coletados por meio

de uma única medição que ocorreu entre 05 e 10 de novembro de 2009, onde se obtiveram respostas que indicaram características do processo de planejamento estratégico das empresas, de forma que foi possível verificar a participação dos gestores em cada etapa do processo.

### 3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O questionário (Apêndice C) foi elaborado com perguntas fechadas e de múltipla escolha, de forma que o respondente apontasse a alternativa que entendesse representar a posição da empresa.

Para identificar as características do processo e elaboração do planejamento estratégico, bem como verificar a participação dos gestores em todo este processo, o questionário foi dividido em grupos, de forma que fosse possível verificar se existe a participação dos gestores em cada uma das etapas do processo de elaboração e manutenção do plano estratégico.

Como o questionário procurou avaliar se existe a participação dos gestores na elaboração e manutenção do plano estratégico, as perguntas foram elaboradas no sentido de que o respondente apontasse, em uma escala de 4 (quatro) níveis, a sua percepção quanto a este processo, conforme às características da empresa. Assim, como o questionário pressupõe a participação dos gestores em todo o processo, as questões com resposta de código 3 ou 4 foram consideradas afirmativas e respostas de código 1 e 2 negativas quanto à participação.

A escolha da escala de 4 (quatro) níveis de respostas, adaptadas da escala *Likert*, se justifica, pois como se pretendia avaliar a existência da participação dos gestores no processo de planejamento estratégico, era necessário um posicionamento do gestor questionado, de forma que, se a escala fosse composta por 5 (cinco) níveis, existiria a possibilidade de obter-se uma resposta neutra, comprometendo a análise dos

dados e o resultado da pesquisa. Portanto, a legenda da escala foi definida conforme revela a Tabela 3.

**Tabela 3:** Escala das respostas

RESPOSTA	CÓDIGO
Nunca	1
Quase nunca	2
Quase sempre	3
Sempre	4

Como a coleta de dados diz respeito a uma série de afirmações sobre o objeto da pesquisa, a utilização dessa técnica é justificada por se tratar de um grande volume de dados, dos quais se pretende extrair algum sentido, além de apresentar uma vantagem que é o fornecimento de uma direção sobre a atitude do respondente frente à afirmativa apresentada, sendo ela positiva ou negativa (SANTOS 1999; VERGARA 2000).

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Como o objetivo do estudo foi verificar se os gestores participam do processo de elaboração, execução e controle do planejamento estratégico, foram adotados procedimentos estatísticos que revelassem a existência, em média, de afirmações positivas quanto ao objeto da pesquisa.

Desta forma, a análise dos dados foi realizada em duas etapas, conforme mencionam Lakatos e Marconi (1991). Na primeira, o questionário foi organizado e dividido em partes que possibilitaram a identificação da tendência das respostas. Na segunda, foi efetuada a verificação da tendência e padrão das respostas obtidas. Após, foram utilizados métodos estatísticos que forneceram dados quantitativos das respostas do questionário. Em seguida foram elaborados gráficos, com a utilização do software *Microsoft Excel 2000*, facilitando a compreensão dos dados. E, por fim, foram apresentadas as conclusões sobre a análise dos dados.

Na construção do questionário, as questões foram elaboradas e reunidas de forma a manter ordenamento lógico e relação entre si. Nesse sentido, as 28 (Vinte e oito) perguntas do questionário foram classificadas em 6 (seis) grupos distintos, de forma que indicassem em seu conjunto, uma tendência ou característica da empresa pesquisada. Os 6 (seis) grupos de perguntas foram denominados de acordo com as características das perguntas e com base no que se pretendia explicar em sua análise.

O conteúdo do primeiro grupo (Quadro 6), visou exclusivamente identificar se os respondentes tem conhecimento do processo de planejamento estratégico nas empresas pesquisadas. As 6 (seis) questões (01 a 06) desse grupo foram analisadas de forma individual, com o objetivo de tornar mais claras as conclusões, e após, os dados foram consolidados, embasando a conclusão da análise. Nesse sentido, esse grupo foi denominado de *Percepção dos gestores quanto a existência do planejamento estratégico*, e as questões estão apresentadas no Quadro 6.

Percepção dos gestores quanto à existência do planejamento estratégico	1 - A estratégia é divulgada de forma clara e objetiva para todos os gestores.
	2 - A estratégia escolhida pela empresa é sempre bem sucedida.
	3 - A realização de um planejamento estratégico formal contribui significativamente para a melhoria dos resultados da empresa.
	4 - Todos os funcionários-chaves na empresa acreditam na eficácia do planejamento estratégico em implementação.
	5 - O nível de complexidade do planejamento estratégico implementado na empresa é considerado alto pelos gestores de área.
	6 - A cultura organizacional da empresa é utilizada para a formação das estratégias.

**Quadro 6:** Percepção dos gestores quanto a existência do planejamento estratégico

O conteúdo do grupo 2 (Quadro 7) teve o objetivo de verificar o nível de participação dos gestores no processo de elaboração do planejamento. É composto por 7 (sete) questões (07 a 13), e foi denominado *Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento*. As questões estão apresentadas no quadro 7.

Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento	7 - Os gestores participam do processo de escolha da estratégia da empresa.
	8 - A elaboração do planejamento estratégico é formal e contempla um cronograma claro e previamente definido.
	9 - A empresa analisa, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes perante o mercado na área em que atua.
	10 - Os gerentes possuem conhecimentos suficientes sobre as variáveis ambientais (econômicas, legais, sociais, tecnológicas e outras) para contribuir com o processo de escolha da estratégia.
	11 - A alta administração permite que os gerentes adotem estratégias específicas para as suas próprias áreas, desde que estas não conflitem com a estratégia global da empresa.
	12 - O principal executivo da empresa conduz ativamente o processo de elaboração do planejamento estratégico.
	13 - Os gestores da área de marketing, comercial e outras correlacionadas analisam, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes.

**Quadro 7:** Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento

O conteúdo do grupo 3 (Quadro 8) teve o objetivo de verificar se na escolha da estratégia são estabelecidas metas claras, proporcionando que os gestores tomem decisões coerentes a elas, na elaboração do orçamento. Sendo composto por 3 (três) questões (14 a 16) foi denominado *Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento*.

Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento	14 - Todos os gestores (supervisores, gerentes e diretores) de áreas da empresa participam ativamente da elaboração do orçamento.
	15 - Na escolha da estratégia, são estabelecidas metas claras para cada área, de modo que todos os gestores tomem decisões coerentes com os objetivos pré-estabelecidos.
	16 - Todas as informações necessárias a elaboração do orçamento também estão disponíveis aos gestores.

**Quadro 8:** Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento

O conteúdo do grupo 4 (Quadro 9) visou identificar se as informações necessárias para a tomada de decisão estão tempestivamente disponíveis aos gestores, de forma que eles tenham condições de propor alterações na execução do orçamento. Sendo composto por 4 (quatro) questões (17 a 20) e denominado *Nível de participação dos gestores na execução do orçamento*.

Nível de participação dos gestores na execução do orçamento	17 - Os gerentes têm plena autonomia para tomar quaisquer decisões necessárias às execuções dos orçamentos de suas áreas.
	18 - Quando tomam decisões, os gestores sempre privilegiam o resultado da empresa, mesmo que isto não seja o melhor para as suas próprias áreas.
	19 - A empresa possui sistema de informações satisfatoriamente integrado.
	20 - Todas as informações necessárias para a tomada de decisão estão disponíveis aos gestores, no tempo requerido por eles.

**Quadro 9:** Nível de participação dos gestores na execução do orçamento

O conteúdo do grupo 5 (Quadro 10) teve o objetivo de verificar se na execução do orçamento, as empresas utilizam estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados *‘versus’* os planejados com todos os seus gestores. Sendo composto por 4 (quatro) questões (21 a 24), sendo denominado *Nível de participação dos gestores no controle do orçamento*.

Nível de participação dos gestores no controle do orçamento	21 - A empresa se utiliza de estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados versus os planejados com todos os seus empregados.
	22 - A alta administração é ágil para mudar o direcionamento estratégico quando há mudanças significativas de cenário.
	23 - A alta administração estimula a participação dos gestores no monitoramento dos resultados alcançados (por suas áreas).
	24 - Os gestores devem justificar os desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi alcançado.

**Quadro 10:** Nível de participação dos gestores no controle do orçamento

O conteúdo do grupo 6 (Quadro 11) teve o objetivo de constatar se decisões significativas necessárias aos ajustes da estratégia, são tomadas com a participação de todos os gestores da empresa. Sendo composto também por 4 (quatro) questões (25 a 28) e denominado *Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico*.

Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico	25 - A alta administração da empresa permite aos gestores questionarem os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico
	26 - Decisões significativas necessárias aos ajustes da estratégia, são tomadas apenas após consulta a todos os gestores da empresa
	27 - As sugestões de melhoria que levem a potencializar os resultados, quando plausíveis, são analisadas e adotadas pela alta administração da empresa.
	28 - O plano estratégico da empresa é flexível e pode ser alterado sempre que os gestores apontem tal necessidade.

**Quadro 11:** Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico

Após estas definições, utilizou-se a estatística descritiva para análise dos dados, pois conforme Barbeta (2005), esta técnica permite organizar, resumir e apresentar dados, de tal forma que possam ser interpretados em conformidade com os objetivos do estudo. Em seguida, a média das respostas foi relacionada ao objetivo do estudo. O percentual de respostas para todos os grupos foi apresentado individualmente e em conjunto, sob a forma de gráfico.

### 3.6 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES

Embora se entenda que a metodologia aplicada neste estudo foi apropriada e que se tentou minimizar as limitações desse estudo, elas existiram e são relevantes, devendo ser comentadas para correta interpretação dos dados e das conclusões. Tal verificação é relevante para que futuros trabalhos possam aprimorar a metodologia aplicada e analisar outros aspectos que não foram objeto dessa pesquisa

Em relação à coleta de dados, deve ser destacado que o questionário permitiu certo nível de interpretação e, como as respostas dependem do nível de conhecimento do respondente, pode existir algum desvio nas respostas. Da mesma maneira que cabe referir que a amostra foi selecionada de forma não probabilística, impedindo que os dados fossem generalizados para toda a população. Outra limitação foi a quantidade de empresas que participaram da pesquisa, a quantidade de respostas, 68 (29,31 % da

amostra), foi considerada satisfatória para a proposta da pesquisa, porém limitou os resultados as empresas que compuseram a amostra.

Quanto ao tratamento dos dados, as técnicas estatísticas utilizadas foram balizadas pela distribuição da amostra e pelo objetivo do estudo, não esgotando as possibilidades do tema. Desse modo, outros objetivos podem ser traçados com base no mesmo problema de pesquisa e, embora a análise dos dados tenha sido considerada apropriada para esse estudo, outras técnicas poderão ser utilizadas, o que certamente motivará outras discussões acerca desse tema.

Outra limitação está relacionada quanto à forma de extração dos dados, visto que a análise de dados em grupo pode ser alvo de diferentes pontos de vista. Assim como outra limitação foi a impossibilidade de aplicar o questionário pessoalmente, na forma de entrevista, o que poderia ampliar o nível de interpretação das respostas.

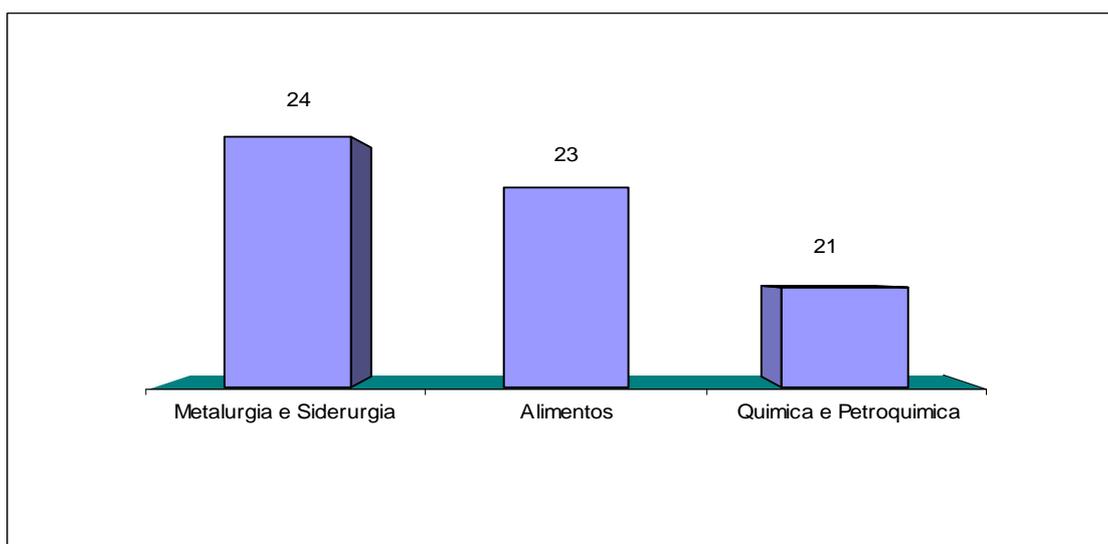
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico é apresentada a análise descritiva dos resultados da pesquisa de campo. Na primeira seção será apresentada a distribuição das empresas pesquisadas pelo setor de atividade e pela origem do capital. Na segunda seção a análise das respostas levantadas com o envio do questionário.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nesse tópico inicia-se a apresentação e análise dos dados obtidos com as respostas do questionário enviado as empresas pesquisadas.

Com os dados divulgados pela revista *Valor 1.000*, edição 2.008, foi possível elencar as 68 empresas participantes da pesquisa, assim como o setor de atividade destas, conforme Gráfico 1.



**Gráfico 1:** Composição das empresas pesquisadas por segmento

Os dados revelam que, do total de 68 empresas que responderam o questionário, 21 pertence ao setor de química e petroquímica; seguido por 23 do setor de alimentos e 24 do setor de metalurgia e siderurgia. Tal distribuição foi composta de empresas escolhidas por atuarem em ambientes com tendências econômicas diferentes, dentro da mesma economia.

Os dados que constam na Tabela 4 revelam a concentração das empresas pesquisadas com relação ao país de origem do capital, sendo apresentados, em número de empresas pesquisadas e pelo percentual que representam do total. Considerando que, dois países juntos indicam a participação de todos estes, em ordem de colocação, no capital total da empresa.

**Tabela 4: País de origem do controlador do capital**

País de Origem do Controlador do capital	Empresas Pesquisadas	
	Número	%
Brasil	46	67,65%
Alemanha	4	5,88%
Estados Unidos	2	2,94%
França	2	2,94%
Itália	1	1,47%
Brasil - Estados Unidos	1	1,47%
Holanda	1	1,47%
Luxemburgo - Brasil	1	1,47%
Bélgica	1	1,47%
Brasil - Noruega	1	1,47%
Espanha	1	1,47%
Grã-Bretanha	1	1,47%
Argentina	1	1,47%
Argentina - Brasil	1	1,47%
Áustria	1	1,47%
Noruega	1	1,47%
Suíça - Holanda	1	1,47%
Suíça	1	1,47%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Na Tabela 4 verifica-se que, na grande maioria, as empresas pesquisadas têm controlador do capital, de origem nacional, totalizando 67,65% do total. E ainda, desse

conjunto, 5,88% possuem o controlador de seu capital com origem Alemã, 2,94% possuem controlador de seu capital de origem nos Estados Unidos e França, sendo que 20,59% das empresas têm os seus controladores do capital de origens distintas, totalizando 14 empresas.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Com o objetivo de avaliar a participação dos gestores em todas as etapas do processo de planejamento estratégico, neste tópico se apresenta a análise descritiva dos dados obtidos nas respostas do questionário.

Conforme apresentado no capítulo da metodologia de pesquisa, na elaboração, o questionário foi dividido em 6 (seis) grupos: Grupo 1 (Questões 01 a 06) *Percepção dos gestores quanto a existência do planejamento estratégico*; Grupo 2 (Questões 07 a 13) *Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento*; Grupo 3 (Questões 14 a 16) *Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento*; Grupo 4 (Questões 17 a 20) *Nível de participação dos gestores na execução do orçamento*; Grupo 5 (Questões 21 a 24) *Nível de participação dos gestores no controle do orçamento*; e, Grupo 6 (Questões 25 a 28) *Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico*.

Em todos os grupos, as questões foram analisadas individualmente, buscando tornar mais claras as observações acerca das respostas obtidas. E, em todos os grupos, ao final da análise, as respostas foram consolidadas para a verificação e consolidação dos dados, assim como das conclusões.

### 4.2.1 Grupo 1: Percepção dos gestores quanto ao planejamento estratégico

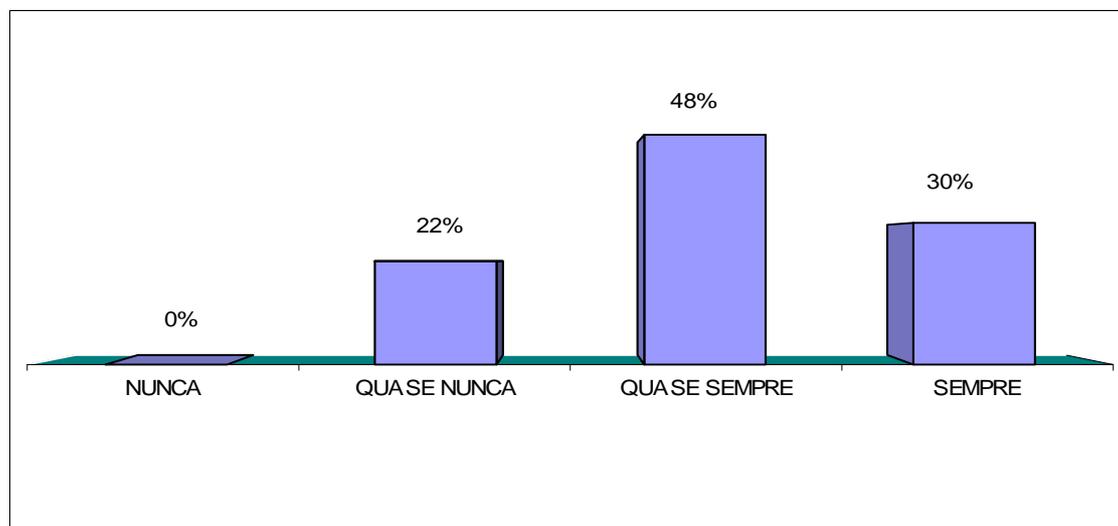
Este grupo de perguntas teve como objetivo de verificar a percepção dos gestores quanto ao processo de planejamento estratégico nas empresas pesquisadas. A

análise das respostas teve a finalidade de avaliar o conhecimento dos gestores quanto a algumas variáveis que interferem no processo de elaboração do planejamento estratégico, de forma a tornar confiáveis suas respostas quanto às questões que responderam o problema de pesquisa.

As variáveis analisadas foram a divulgação da estratégia, a percepção do gestor quanto ao sucesso da estratégia, formalização do planejamento estratégico, complexidade do plano estratégico e cultura organizacional.

**A) Questão 1: A estratégia é divulgada de forma clara e objetiva para todos os gestores.**

Objetivo da questão: verificar se a estratégia, depois de elaborada, é conhecida e compreendida pelos gestores.



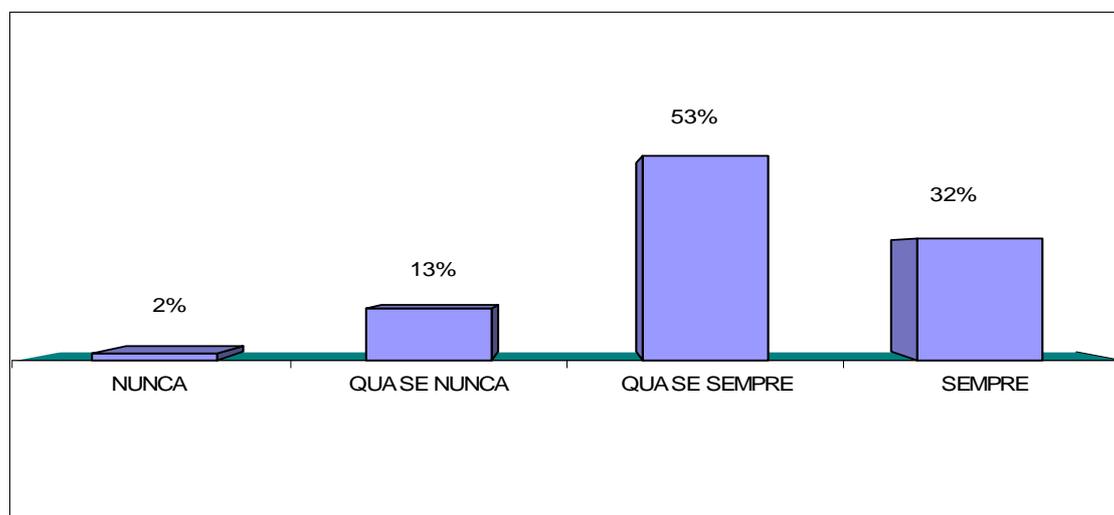
**Gráfico 2:** Divulgação da estratégia

Verifica-se nos dados do Gráfico 2 que, nas empresas pesquisadas, a estratégia é, pelo menos, algumas vezes, divulgada e compreendida por todos os gestores. Embora 22% dos respondentes admitirem que QUASE NUNCA procedam dessa forma. Porém, para a maioria dos respondentes, SEMPRE (30%) ou QUASE SEMPRE (48%), a estratégia é divulgada e compreendida por todos os gestores da empresa.

De posse desses dados, pode-se perceber que, a realização do planejamento estratégico, nas 68 empresas pesquisadas, conta com a participação dos gestores, mesmo que de forma indireta, ou seja, apenas conhecendo e compreendendo a estratégia, de forma a trazer vantagens na implementação e alcance dos resultados.

### **B) Questão 2: A estratégia escolhida pela empresa é sempre bem sucedida**

Objetivo da questão: Capturar a percepção dos gestores na verificação dos resultados alcançados pelo planejamento estratégico, assim como a percepção deles sobre o potencial que o planejamento estratégico tem como instrumento de gestão.



**Gráfico 3:** A estratégia escolhida pela empresa é sempre bem sucedida

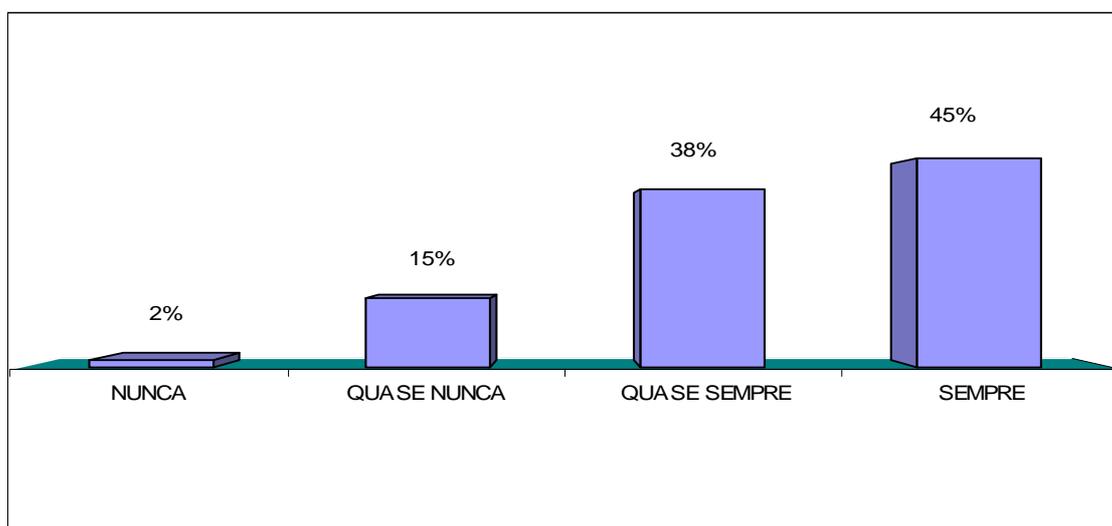
Os dados apresentados no Gráfico 3 demonstram a importância do planejamento estratégico para a administração, segundo a visão dos gestores. A maioria dos respondentes apontou que SEMPRE (32%) ou QUASE SEMPRE (53%) a estratégia formulada pela empresa é bem sucedida. Portanto, se pode concluir que nessas empresas o gestor acredita na eficácia do plano estratégico.

Por outro lado, em algumas das empresas pesquisadas, os respondentes não acreditam na eficácia da estratégia adotada, 2% acreditam que NUNCA e 13%

acreditam que QUASE NUNCA, a estratégia é bem sucedida. Contudo, esta proporção de empresas não é representativa.

**C) Questão 3: A realização de um planejamento estratégico formal contribui significativamente para a melhoria dos resultados da empresa.**

O objetivo da terceira questão foi indicar o nível de formalização na elaboração do planejamento estratégico e constatar o nível de integração dos gestores a essa ferramenta.



**Gráfico 4:** Contribuição do planejamento estratégico na melhoria do resultado da empresa

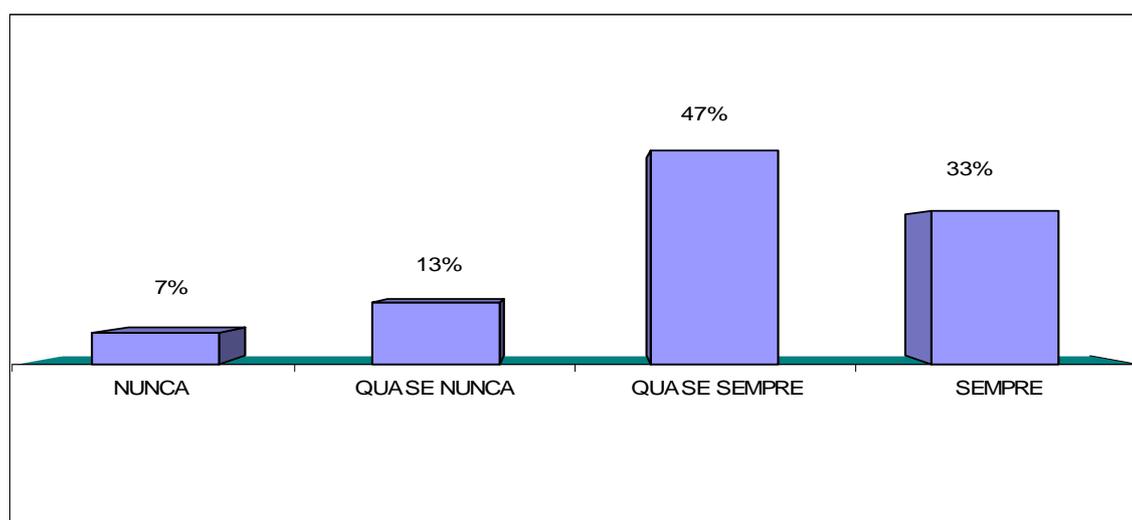
O planejamento estratégico formal tem a função de aprovar e programar a implementação das decisões estratégicas, gerando um plano operacional e orçamentário (MINTZBERG, 1994). Dessa forma, se verifica por meio dos dados do Gráfico 4, que em 45% das empresas pesquisadas, a realização do planejamento estratégico é SEMPRE formal e contribui para a melhoria dos resultados da empresa. Situação verificada também em 38% das empresas pesquisadas, onde QUASE SEMPRE o planejamento é formal.

No entanto, a situação é diferenciada no restante das empresas pesquisadas, onde 15% responderam QUASE NUNCA e 2% responderam NUNCA, apesar da reconhecida importância do planejamento estratégico para a gestão empresarial

(KOPECKY, 1996), cuja formalização, entre outros benefícios, proporciona a integração e sinergia entre os membros organizacionais, promovendo discussões sobre os objetivos da empresa e de forma organizada e sistemática, estabelece os padrões de qualidade requeridos para a administração da organização.

#### **D) Questão 4: Todos os funcionários-chave na empresa acreditam na eficácia do planejamento estratégico em implementação**

Objetivo da questão: verificar se as diretrizes estratégicas são conhecidas pelos funcionários-chave da empresa.

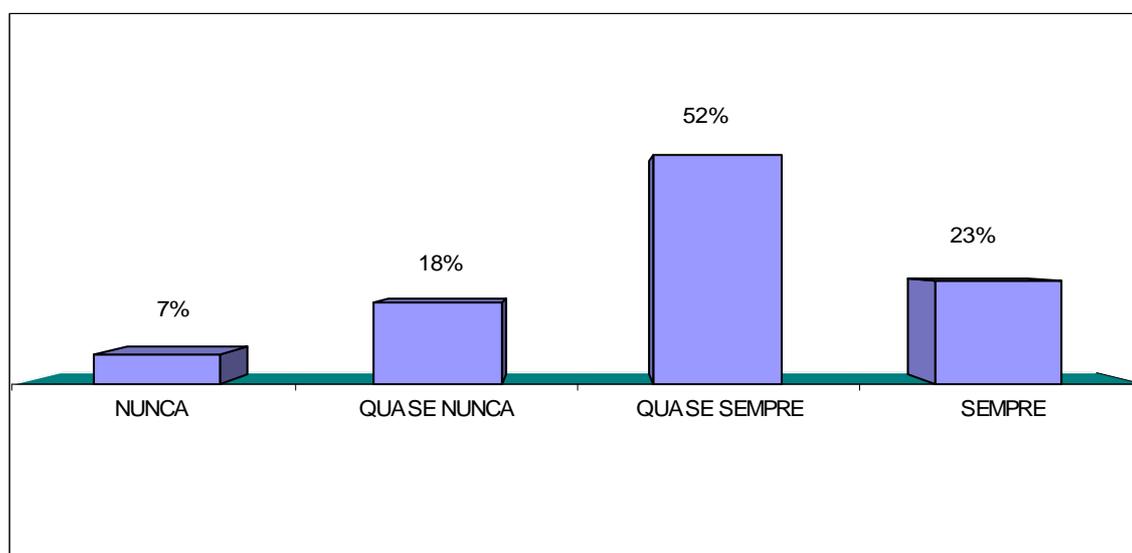


**Gráfico 5:** Crença dos funcionários-chave no planejamento estratégico

Na análise dos dados apresentados no Gráfico 5, se percebe que na maioria das empresas pesquisadas os funcionários-chave SEMPRE (33%) ou QUASE SEMPRE (47%) acreditam na eficácia do plano estratégico, demonstrando assim conhecer as diretrizes estratégicas, além do conjunto de normas que norteiam todos os funcionários. Diferente disso, em 20% das empresas, os funcionários-chave NUNCA ou QUASE NUNCA acreditam na eficácia do plano estratégico em elaboração, demonstrando que a ferramenta não tem apoio unânime dos funcionários-chave.

**E) Questão 5: O nível de complexidade do planejamento estratégico implementado na empresa é considerado alto pelos gestores de área**

Objetivo da questão: verificar se os gestores percebem o nível de complexidade do planejamento estratégico, indicativo de que existe participação no processo de elaboração.

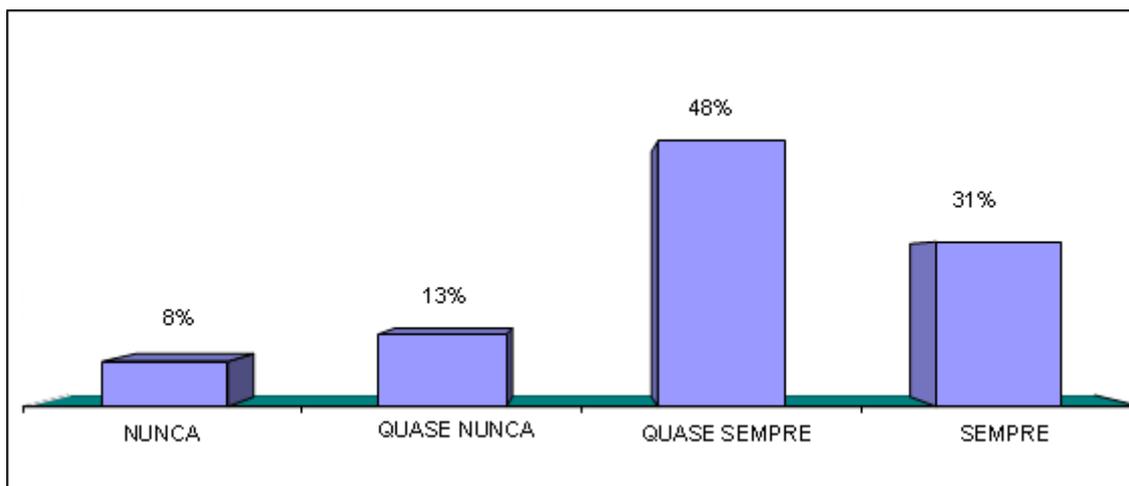


**Gráfico 6:** Percepção sobre a complexidade do planejamento estratégico

A questão foi elaborada presumindo que a percepção sobre o grau de complexidade é uma consequência da participação efetiva dos gestores no processo de elaboração do planejamento estratégico. Embora tal percepção possa ser relativa, dependendo do conhecimento, ou ainda do nível de comprometimento do gestor com o processo de elaboração do planejamento estratégico, as respostas indicam que na maioria (75%) das empresas pesquisadas, os gestores demonstram (52% QUASE SEMPRE e 23% SEMPRE) perceber um grau de complexidade no planejamento estratégico.

**F) Questão 6: A cultura organizacional da empresa é utilizada para a formação das estratégias.**

Objetivo da questão: verificar se os gestores compreendem a cultura organizacional, sendo essa uma forma de avaliar a sinergia entre os gestores e a empresa pesquisada.



**Gráfico 7:** Percepção sobre a cultura organizacional

Hall (1984) apresenta a cultura organizacional como uma condição do ambiente de importância vital e a mais difícil de determinar, na medida em que seu impacto sobre as organizações não é uma constante, nem mesmo num contexto isolado.

Dessa forma, se entende que a cultura organizacional, quando bem definida e estruturada, como uma forma de estímulo à sinergia entre os membros da organização, que em torno dos objetivos organizacionais, deve estabelecer a manutenção do plano estratégico.

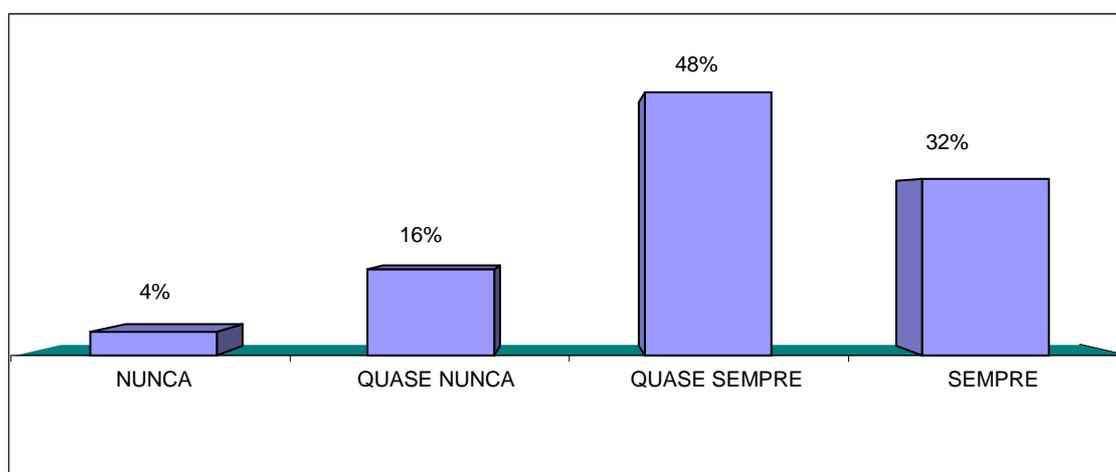
Nesse contexto, a questão foi elaborada no interesse de verificar se os gestores percebem a cultura organizacional de forma a estabelecer sinergia entre as relações desses gestores e a empresa. Assim, se percebe na análise do Gráfico 7 que os gestores percebem, em sua maioria, a cultura organizacional na formulação da estratégia da empresa, sendo que 79% (48% QUASE SEMPRE e 31% SEMPRE) responderam de forma afirmativa. No entanto, 21% (8% NUNCA e 13% QUASE NUNCA)

responderam de forma negativa, comportamento que pode ser explicado pelo alto grau de complexidade da questão, uma vez que pressupõe conhecimento prévio do gestor sobre o termo cultura organizacional.

### **G) Consolidação dos dados do grupo 1: Percepção dos gestores quanto a existência do planejamento estratégico**

Esse grupo de questões (01 a 06) teve por objetivo verificar se existe, em média, conhecimento dos gestores quanto ao processo de planejamento estratégico nas empresas pesquisadas. Essa técnica teve a finalidade de avaliar os gestores quanto ao seu conhecimento de algumas variáveis que, interferem no processo de planejamento estratégico, de forma a tornar confiáveis suas respostas quanto as questões que responderam o problema de pesquisa.

As variáveis analisadas foram a divulgação da estratégia, a percepção do gestor e dos funcionários-chave quanto ao sucesso da estratégia, formalização do planejamento estratégico, complexidade do plano estratégico e cultura organizacional.



**Gráfico 8:** Percepção dos gestores quanto as variáveis ambientais

Com base nas respostas desse grupo de questões (Gráfico 8), se pode verificar que na maioria dos casos os gestores indicaram possuir conhecimento das variáveis que

interferem no processo de elaboração do planejamento estratégico e também acreditam na eficácia do plano estratégico. De forma que 80% das respostas foram positivas e apontam para esta conclusão, sendo 32% indicativas que o gestor SEMPRE e 48% QUASE SEMPRE estão atentos a estas variáveis, além de reconhecer suas interferências no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Esse grupo foi formado por 6 questões (01 a 06). A possibilidade mínima de resposta, caso apenas uma empresa fosse questionada, para 6 perguntas, estariam entre 6 (para o caso de que todas as respostas fossem 1 – NUNCA, para todas as questões do grupo) e 24 (caso todas as respostas, fossem 4 – SEMPRE, para todas as questões do grupo), assim, formando uma possibilidade média de respostas de 15. Porém, a média das respostas pela escala *Likert*, totalizou 18,48. Confirmando a análise de que os gestores conhecem os planos estratégicos. Conforme Tabela 5.

**Tabela 5:** Frequência das respostas conforme escala Likert para o grupo 1

	Média das Respostas	Média escala Likert	Mínimo	Máximo
Todas as questões	18,48	15,00	6	24

Dessa forma foi observado que, os gestores pesquisados aparentemente conhecem as variáveis apresentadas e acreditam na eficácia do plano estratégico. Esses dados podem ser confirmados pela análise das respostas da questão 2 (A estratégia escolhida pela empresa é sempre bem sucedida), do questionário, onde 85% dos respondentes afirmaram suas percepções sobre a eficácia da estratégia escolhida, sendo 32% SEMPRE e 53% QUASE SEMPRE. Além disso, a análise das respostas da questão 5 do questionário apresentou que 75% dos respondentes reconhecem o nível de complexidade do planejamento estratégico, sendo 23% SEMPRE e 52% QUASE SEMPRE.

Considerando que o conhecimento do gestor sobre o processo de planejamento estratégico elaborado, ou em elaboração, está necessariamente condicionado ao conhecimento das variáveis que interferem nesse processo, pode-se, neste caso, afirmar que, em média, nas empresas pesquisadas, as respostas dos gestores indicam que eles têm conhecimento do processo de planejamento estratégico, visto seus conhecimentos

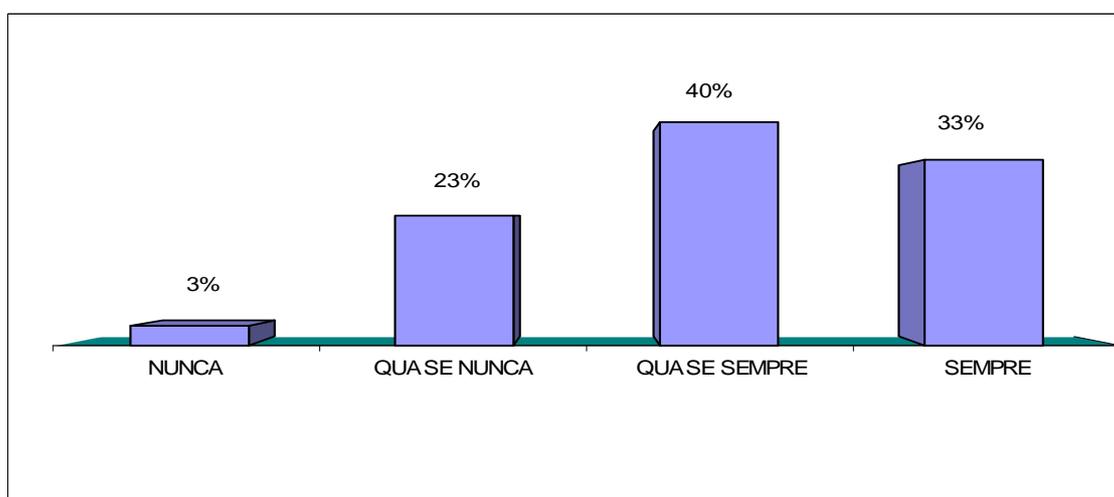
sobre algumas variáveis do processo, além de reconhecerem o planejamento estratégico na empresa, visto seu conhecimento sobre itens como a complexidade do plano.

#### 4.2.2 Grupo 2: Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento.

Esse grupo de questões (07 a 13) teve o objetivo de verificar o nível de participação dos gestores no processo de elaboração do plano estratégico das empresas pesquisadas. A análise das respostas indica se existe a participação dos gestores no processo de escolha da estratégia. As perguntas foram formuladas com base nos pressupostos de participação dos gestores, de forma que respostas afirmativas indicam tal participação.

##### A) Questão 7: Os gestores participam do processo de escolha da estratégia da empresa

Objetivo da questão: verificar se existe centralização no processo de elaboração do planejamento estratégico.



**Gráfico 9:** Centralização no processo de planejamento

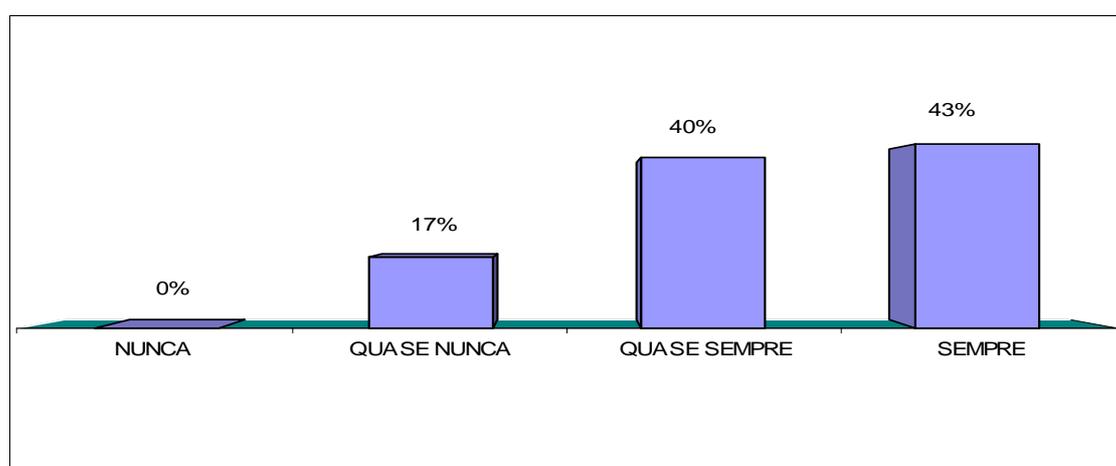
De acordo com os dados do Gráfico 9, parte dos respondentes admite ter processo centralizado para elaboração do planejamento estratégico. Isto é, os gestores,

NUNCA (3%) ou QUASE NUNCA (23%) participam do processo de elaboração do planejamento estratégico. Por outro lado, em 40% das empresas pesquisadas, os gestores QUASE SEMPRE participam do processo de elaboração do planejamento estratégico, o que pode classificar o processo de elaboração do planejamento estratégico como participativo. E de forma geral, 33% das empresas possuem processo participativo de planejamento estratégico.

Desse modo, a análise indicou que o processo de elaboração do planejamento estratégico se assimilou a análise apresentada no referencial teórico, deixando de ser uma atividade concentrada apenas na alta administração da empresa, envolvendo os gestores no processo. E ainda, as respostas negativas podem ter explicação, no fato de que, o processo de planejamento estratégico, mesmo participativo, pode ser conduzido pela alta administração da empresa, em função das informações obtidas junto aos gestores.

#### **B) Questão 8: A elaboração do planejamento estratégico é formal e contempla um cronograma claro e previamente definido**

Objetivo da questão: identificar se o planejamento estratégico é elaborado de forma a facilitar a participação de todos os gestores, ou seja, de maneira formal e com etapas previamente definidas.



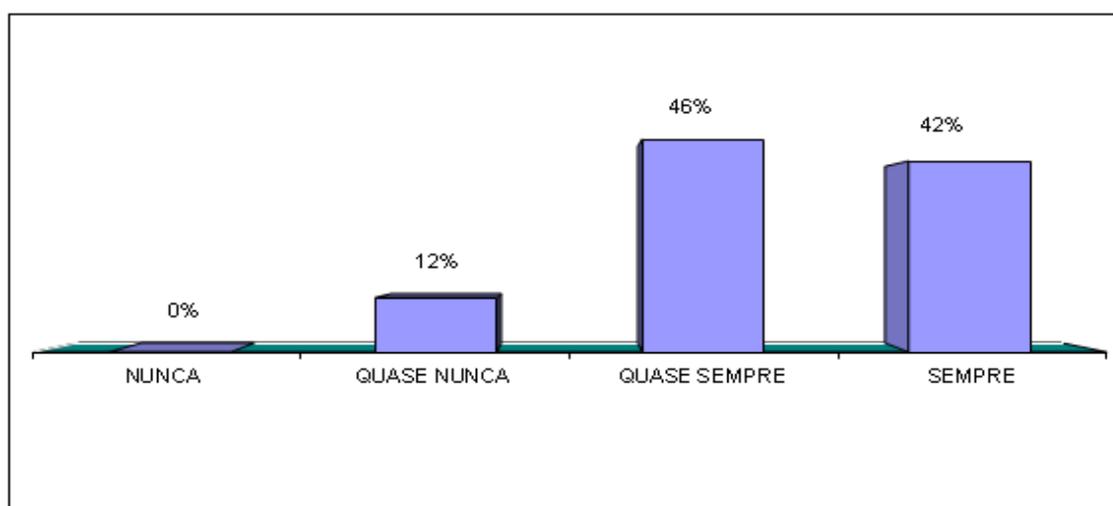
**Gráfico 10:** Formalização do planejamento estratégico

Verifica-se no Gráfico 10, que na maioria das empresas pesquisadas, o planejamento estratégico é elaborado de maneira formal e com cronograma previamente definido, sendo que 43% dos respondentes apontaram que SEMPRE, assim como 40% responderam que QUASE SEMPRE, utilizam esta prática. Apenas 17% afirmaram que QUASE NUNCA a utilizam.

Assim, a análise indicou que a formalidade no processo de elaboração do planejamento estratégico é predominante nas empresas pesquisadas, fator que se pode presumir que facilita o processo, visto que as discussões sobre o tema são elaboradas e precedidas de análise dos dados a serem discutidos, maximizando os resultados. Ainda seguem cronograma formal, posicionando os gestores ao andamento dos trabalhos, possibilitando a criação de uma sistemática de avaliação de desempenho, facilitando a análise e *feedback* do processo.

### **C) Questão 9: A empresa analisa, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes perante o mercado na área em que atua**

Objetivo da questão: entender se as empresas utilizam a ferramenta planejamento estratégico para se posicionar no mercado em que atuam.



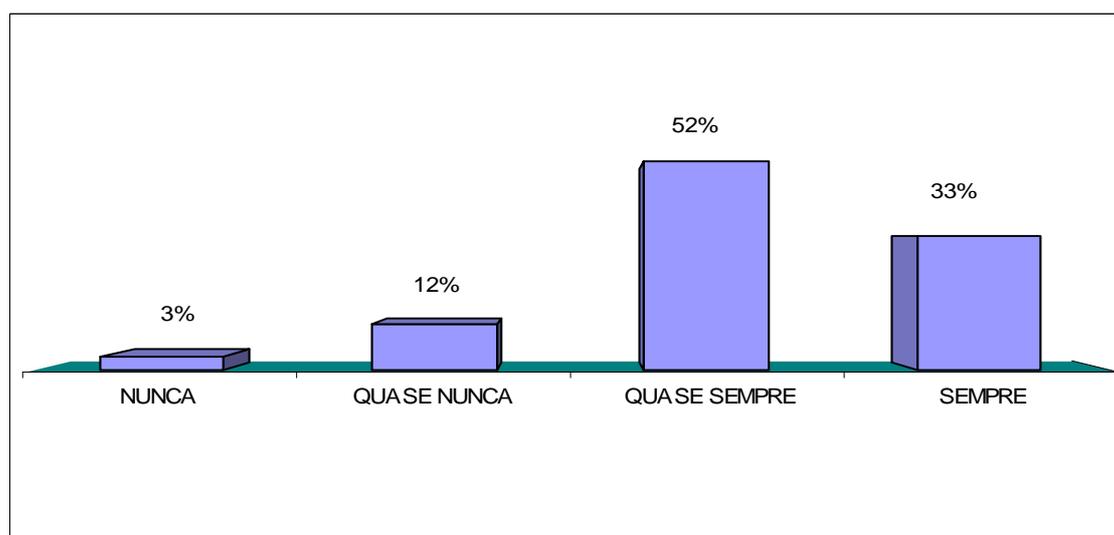
**Gráfico 11:** Análise da concorrência

Nas empresas pesquisadas, 42% dos respondentes apontam que SEMPRE existe participação e em 46% QUASE SEMPRE existe essa participação. Por outro lado, 12% dos respondentes apontaram que QUASE NUNCA existe participação.

Em termos de contribuição que a ferramenta planejamento estratégico pode prestar, salienta-se essa análise, visto que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, a formatação da maneira que a empresa irá competir, se posicionando, de maneira que suas características tragam diferenciais, frente aos concorrentes.

**D) Questão 10: Os gerentes possuem conhecimentos suficientes sobre as variáveis ambientais (econômicas, legais, sociais, tecnológicas e outras) para contribuir com o processo de escolha da estratégia**

Objetivo da questão: verificar a percepção dos respondentes, quanto ao nível de conhecimento das variáveis ambientais por parte dos gerentes, ou seja, quem supostamente participa da elaboração do plano estratégico.



**Gráfico 12:** Conhecimento sobre as variáveis ambientais

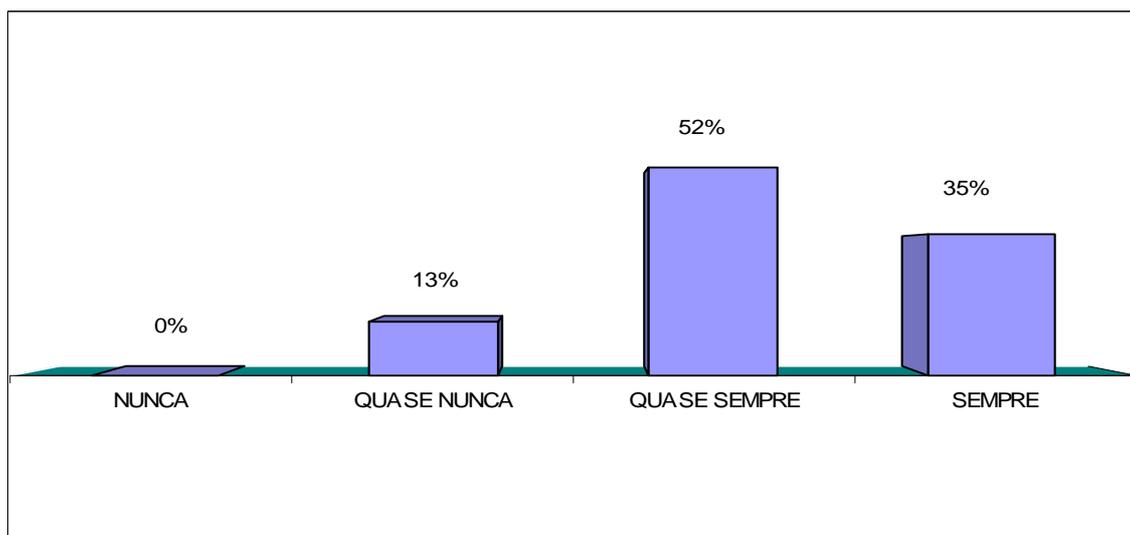
De acordo com os dados do Gráfico 12, percebe-se uma das razões que levam o planejamento estratégico a ser mais eficaz quando elaborado de forma pulverizada. Das respostas, 3% dos respondentes apontaram NUNCA, ou seja, os gestores não têm conhecimento das variáveis ambientais e 12% das respostas apontaram QUASE NUNCA, isto é, os gestores têm pouco conhecimento das variáveis ambientais. Em 52% das respostas os gestores apontaram ter QUASE SEMPRE, ou seja, demonstrou-se um razoável conhecimento. Em 33% dos gestores pesquisados, todos apontaram ter conhecimento das variáveis ambientais.

Dessa forma, se percebe porque a maior participação de todos no processo de elaboração do planejamento estratégico tende a aumentar sua eficácia. Principalmente ao verificar que com o somatório dos conhecimentos de todos, o conhecimento dos fatores ambientais aumentaria em função do número de pessoas envolvidas.

O alinhamento da empresa com seu ambiente é um fator preponderante, visto que, existe, nesse ambiente, um conjunto de relacionamentos e concorrências que provocam mudanças ambientais, as quais, sempre são, ou deveriam ser previstas e consideradas no planejamento estratégico, de forma que a empresa se antecipe a essas mudanças. Surgindo assim a necessidade de conhecimento das variáveis.

**E) Questão 11: A alta administração permite que os gerentes adotem estratégias específicas para as suas próprias áreas, desde que estas não conflitem com a estratégia global da empresa**

Objetivo da questão: verificar se existe, nas empresas pesquisadas, autonomia dos gestores na elaboração das estratégias de suas áreas, característica do processo descentralizado de planejamento estratégico.



**Gráfico 13:** Descentralização no processo de elaboração da estratégia

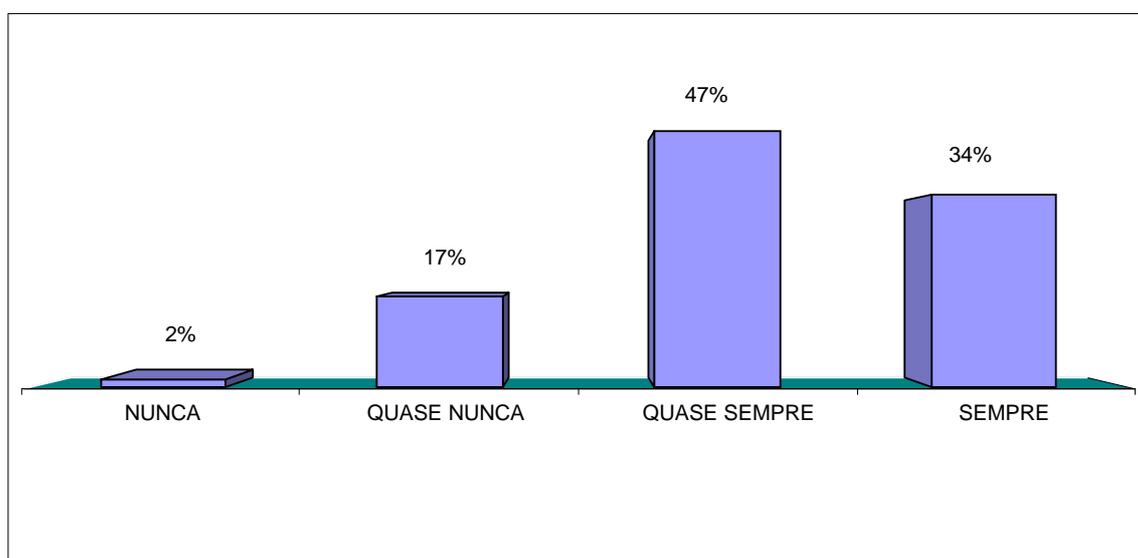
As expectativas dos gestores relacionadas à realização do planejamento estratégico são representadas por seus esforços individuais, que quando relacionados entre si, tendem a qualificar e potencializar os resultados obtidos, assim como facilitar a implementação e execução do plano estratégico.

Essas expectativas podem ser representadas na elaboração das estratégias das áreas da empresa, onde cada gestor tem a possibilidade de canalizar seus esforços para o bem geral da empresa. Esse fator pode ser observado nos dados do Gráfico 13, o qual apontou que 35% das empresas pesquisadas mostram que SEMPRE a alta administração da empresa permite que seus gestores adotem estratégias específicas para suas áreas. Ainda na maioria, 52% das empresas pesquisadas, essa autonomia QUASE SEMPRE existe.

A metodologia participativa de elaboração do planejamento estratégico é caracterizada pela ampla participação de todos os gestores no processo, sendo eles autônomos para formularem a estratégia das áreas de sua responsabilidade. Sendo assim, em 13% das empresas pesquisadas se admitiu que a alta administração QUASE NUNCA permite que os gestores adotem tal procedimento. Essas empresas podem apresentar indícios de centralização no processo de planejamento estratégico.

**F) Questão 12: O principal executivo da empresa conduz ativamente o processo de elaboração do planejamento estratégico**

Objetivo da questão: verificar se existe a participação da alta administração no processo de elaboração de planejamento estratégico.



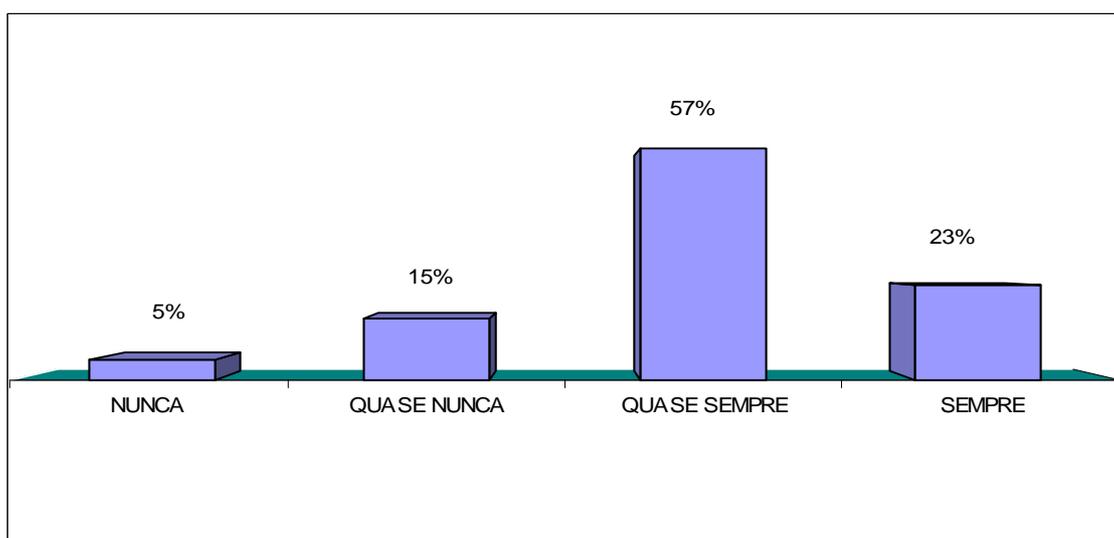
**Gráfico 14:** Participação da alta administração

Como o planejamento estratégico é um processo de tomada de decisão, se faz necessária a atuação da alta administração, de maneira a envolver os participantes, desde a identificação do problema, até a definição das estratégias de ação (OLIVEIRA, 1994).

Assim, se percebe a importância da participação da alta gestão da empresa, de forma a canalizar os diversos interesses envolvidos no processo para o bem geral da empresa. Confirmando essa importância, a grande maioria das empresas, 81% apontaram que SEMPRE (34%) ou QUASE SEMPRE (47%), o principal executivo participa de forma ativa do processo de elaboração do planejamento estratégico.

**G) Questão 13: Os gestores da área de marketing, comercial e outras correlacionadas analisam, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes.**

Objetivo da questão: verificar se existe a participação dos gestores respondentes na manutenção do planejamento estratégico



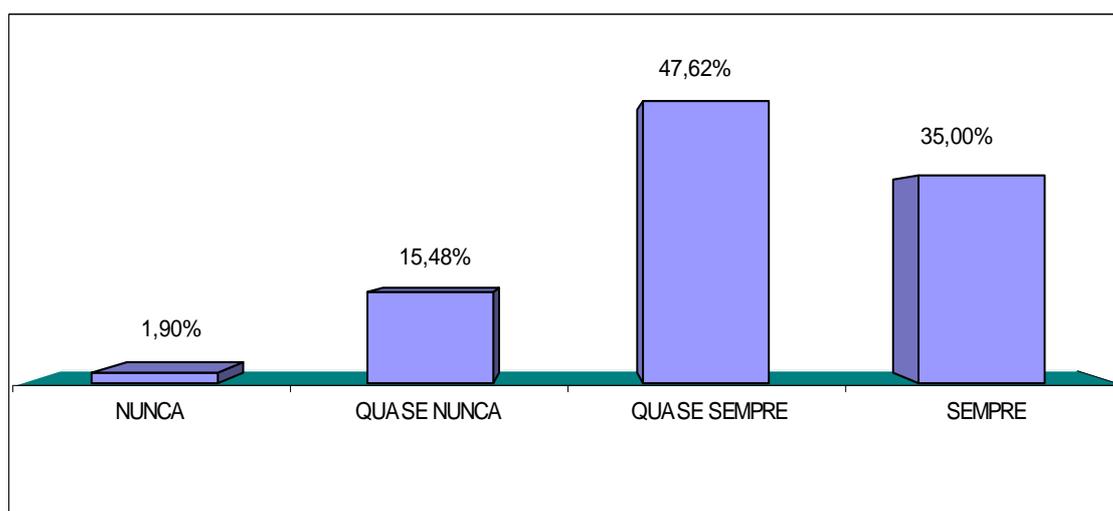
**Gráfico 15:** Avaliação dos concorrentes.

Considerando o planejamento estratégico como um processo iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (CERTO; PETER, 1993), essa interação, quanto ao ambiente externo visa a sustentação da vantagem competitiva, que é um dos objetivos do planejamento estratégico, se verifica a importância da análise do comportamento dos concorrentes.

Dessa forma, nas respostas obtidas (Gráfico 15), se percebe a preocupação das empresas em verificar o comportamento dos concorrentes, fator muito importante na manutenção do planejamento estratégico. Pois 80% (57% QUASE SEMPRE e 23% SEMPRE) das respostas apontaram essa tendência.

## H) Consolidação dos dados do grupo 2: Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento

Esse grupo de questões (07 a 13) teve por objetivo verificar se existe, em média, a participação de todos os gestores no processo de planejamento estratégico sob o ponto de vista da escolha da estratégia. Os dados obtidos podem ser verificados no Gráfico 16, que demonstra as respostas, para as questões 07 a 13.



**Gráfico 16:** Participação dos gestores no planejamento estratégico

Na consolidação das respostas desse grupo de questões (Gráfico 16), é possível identificar que na maioria dos casos, os gestores participam de alguma forma do processo de escolha da estratégia, pois 47,62% dos gestores responderam que QUASE SEMPRE e 35% SEMPRE participam de alguma forma do processo.

Dessa forma, na verificação das questões propostas, se pode constatar de que maneira essa participação é fomentada. Boa parte dos gestores pesquisados (85%) responderam positivamente, indicando conhecer pelo menos algumas variáveis ambientais (questão 10), de forma a contribuir na elaboração e manutenção do planejamento estratégico. Sob o ponto de vista de autonomia para a tomada de decisões estratégicas, percebe-se nas respostas da questão 11, que a alta administração da empresa permite que seus gestores adotem estratégias específicas para suas áreas. Das empresas pesquisadas, 35% apontam que SEMPRE a alta administração da empresa permite que

seus gestores adotem estratégias específicas para suas áreas, e ainda, na grande maioria, 52% das empresas pesquisadas, essa autonomia QUASE SEMPRE existe.

Na tabela 6, verifica-se que para esse grupo de perguntas, as possibilidades de resposta, se apenas uma empresa fosse questionada, para 7 perguntas, estaria entre 7 (para o caso de que todas as respostas fossem 1 – NUNCA, para todas as questões do grupo) e 28 (caso todas as respostas, fossem 4 – SEMPRE, para todas as questões do grupo) assim, formando uma possibilidade média de respostas de 17,50. Porém, a média das respostas pela escala *Likert* totalizou 22,10.

**Tabela 6:** Frequência das respostas conforme escala Likert, para o grupo 2

	Média das Respostas	Média escala Likert	Minimo	Máximo
Todas as questões	22,10	17,50	7	28

Dessa forma, os dados indicam a tendência apresentada na análise das respostas individuais das questões do grupo, ou seja, existe em média, a participação dos gestores no processo de escolha da estratégia. Fato confirmado na análise exclusiva da Questão 7, quando os respondentes foram indagados de forma direta sobre a participação dos gestores no processo de escolha da estratégia e 73% (44 respostas) das respostas foram afirmativas.

#### **4.2.3 Grupo 3: Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento**

Esse grupo de perguntas (14 a 16) teve o objetivo de verificar se na escolha da estratégia são estabelecidas metas claras, proporcionando que os gestores tomem decisões coerentes a elas na elaboração do orçamento.

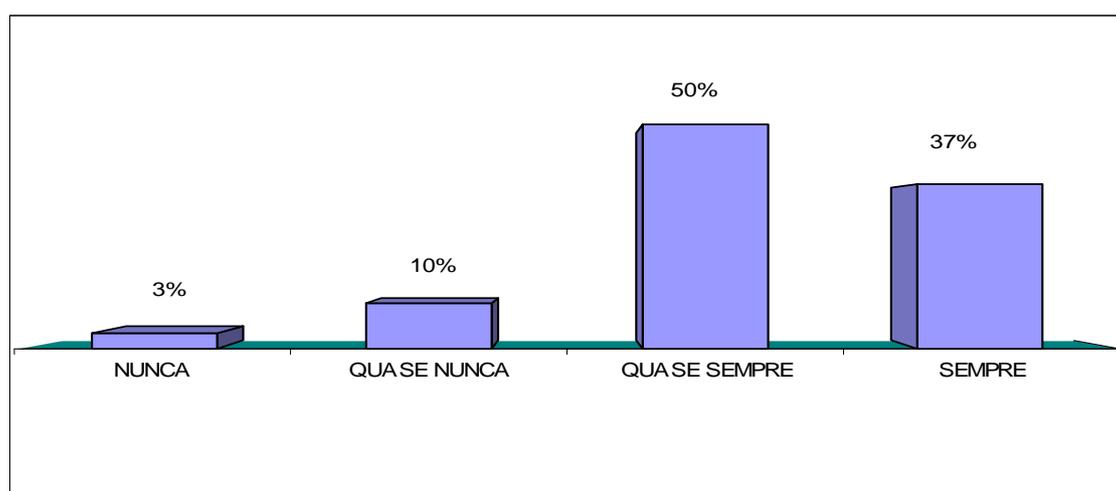
Do pressuposto que “o planejamento e o controle de resultados estabelecem um enfoque sistemático para o envolvimento de todos os níveis administrativos no processo de planejamento” (WELSCH, 1986, p. 40), a análise das respostas indicou

existência de interação dos gestores no planejamento operacional que, na forma do orçamento, se torna uma ferramenta fundamental para o sucesso do planejamento estratégico.

Nesse sentido, as perguntas foram formuladas com base nos pressupostos de participação dos gestores e respostas afirmativas devem indicar tal participação.

**A) Questão 14: Todos os gestores (supervisores, gerentes e diretores) de áreas da empresa participam ativamente da elaboração do orçamento.**

Nessa questão o objetivo é verificar se os gestores participam da execução do plano estratégico, por meio da elaboração do orçamento.



**Gráfico 17:** Participação dos gestores na elaboração do orçamento.

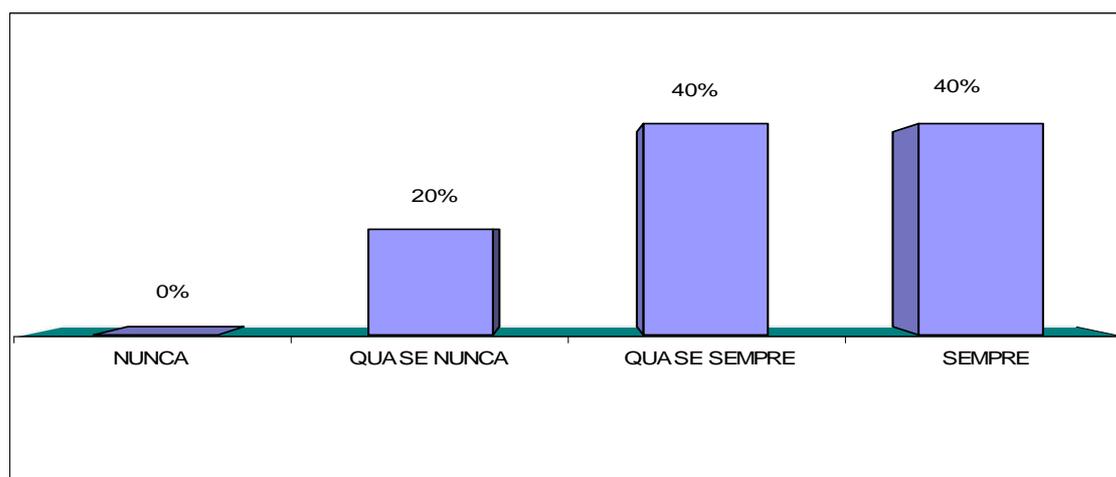
Por meio da análise das variáveis ambientais no processo de elaboração do planejamento estratégico que uma empresa poderá definir seu posicionamento para competir a curto, médio e longo prazo. Além disso, a ferramenta permite prever dados que se quantificarão através da elaboração do orçamento, onde as expectativas dos gestores se transformam em metas a serem atingidas. Por esse fato, a participação de todos os gestores é, com certeza, importante na sua elaboração.

Nesse contexto, 37% dos gestores respondentes afirmaram que SEMPRE existe essa participação e 50% das empresas pesquisadas os gestores afirmaram QUASE SEMPRE, ou seja, na maioria das vezes, existe a participação. Os dados confirmam então que, na maioria das empresas existe a participação dos gestores no processo de elaboração do orçamento, apesar de 10% afirmarem que QUASE NUNCA e 3% afirmarem que NUNCA, existe participação.

Por fim, é possível presumir que, pelo fato das empresas maiores serem mais complexas e envolverem um número maior de dados, se torna difícil, ou até inviável, para um grupo pequeno de gestores, a elaboração do orçamento. Na maioria das vezes isso se torna um processo trabalhoso, necessitando de mais tempo para ser realizado.

**B) Questão 15: Na escolha da estratégia, são estabelecidas metas claras para cada área, de modo que todos os gestores tomem decisões coerentes com os objetivos pré- estabelecidos.**

Objetivo da questão: verificar se a participação dos gestores na execução do orçamento é fomentada através do estabelecimento de metas claras.



**Gráfico 18:** São estabelecidas metas claras na escolha da estratégia

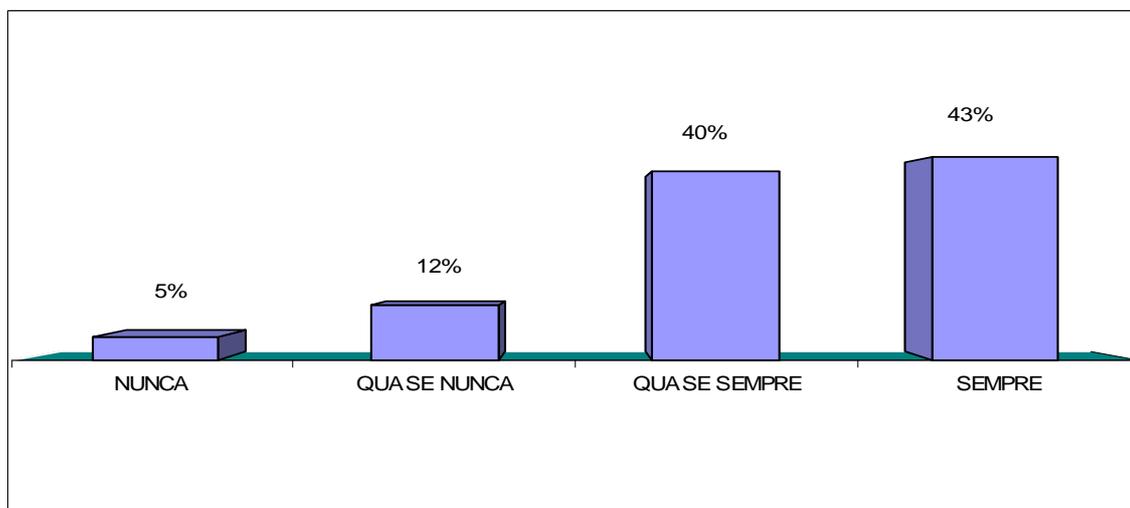
Na literatura, autores como Ghemawat (2007), ao apresentam a “estrutura empresa” como um conjunto definido de propósitos ou metas que devem manter a empresa, rumo às direções previamente estabelecidas. Dessa forma, após definida a estratégia da empresa, ela se torna um indicador da direção a todos os gestores que terão como objetivo alcançar as metas estabelecidas. Assim sendo, as metas devem ser elaboradas de maneira clara e objetiva, fator confirmado na pesquisa, em que 40% dos respondentes apontaram que as metas SEMPRE são estabelecidas de forma clara.

No entanto, se o principal objetivo do planejamento estratégico é assegurar a continuidade da empresa, através da definição de metas a serem cumpridas pelos gestores, os 40% dos respondentes que apontaram que QUASE SEMPRE essa prática é observada, sugerem algum tipo de falha no processo de elaboração das metas. Mesmo assim, essas respostas devem ser consideradas positivas, principalmente sob a concepção de que diversos fatores como a cultura do gestor ou a complexidade do plano estratégico possam interferir na percepção dos gestores quanto ao estabelecimento das metas.

Já nas empresas que somaram 20% das respostas, em que, QUASE NUNCA as metas são estabelecidas de forma clara, sugerem apresentar centralização no processo de elaboração das metas.

**C) Questão 16: Todas as informações necessárias à elaboração do orçamento estão disponíveis aos gestores.**

Objetivo da questão: verificar se as informações necessárias à elaboração do orçamento estão disponíveis aos gestores.



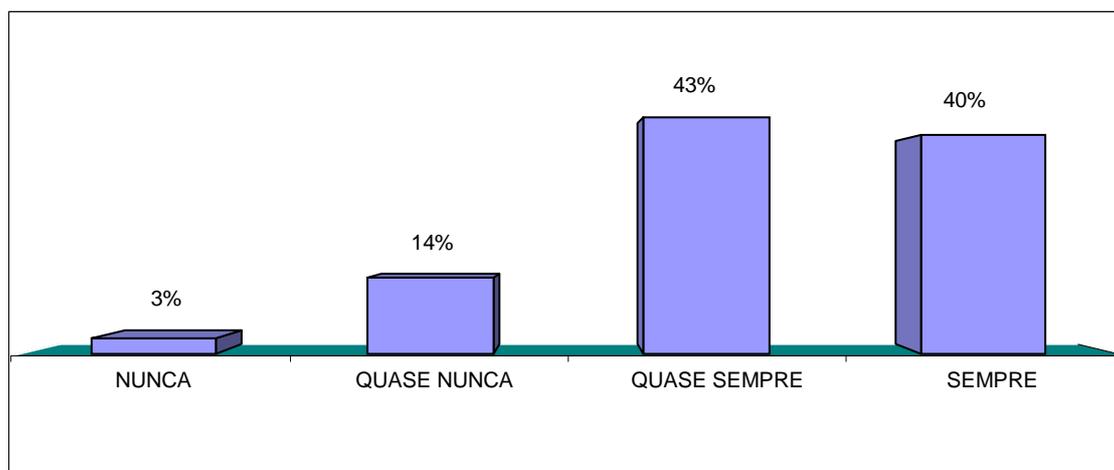
**Gráfico 19:** Informações para a elaboração do orçamento

As respostas indicam que na maioria das empresas pesquisadas 83% (43% SEMPRE e 40% QUASE SEMPRE), as informações necessárias à elaboração do orçamento estão disponíveis aos gestores. Confirmando que parte das empresas pesquisadas oferecem condições, no que diz respeito a informação, para que os gestores participem do processo de elaboração do orçamento.

#### **D) Consolidação dos dados do grupo 3: Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento.**

Esse grupo de questões (14 a 16) teve o objetivo de verificar se nas empresas pesquisadas os gestores participam da elaboração do orçamento. As perguntas foram formuladas com base nos pressupostos de participação dos gestores e respostas afirmativas indicam tal participação.

Os dados obtidos foram analisados e a distribuição das respostas pode ser visualizada no Gráfico 20.



**Gráfico 20:** Participação dos gestores na elaboração do orçamento

Hansen et al. (2003) argumenta que o orçamento tradicional é, com frequência, um obstáculo a mais na busca dos objetivos estratégicos, por apoiar certas práticas mecânicas como os cortes lineares indistintos nos custos dos departamentos.

Dessa forma, se procurou estabelecer o orçamento como um detalhamento das metas e objetivos traçados no planejamento estratégico. Em suma, seria o desenho operacional da estratégia. Mas, para aprimorar essa afirmativa, deve-se compreender que é fundamental a abordagem de todas as “partes” do processo de elaboração do plano operacional, partindo do pressuposto que uma gestão eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, pode significar para a organização o diferencial.

Por fim, se estabeleceu o orçamento como a chave do plano operacional, por ser uma ferramenta de controle e *feedback*. Para tanto, foram utilizadas as premissas de Anthony e Govindarajam (2001) que descrevem o orçamento como um tipo de controle gerencial, para as despesas de curto prazo. Além desse, outros autores como Welsch (1986), que estabeleceu o orçamento como um indicador de tendências; Otley (1994) analisou o orçamento sob a forma de controles gerenciais e Catelli (2001) que observou a fase de controle como a fase em que os resultados atingidos são transmitidos através de um sistema de *feedback*, relatando aos responsáveis a situação da organização em determinado momento.

Sob esses contextos teóricos, a análise dos dados (Gráfico 20) indicou que 83% das respostas formam afirmativas, sendo que 43% responderam que QUASE SEMPRE e 40% SEMPRE participam de alguma forma na elaboração do orçamento, ou seja, se pode afirmar que, em média, as empresas pesquisadas têm processo participativo de elaboração do orçamento.

Esse grupo foi formado por 3 (três) questões (14,15 e 16), tanto que, a possibilidade mínima de resposta, caso apenas uma empresa fosse questionada, estaria entre 3 para 3 perguntas (para o caso de todas as respostas serem 1 – NUNCA, para todas as questões do grupo) e 12 (caso todas as respostas fossem 4 – SEMPRE, para todas as questões do grupo). Assim, formando uma possibilidade média de respostas de 7,50. Porém, a média das respostas pela escala *Likert* totalizou 9,62. Conforme apresentado na Tabela 7.

**Tabela 7:** Freqüência das respostas conforme escala Likert para o grupo 3

	Média das Respostas	Média escala Likert	Mínimo	Máximo
Todas as questões	9,62	7,50	3	12

Assim, os dados indicam a tendência apresentada na análise das respostas individuais das questões do grupo, ou seja, as respostas, em média, sugerem que existe a participação dos gestores no processo de elaboração do orçamento, fato confirmado na análise exclusiva da questão 14, quando os respondentes foram indagados de forma direta sobre a participação dos gestores na elaboração do orçamento. Nesses índices analisados, 87% das respostas foram afirmativas, ou seja, se pode afirmar que nas empresas pesquisadas existe a participação dos gestores na elaboração e manutenção do plano operacional, por meio do orçamento.

#### **4.2.4 Grupo 4: Nível de participação dos gestores na execução do orçamento**

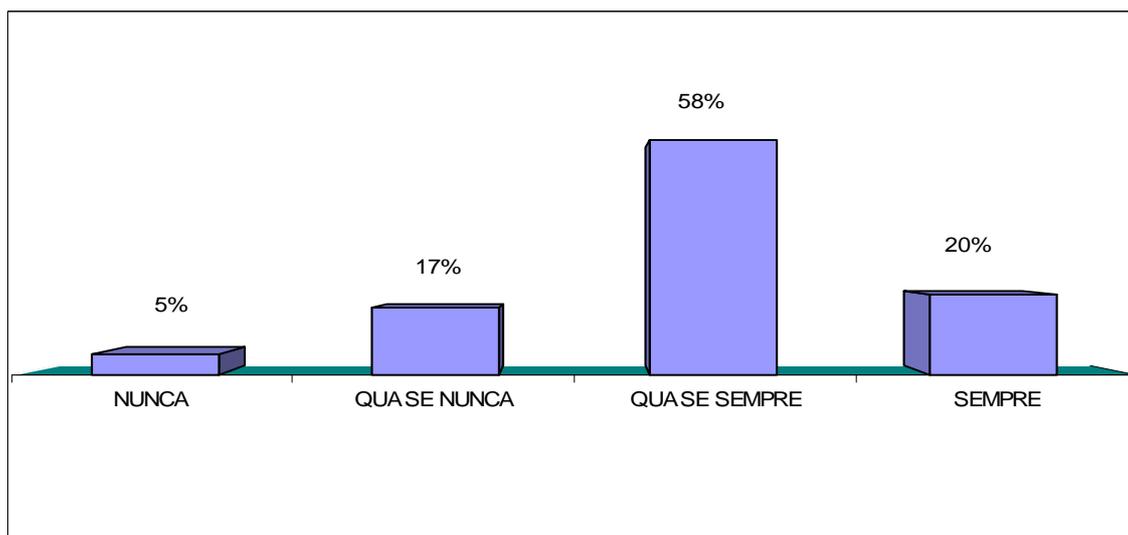
Esse grupo de perguntas teve o objetivo de verificar o nível de participação dos gestores na execução do orçamento das empresas pesquisadas. Dessa forma, foi estabelecido na relação entre as questões deste grupo, que a execução do plano estratégico está relacionada à execução do plano orçamentário e se procurou avaliar se os gestores participam e têm condições, através das informações disponíveis, de tomarem decisões e propor alterações sobre a execução do plano orçamentário.

Essa premissa foi levantada, considerando que o plano estratégico, se elaborado de forma a apresentar algum tipo de vantagem da empresa em relação a seus concorrentes, deve ser dinâmico, integrado e ágil, de forma que fique assegurada a dinâmica e o controle das decisões, para que sigam em direção ao cumprimento da estratégia estabelecida.

Quanto às abordagens sobre orçamento, as questões foram formuladas com base nos pressupostos de participação dos gestores e respostas afirmativas devem indicar tal participação.

**A) Questão 17: Os gerentes têm plena autonomia para tomar quaisquer decisões necessárias às execuções dos orçamentos de suas áreas.**

Objetivo da questão: verificar se na execução do orçamento os gestores têm autonomia para tomada de decisão, proporcionando flexibilidade na execução do processo.

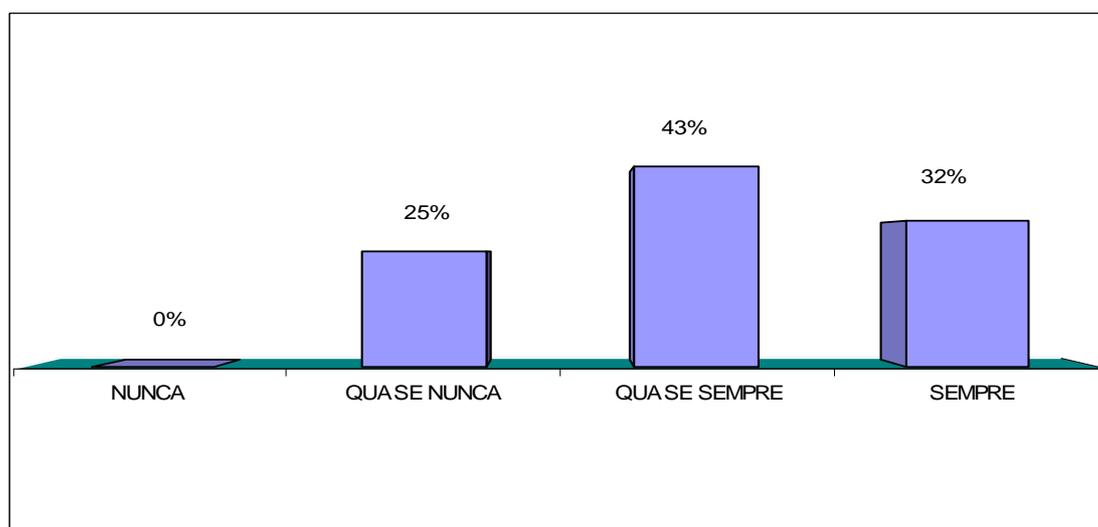


**Gráfico 21:** Tomada de decisão na execução do orçamento

No processo participativo de elaboração do planejamento estratégico, a alta administração envolve todos os gestores na formulação das metas, que serão objeto de análise, porém, também é responsável pelo acompanhamento da conexão que deve existir entre a estratégia adotada e o orçamento. No momento da execução, diversas decisões são tomadas de forma isolada, mas que interferem, em cadeia, nas decisões que os outros gestores devem tomar para o bom andamento de suas atividades. Sendo assim, 20% das empresas pesquisadas, os gestores admitiram que SEMPRE têm autonomia para tomar decisões relativas à execução do orçamento de suas áreas, já em 58% delas QUASE SEMPRE os gestores têm tal autonomia. Nessas empresas, existem evidências de que o acompanhamento da conexão entre o planejamento estratégico e o orçamento é rígido. Em 17% das empresas QUASE NUNCA é dada aos gestores autonomia para tomar decisões na execução de seus orçamentos, enquanto em 5%, isso NUNCA ocorre. Nessas empresas, pode-se constatar indícios de centralização no processo de execução do orçamento.

**B) Questão 18: Quando tomam decisões, os gestores sempre privilegiam o resultado da empresa, mesmo que isto não seja o melhor para as suas próprias áreas.**

Na questão 18 o objetivo foi verificar se os gestores privilegiam o resultado da empresa, mesmo em detrimento do resultado individual de suas áreas. Buscando evidências de que o processo é descentralizado ao ponto dos gestores pensarem no coletivo, mesmo que isso não seja o melhor para seus departamentos.



**Gráfico 22:** Privilegiamento do resultado da empresa pelos gestores

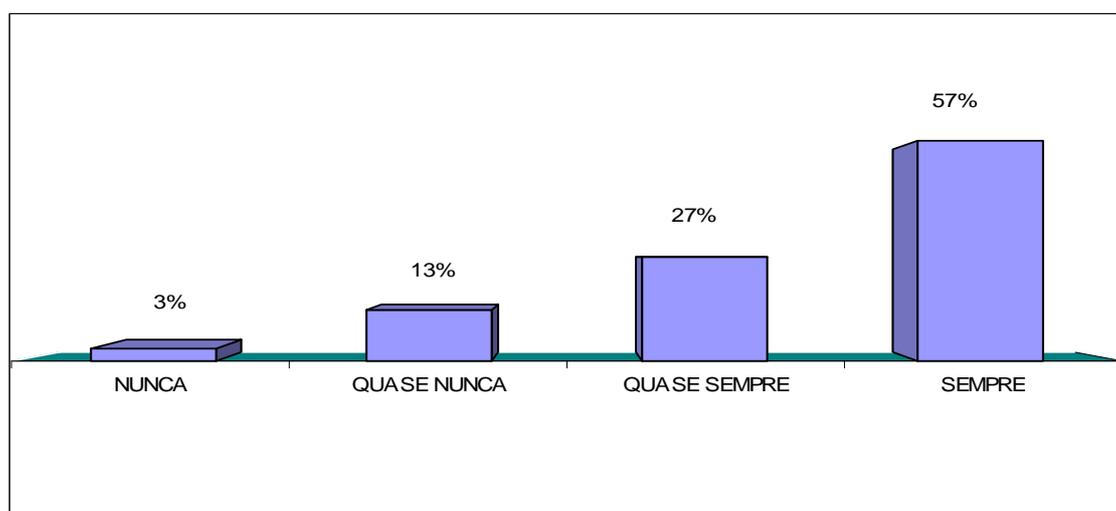
Independentemente da questão da formalidade, planejar é a adesão de um decisor a um processo contínuo e racional de pensamento orientado para a gestão (NERONE, 1997, p. 14). Considerando esse subsídio teórico, o planejamento é encarado como um processo contínuo de tomada de decisões (que em níveis inferiores de gestão acontecem na execução do orçamento) as quais devem ser direcionadas ao bem da empresa. Nesse sentido, 32% dos gestores pesquisados, apontam que SEMPRE privilegiam o resultado da empresa, mesmo em detrimento do resultado de suas próprias áreas.

Da mesma forma, deve-se admitir que, por se tratar de um conjunto de decisões em todos os níveis da empresa e que envolvem as variáveis do ambiente, podem surgir problemas. A dinâmica das variáveis ambientais gera incerteza no processo decisório, dificultando o estabelecimento da relação entre as alternativas de decisão e suas conseqüências futuras. (TUNG, 1979; BAUM; WALLY, 2003).

Pode-se assim presumir a razão de 43% dos gestores (Gráfico 22), os quais responderam que QUASE SEMPRE privilegiam o resultado da empresa em detrimento do resultado de suas áreas. Ou seja, algumas vezes privilegiam o resultado de suas áreas, em detrimento do resultado da empresa. Situação que se torna crítica em 25% das empresas pesquisadas, quando QUASE NUNCA os gestores privilegiam o resultado da empresa, demonstrando certo grau de incertezas no processo decisório.

**C) Questão 19: A empresa possui sistema de informações satisfatoriamente integrado.**

Objetivo da questão: verificar se a empresa possui sistema de informação integrado, de forma que facilite o acesso à informação por parte dos gestores.



**Gráfico 23:** Sistema de informações integrado

A análise dessa questão teve o objetivo de verificar se existe sistema de informações nas empresas pesquisadas, e que o mesmo seja tempestivamente alimentado de forma ágil, além de disponibilizar as informações necessárias aos gestores na tomada de decisões, de forma a facilitar sua participação no processo de elaboração do planejamento estratégico.

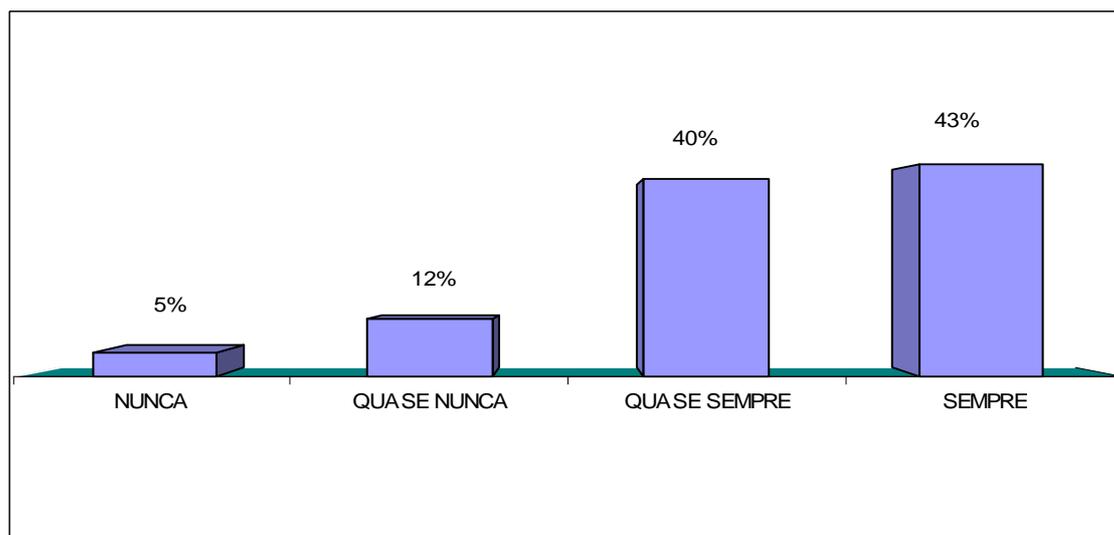
Os dados obtidos foram analisados e as respostas obtidas no questionário podem ser visualizadas no Gráfico 23. A análise apontou que em 57% dos casos, SEMPRE e em 27% QUASE SEMPRE as empresas pesquisadas possuem um sistema de informações de acordo com o destacado no objetivo da questão, ou seja, satisfatoriamente integrado.

Como justificativa a abordagem dessa questão, Catelli (2001) classifica a empresa como um sistema aberto e homeostático, pois influencia e é influenciada pelas variações do ambiente no qual está inserida. Esse ambiente norteia a adoção do planejamento estratégico. Dessa forma, a abordagem foi estabelecida analisando o sistema integrado de informações como um tipo de controle organizacional, que se concentra no ambiente da execução do processo, no sentido de monitorar e avaliar o processo estratégico, tentando melhorá-lo e assegurando um funcionamento adequado (ALDAY 2000).

Essa visão do sistema de informação estabelecido no ambiente da execução do orçamento, mas que dependendo da política da empresa, inclui também, ações que levam ao controle do processo, além de introduzir outra abordagem interessante, a qual está relacionada com o sistema de informações no âmbito do controle de informações, buscando disponibilizar todas as informações necessárias a tomada de decisões estratégicas de maneira ágil e segura.

**D) Questão 20: Todas as informações necessárias para a tomada de decisão estão disponíveis aos gestores, no tempo requerido por eles.**

Objetivo da questão: verificar se as informações necessárias a tomada de decisão são tempestivamente disponibilizadas aos gestores, como requisito básico a participação destes no processo de execução do orçamento.



**Gráfico 24:** Disponibilidade das informações

Do pressuposto que o sistema de informações é satisfatoriamente integrado (questão 19), e que o sistema de informações está relacionado à dinâmica que deve existir entre o controle e a execução do plano estratégico, Nascimento e Reginato (2007) colocam que a dimensão do controle representa a sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças. Essa sinergia dos meios, execução e controle, abre um leque de observações que devem ser consideradas, como a abordagem, sob a ótica de que o sistema de informação tem a missão de interligar os elos da empresa e, de que forma os controles internos permeiam este fluxo de informações.

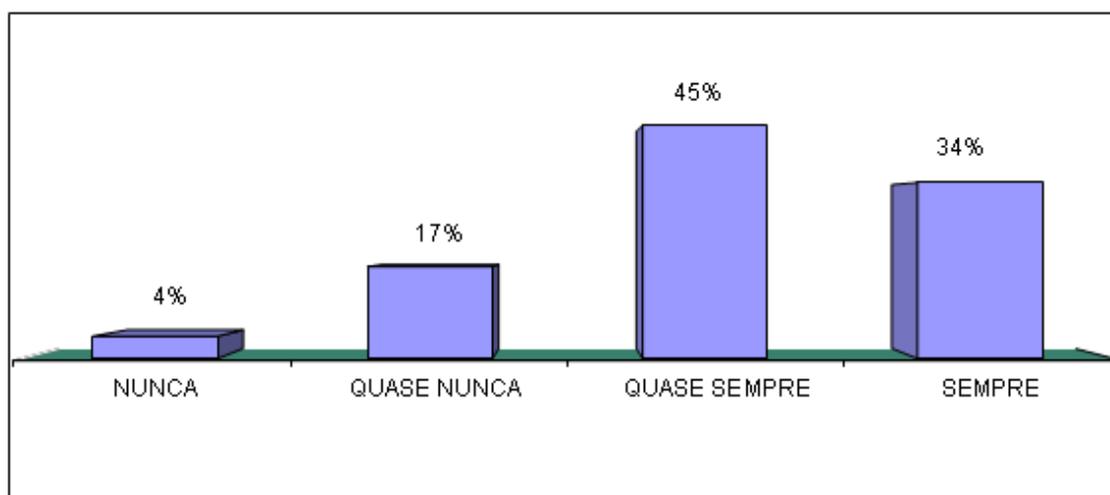
Nesse sentido, se forma uma relação entre o fluxo de informações e o plano estratégico, que passa por informações tempestivamente disponibilizadas aos gestores, para que eles, em tempo hábil, tomem as decisões necessárias ao curso do plano estratégico.

Assim sendo, 83% (Gráfico 24) dos gestores (40% QUASE SEMPRE e 43% SEMPRE) apontaram que todas as informações necessárias para a tomada de decisão estão disponíveis no tempo requerido por eles, de forma que se verificou o requisito básico a participação destes no processo de execução do orçamento, ou seja, pode-se admitir que nestas empresas exista um fluxo de informações que privilegia a tomada de decisões.

### E) Consolidação dos dados do grupo 4: Nível de participação dos gestores na execução do orçamento

Esse grupo de questões (17 a 20) teve o objetivo de verificar se nas empresas pesquisadas, os gestores participam e tem condições, através do sistema de informações da empresa, de propor alterações no processo de execução do orçamento. As perguntas foram formuladas com base nos pressupostos de participação dos gestores e respostas afirmativas indicam tal participação.

Os dados obtidos foram analisados e a distribuição das respostas pode ser visualizada no Gráfico 25.



**Gráfico 25:** Participação dos gestores na execução do orçamento

Esse grupo de questões foi elaborado relacionando o grau de integração do sistema de informações e a execução do orçamento, da mesma forma que Martin, Santos e Dias (2004) colocam a importância da veracidade e qualidade da informação ser totalmente isenta da possível contaminação pelo seu mau uso, sustentando a importância dos controles internos para a manutenção destas informações.

Assim, foi relacionado à eficácia dos controles internos com o sistema de informações, com o intuito de se obter confiabilidade no processo de comunicação e assegurar a conformidade das informações. Nesse caso, 79% (45% QUASE SEMPRE e 34% SEMPRE) das respostas apontaram que, nas empresas pesquisadas, os gestores participam do processo de execução do orçamento, sendo considerado, através da análise das questões, que as empresas disponibilizam informações de apoio a tomada de decisões de forma satisfatória, promovendo assim a participação dos gestores no processo.

Esse grupo foi formado por 4 (quatro) questões (17 a 20). Foi considerada a possibilidade mínima de 4 respostas para 4 perguntas. Estaria entre 4, caso apenas uma empresa fosse questionada, (se a situação se enquadrasse com todas as respostas sendo 1 – NUNCA, para todas as questões do grupo) e 16 (caso todas as respostas fossem 4 – SEMPRE, para todas as questões do grupo). Assim, formou-se uma possibilidade média de respostas de 10,00. Porém, a média das respostas pela escala *Likert* totalizou 12,32. Conforme Tabela 8.

**Tabela 8:** Freqüência das respostas conforme escala likert para o grupo 4

	Média das Respostas	Média escala Likert	Minimo	Máximo
Todas as questões	12,32	10,00	4	16

Os resultados consolidados da pesquisa indicam a tendência apresentada na análise das respostas individuais das questões do grupo, ou seja, as respostas apresentam evidências de que existe, em média, a participação dos gestores no processo de execução do orçamento, se confirmando na análise exclusiva da questão 17, quando os respondentes foram indagados de forma direta sobre sua autonomia para tomar decisões quanto à execução dos orçamentos de suas áreas, e 78% das respostas foram afirmativas, ou seja, SEMPRE ou QUASE SEMPRE os gestores têm plena autonomia para tomar decisões quanto à execução do orçamento.

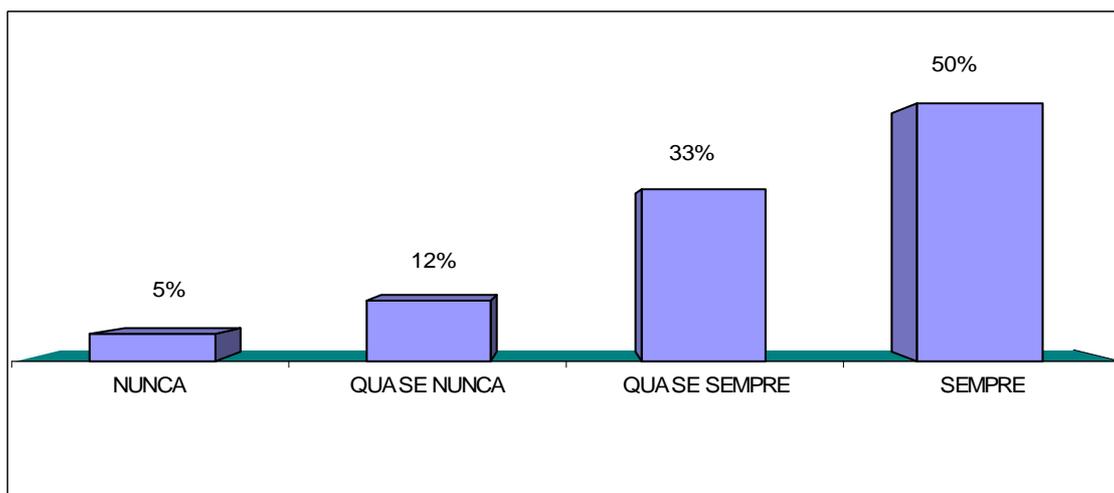
#### 4.2.5 Grupo 5: Nível de participação dos gestores no controle do orçamento

Esse grupo de perguntas teve o objetivo de verificar se na execução do orçamento, as empresas utilizam estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados *versus* os planejados com todos os seus gestores

Dessa forma, se estabeleceu na relação entre as questões deste grupo, que o controle do plano estratégico está relacionado ao monitoramento dos resultados alcançados e procurou-se avaliar se os gestores são incentivados a controlar os resultados alcançados por suas áreas.

##### A) Questão 21: A empresa se utiliza de estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados *versus* os planejados com todos os seus gestores.

Na vigésima primeira questão, o objetivo foi a verificação do nível de formalidade no processo de controle do orçamento.



**Gráfico 26:** Estrutura de relatórios da empresa

Segundo, Atkinson et al. (2000, p.590-591),

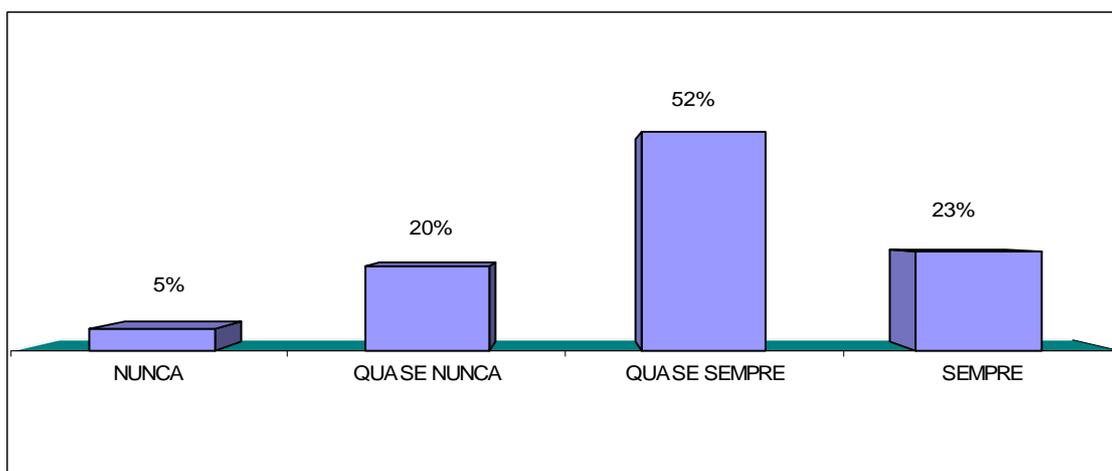
(...) a avaliação de desempenho propicia um vínculo crítico entre o planejamento, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-los, e o controle, que faz os membros da empresa mantê-la no caminho em direção ao alcance de seus objetivos.

Dessa forma se define as medidas necessárias que deverão ser tomadas na fase de correção, como forma de se alinhar o processo dentro do que foi planejado. Esse ciclo de avaliações e correções se torna uma ferramenta fundamental para o sucesso da administração.

Na análise dos dados (Gráfico 26) constatou-se que, em 50% das empresas pesquisadas, o processo de comparação entre o que foi orçado e o que foi realizado é SEMPRE formal, sendo que em 38% das empresas pesquisadas, QUASE SEMPRE o processo é formal, o que garante que as empresas pesquisadas estabelecem o ciclo de controle e correção dos rumos do plano estratégico e que os gestores participam deste processo, visto que reconhecem sua formalidade.

**B) Questão 22: A alta administração é ágil para mudar o direcionamento estratégico quando há mudanças significativas de cenário.**

O objetivo da questão é verificar se a alta administração está atenta a possíveis falhas apontadas no processo estratégico.



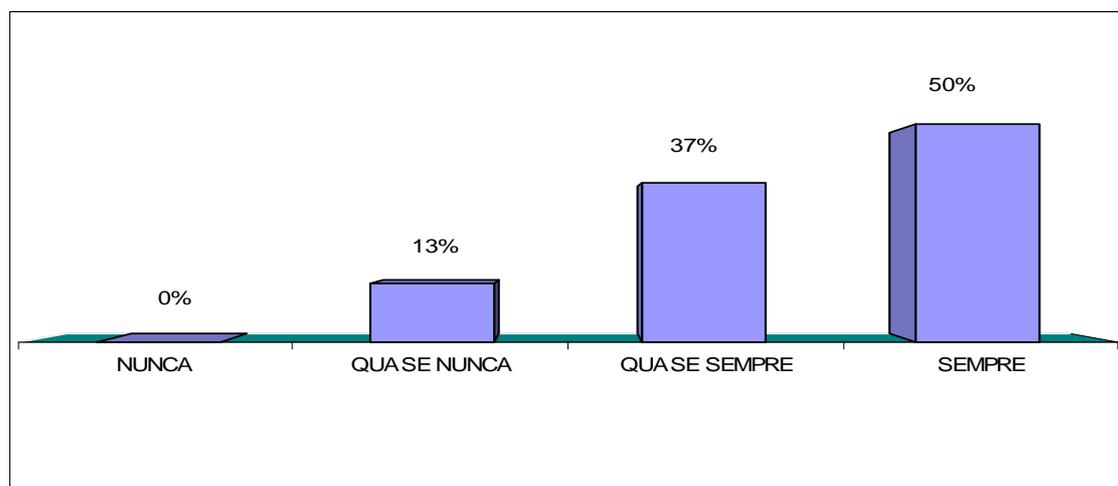
**Gráfico 27:** Agilidade da alta administração

A percepção que a estrutura formal de avaliação do que foi planejado está de acordo com o que está sendo realizado, é indicativa para que os gestores estejam atentos ao plano estratégico. Assim, percebe-se a necessidade de avaliar se a alta administração é ágil em mudar o direcionamento estratégico, ou não. De forma que seria também um fator desestimulante a participação dos gestores, se as modificações apontadas por eles no plano formal, não fossem de forma ágil adotadas pela alta administração.

Assim, 75% dos respondentes apontaram que a alta administração **SEMPRE** (23%) ou **QUASE SEMPRE** (52%) é ágil em alterar os rumos estratégicos. Confirmando os dados levantados na questão anterior (questão 21), de forma que um processo completa o outro, ou seja, os gestores apontam através de relatórios formais, as imperfeições do plano e a alta administração de forma ágil aprova, ou não, as alterações propostas.

**C) Questão 23: A alta administração estimula a participação dos gestores no monitoramento dos resultados alcançados (por suas áreas).**

O objetivo da questão é entender, sob o ponto de vista dos responsáveis pela implementação (gestores) se existe a manutenção do orçamento, ou seja, se as metas são realmente perseguidas quando o planejamento se torna realidade.

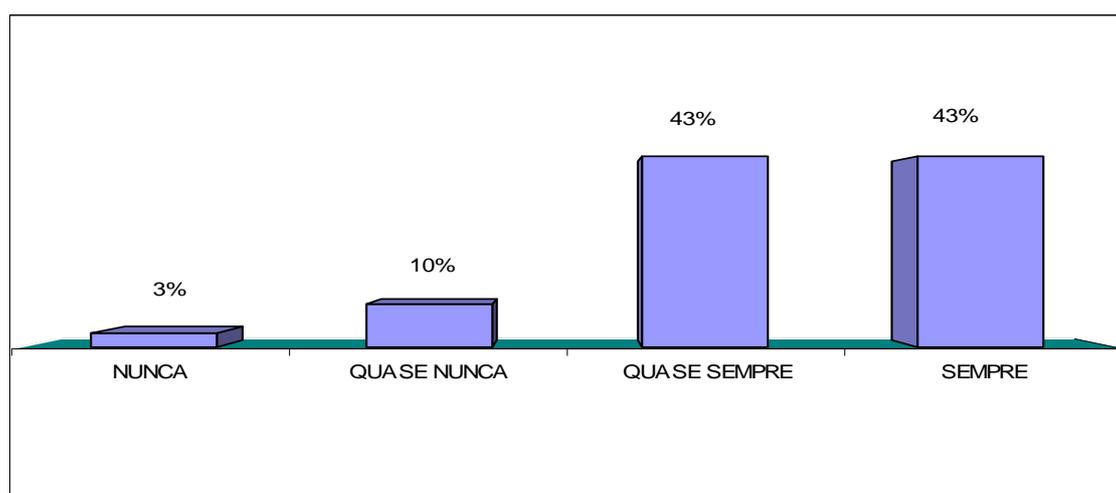


**Gráfico 28:** Participação dos gestores no monitoramento dos resultados.

Na apresentação dos dados do Gráfico 28, se observa que o processo de planejamento adotado nas empresas pesquisadas pode ter seus resultados alcançados, visto que, em 50% das empresas pesquisadas, a alta administração SEMPRE estimula a participação dos gestores. Em 37% dos casos, QUASE SEMPRE os gestores são estimulados a monitorar os resultados alcançados por suas áreas. Porém, 13% dos respondentes apontaram que quase nunca são cobrados. Fato que certamente pode desestimular a manutenção do planejamento estratégico, que se mostra, nestes casos, enfraquecido, justamente por não haver acompanhamento adequado sobre o processo, sendo esse, um dos principais motivos para o fracasso da ferramenta. E o grande temor dos principais executivos das empresas, que sabem que “cerca de 70% dos fracassos do mais alto escalão organizacional ocorrem, não por falha no pensamento estratégico, mas sim por falha na execução”. (BENNETT et al; 2001, p.16).

**D) Questão 24: Os gestores devem justificar os desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi alcançado.**

O objetivo dessa questão é verificar se as empresas adotam sistema de controle para avaliar diferenças entre o que foi projetado e o que foi realizado.



**Gráfico 29:** Diferenças entre o que foi planejado e o que foi alcançado

Pressupondo o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, então, resta identificar as razões que levam à ineficácia de sua implementação. Segundo Nascimento (2.002), estas podem estar relacionadas à falta de comprometimento dos gestores para com o plano, motivada pela sua alienação no processo de elaboração.

Certamente é possível relacionar tal falta de comprometimento com os aspectos relacionados ao acompanhamento das atividades realizadas, na busca pelos objetivos programados. No caso das empresas pesquisadas, em 3% dos casos as respostas apontaram que NUNCA e em 10% QUASE NUNCA, os gestores são motivados a justificar as diferenças apontadas entre o que foi projetado e o que foi realizado, caracterizando, nessas empresas, que os gestores, são pouco motivados a cumprir as metas estabelecidas. Por outro lado, na grande maioria dos casos, os gestores SEMPRE (43%) ou QUASE SEMPRE (43%), devem justificar os desvios entre o que foi projetado e o que foi realizado, motivando-os, nesse momento, a refletir sobre as metas estipuladas, e o que pode ser melhorado para alcançá-las.

Por se tratar de um processo contínuo de acompanhamento dos dados, que interfere na gestão individual de cada departamento da empresa, e, considerando que todas as áreas contribuem para a gestão global da empresa, se pode presumir que todas as áreas devem participar da elaboração do orçamento, assim como dos ajustamentos, que nele se fizerem necessários.

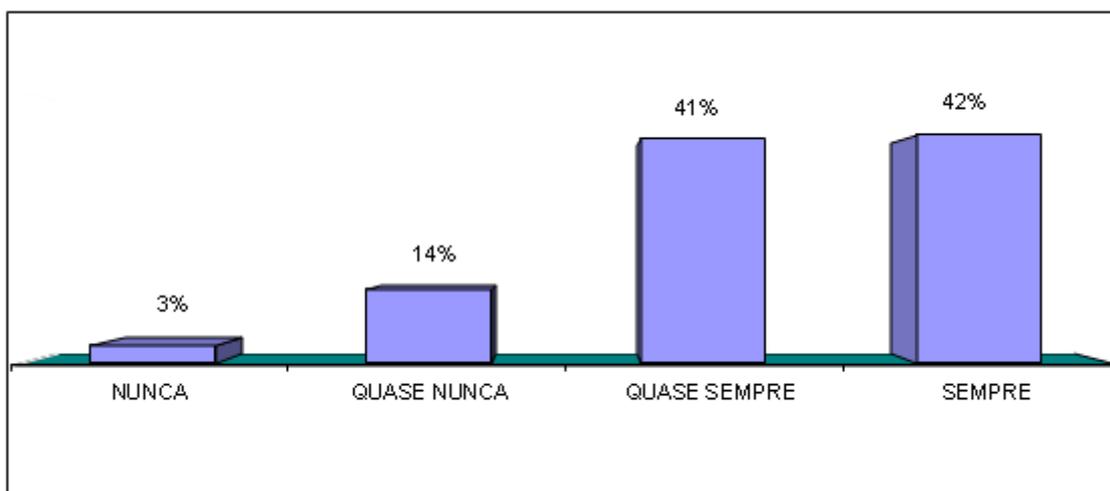
#### **E) Consolidação dos dados das questões do grupo 5: Nível de participação dos gestores no controle do orçamento**

Esse grupo de questões (21 a 24) teve o objetivo de verificar o nível de participação dos gestores no processo de controle da execução do orçamento. Dessa forma, se estabeleceu na relação entre as questões deste grupo, que o controle da execução do orçamento está relacionado ao monitoramento dos resultados alcançados e se procurou avaliar se os gestores são incentivados a controlar os resultados alcançados

por suas áreas. Nesse sentido, o objetivo desse grupo foi verificar como o controle da execução do orçamento se insere no processo estratégico, e de que forma eles apóiam a administração, trazendo confiabilidade às informações.

Nascimento e Reginato (2007) estabelecem que este controle tem o objetivo de garantir a eficácia do plano estratégico, verificando se os recursos colocados à disposição da empresa foram aplicados com o intuito de atingir as expectativas de seus proprietários e acionistas, constatando que existe uma relação estreita com a administração estratégica, assim como com o modelo de gestão e, dependendo da maneira que são estabelecidos, sua finalidade é crucial no sucesso do plano estratégico.

Os resultados apontam que em 83% (41% QUASE SEMPRE e 42% SEMPRE) das respostas, os gestores participam do processo de controle da execução do orçamento, conforme apresentado no Gráfico 30.



**Gráfico 30:** Participação dos gestores no controle do orçamento

Esse grupo foi formado por 4 (quatro) questões (21 a 24). A possibilidade mínima de resposta, caso apenas uma empresa fosse questionada, para 4 perguntas, estaria entre 4 (para o caso de que todas as respostas fossem 1 – NUNCA, para todas as questões do grupo) e 16 (caso todas as respostas, fossem 4 – SEMPRE, para todas as questões do grupo). Formando assim uma possibilidade média de respostas de 10,00. Porém, a

média das respostas pela escala *Likert* totalizou 12,85. Conforme demonstrado na Tabela 9.

**Tabela 9:** Frequência das respostas conforme escala likert para o grupo 5

	Média das Respostas	Média escala Likert	Minimo	Máximo
Todas as questões	12,85	10,00	4	16

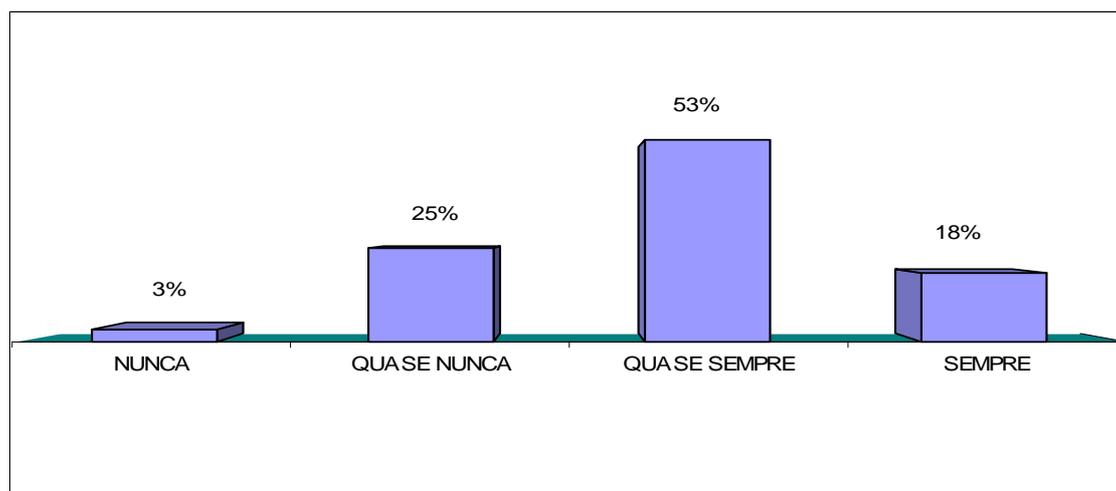
Os dados indicam a tendência apresentada na análise das respostas individuais das questões do grupo, ou seja, existe em média, a participação dos gestores no processo de controle da execução do orçamento, se confirmando na análise exclusiva da questão 23, quando os respondentes foram indagados de forma direta se a alta administração estimula a participação no monitoramento dos resultados alcançados, 87% das respostas foram afirmativas, ou seja, as respostas SEMPRE ou QUASE SEMPRE indicaram que a alta administração estimula os gestores no controle da execução do plano orçamentário.

#### **4.2.4 Grupo 6: Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico**

Esse grupo de questões (25 a 28) teve o objetivo de verificar o nível de participação dos gestores nas decisões necessárias aos ajustes da estratégia. Assim, as questões desse grupo se relacionam de forma que se estabelece a participação dos gestores em pontos chave do processo de planejamento plano estratégico. As questões abordadas apontaram aspectos sobre os ajustes da estratégia adotada, sugestões de melhoria que potencializem os resultados do plano estratégico, se o plano estratégico é flexível e se a alta administração permite questionamentos acerca da elaboração da estratégia (CHAKRAVARTHY, 1997).

**A) Questão 25: A alta administração da empresa permite aos gestores questionarem os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico.**

O objetivo da questão é verificar se existe a participação efetiva dos gestores na manutenção do plano estratégico.



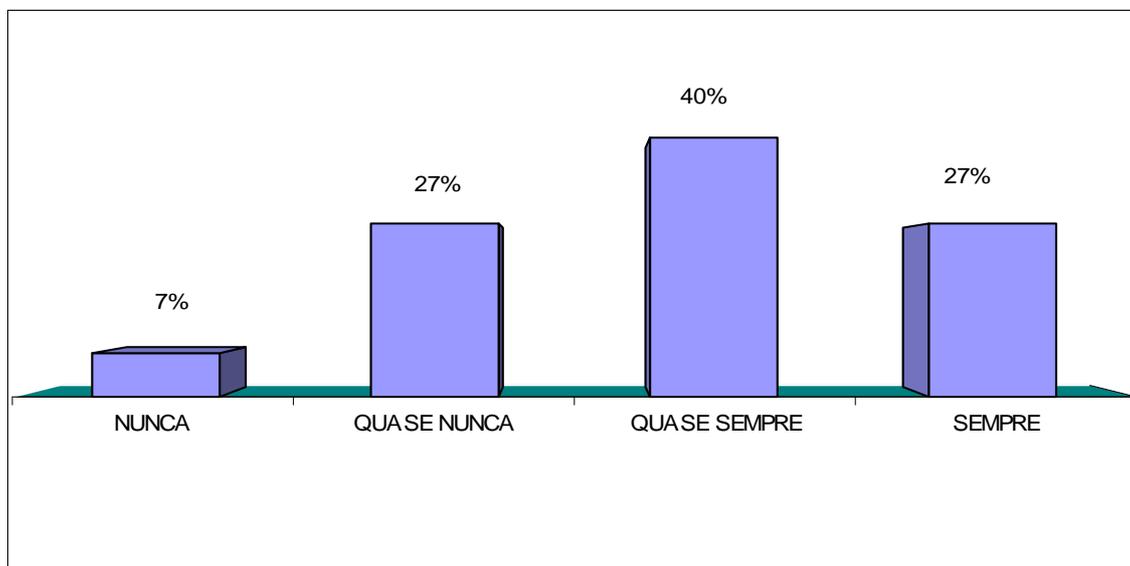
**Gráfico 31:** Participação dos gestores no plano estratégico

Os dados revelam que em 3% das empresas pesquisadas NUNCA é permitido aos gestores questionarem os objetivos do planejamento estratégico, e, em 25% QUASE NUNCA essa participação é permitida. Fator que influencia no processo de elaboração do planejamento estratégico, tendo em vista que esses gestores formam um conjunto de experiências que, quando canalizadas, podem contribuir no refinamento do plano estratégico.

Porém, na maioria das empresas são permitidos questionamentos acerca dos objetivos do planejamento estratégico. Em 18% os resultados indicaram SEMPRE e em 53% indicaram QUASE SEMPRE. Tais dados revelam um grau relativamente maior de descentralização do processo de elaboração do planejamento estratégico.

**B) Questão 26: Decisões significativas necessárias aos ajustes da estratégia são tomadas apenas após consulta a todos os gestores da empresa.**

Objetivo da questão: verificar se existe a prática de consultas aos gestores para ajustes na estratégia adotada.



**Gráfico 32:** Consulta aos gestores sobre decisões de ajustes na estratégia

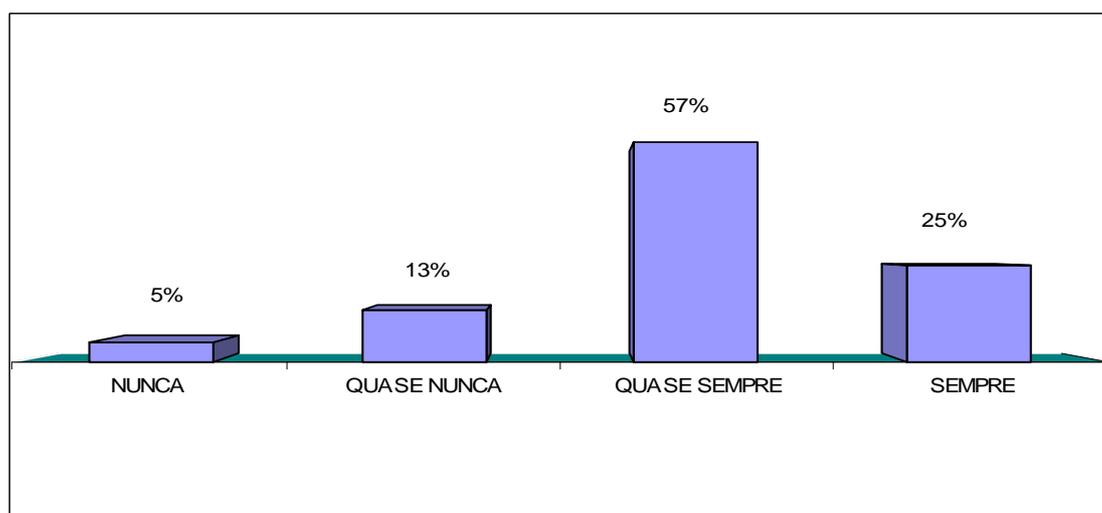
Observando que o processo de tomada de decisão é parte do processo gerencial, que por sua vez também interfere no processo de concepção do planejamento estratégico, existe, nesse processo, uma inevitável interação dos agentes participantes da gestão, interligando objetivos e convergindo os interesses, buscando a realização do que se pode chamar de uma série de subobjetivos da organização.

Se, portanto, essa premissa for aceitável, se deve admitir o fato de que, é de suma importância a participação de todos os gestores, tanto no processo de concepção da estratégia, quanto no processo de ajustamento dela. Ponto que se confirma nas respostas obtidas junto às empresas pesquisadas, em que 27% dos respondentes admitiram que os gestores SEMPRE participam das decisões ligadas a ajustes na estratégia da empresa e em 40%, das empresas os gestores QUASE SEMPRE participam deste processo, admitindo que existe algum tipo de intervenção destes gestores no processo de ajustes da estratégia.

Contudo, tal situação não foi verificada em algumas das empresas pesquisadas. Pelos resultados, 27% admitiram que os gestores QUASE NUNCA participam do processo de ajustes da estratégia. E, por fim, em 7% eles simplesmente NUNCA participam, denunciando um dos aspectos de centralização na tomada de decisões estratégicas.

**C) Questão 27: Sugestões de melhoria que levem a potencializar os resultados, quando plausíveis, são analisadas e adotadas pela alta administração da empresa.**

Objetivo da questão: verificar se a alta administração da empresa admite sugestões de melhoria no processo de elaboração do planejamento estratégico.



**Gráfico 33:** Nível de sugestões adotadas pela alta administração

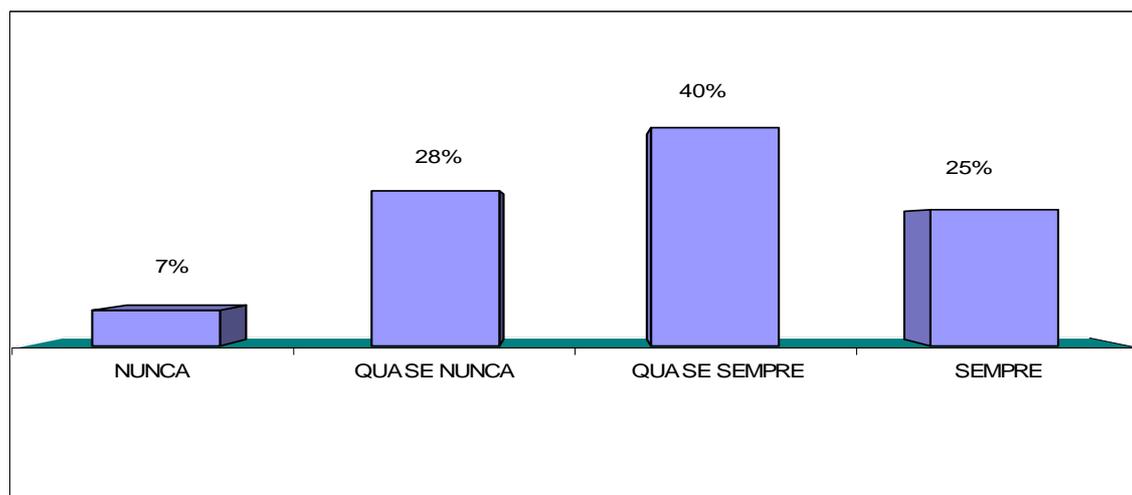
Na análise dos dados pode-se constatar que em 5% das empresas respondentes a alta administração NUNCA admite sugestões de melhoria no processo de elaboração do planejamento estratégico, mesmo que elas possam vir a potencializar os resultados da empresa. Para 13% dos respondentes, a alta administração QUASE NUNCA admite tais sugestões, procedimento que indica falta de participação no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Com o desenvolvimento de outras pesquisas, essas constatações podem ser explicadas em profundidade, mas deve-se observar que fatores como o porte da empresa, devem ser considerados nessa análise, levando em conta que empresas de maior porte, dificilmente podem ser administradas de forma centralizada devido à complexidade das transações que realizam com o ambiente, sendo inevitável que a administração envolva um grande número de profissionais no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Dessa forma, a maioria dos gestores das empresas objeto dessa pesquisa, aponta que QUASE SEMPRE (57%) a alta administração analisa e adota sugestões de melhoria, quando plausíveis. Da mesma forma, em 25% das empresas pesquisadas SEMPRE existe essa avaliação e que quando plausível, as sugestões são implementadas.

**D) Questão 28: O plano estratégico da empresa é flexível e pode ser alterado sempre que os gestores apontem tal necessidade.**

Objetivo da questão: verificar se existe a possibilidade de alteração no plano estratégico, motivando a participação dos gestores.



**Gráfico 34:** Flexibilidade no plano estratégico

O processo decisório nas organizações é pressionado pela necessidade de se aproveitar oportunidades do ambiente, o que exige delas um processo eficiente de tomada de decisão e de ajustamentos na estratégia. (EISENHARDT, 1989; JUDGE; MILLER, 1991). Porém, a aparente flexibilidade no processo participativo pode conduzir a uma maior concentração de poder nas mãos de algumas pessoas, em função do excessivo monitoramento, centralizando novamente o processo de tomada de decisão (MINTZBERG, 1994).

Nesse caso se verifica, na análise dos dados apresentados do Gráfico 34, certa distribuição nas respostas das empresas pesquisadas. Na maioria das respostas, 40% apontaram que QUASE SEMPRE o plano estratégico pode ser alterado, demonstrando assim uma postura participativa, mas monitorada pela alta gestão da empresa. Dos outros dados, 25% apontam que o plano estratégico SEMPRE pode ser alterado, demonstrando total liberdade para os gestores participar no processo de elaboração e manutenção da estratégia. Por fim, 35% dos respondentes apontaram que NUNCA ou QUASE NUNCA o plano estratégico pode ser alterado, o que pode apontar certo grau de monitoramento ou centralização no processo de manutenção da estratégia.

#### **E) Consolidação dos dados do grupo 6: Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico**

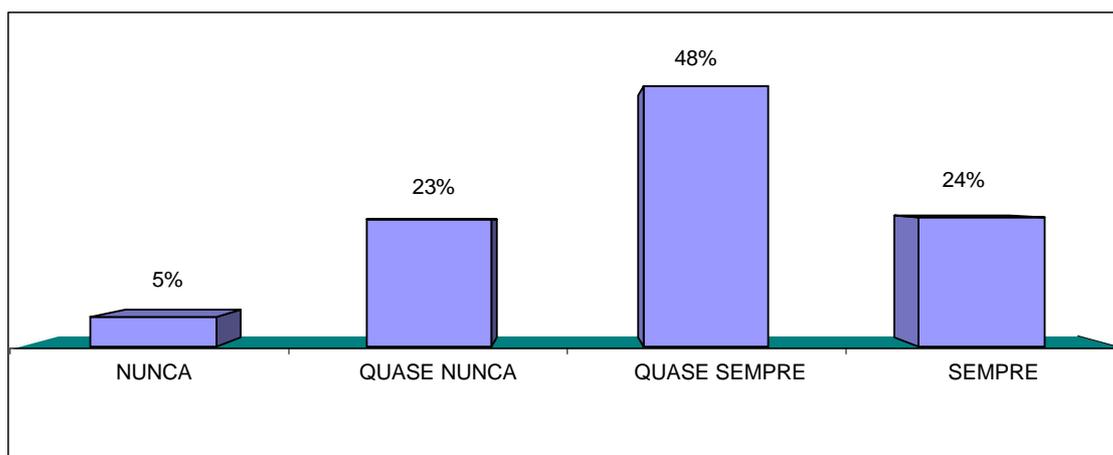
Esse grupo de questões (25 a 28) teve o objetivo de verificar o nível de participação dos gestores em todo o processo de planejamento estratégico das empresas pesquisadas. Nesse contexto, as questões desse grupo se relacionaram de forma que se estabeleceu a participação dos gestores em pontos-chave de todo o processo de planejamento estratégico. Assim, as questões quando analisadas de forma conjunta, deveriam estabelecer se existe a participação dos gestores no processo de elaboração e execução do planejamento estratégico.

Essa análise foi embasada em algumas premissas que podem determinar se existe, ou não, a participação dos gestores no processo de planejamento estratégico. Tais

premissas foram levantadas por Chakravarthy (1997) que apresentou, entre outros, aspectos sobre os ajustes a estratégia adotada, além de sugestões de melhoria que potencializam os resultados do plano estratégico, se o plano estratégico é flexível e a alta administração permite questionamentos acerca da elaboração da estratégia. Ainda se sabe que alguns desses processos estimulam a participação na elaboração do plano, motivando os gestores na descentralização e definindo o grau de participação dos gestores em sua elaboração

Por fim, do pressuposto que, no processo participativo, a alta administração se envolve com maior intensidade no ciclo de implementação da estratégia, e que o acompanhamento das ligações entre planejamento estratégico e orçamento é rígido. O controle é freqüente e o monitoramento do lucro planejado é estreito, sendo esse lucro, normalmente, a base para a aplicação da política de incentivo aos gestores (NASCIMENTO, 2002).

Dessa forma, a análise das questões do grupo 6 (questões 25 a 28) indicou que, em média, 72% dos gestores pesquisados SEMPRE (24%) ou QUASE SEMPRE (48%), participam ativamente do processo de elaboração do planejamento estratégico, conforme demonstrado no Gráfico 35.



**Gráfico 35:** Participação dos gestores na elaboração do planejamento estratégico

Esse grupo foi formado por 4 (quatro) questões (25 a 28). Nele, a possibilidade mínima de resposta, caso apenas uma empresa fosse questionada, para 4 perguntas, estaria entre 4 (para o caso de que todas as respostas fossem 1 – NUNCA, para todas as questões do grupo) e 16 (caso todas as respostas, fossem 4 – SEMPRE, para todas as questões do grupo), formando assim uma possibilidade média de respostas de 10,00. Porém, a média das respostas pela escala *Likert* totalizou 11,58. Conforme demonstrado na Tabela 10.

**Tabela 10:** Freqüência das respostas conforme escala Likert para o grupo 6

	Média das Respostas	Média escala Likert	Mínimo	Máximo
Todas as questões	11,58	10,00	4	16

Dessa forma, os dados indicam a tendência apresentada na análise das respostas individuais das questões do grupo, ou seja, existe em média a participação dos gestores em todo o processo de planejamento estratégico, se confirmando na análise exclusiva da questão 26, quando os respondentes foram indagados de forma direta se ajustes na estratégia são efetuados somente após a consulta a todos os gestores da empresa. Confirmando assim o pressuposto básico de participação de todos os gestores, quando 67% das respostas foram afirmativas, ou seja, SEMPRE ou QUASE SEMPRE. Essas respostas confirmaram que os ajustes da estratégia são tomados somente após a consulta de todos os gestores, afirmando o pressuposto de participação de todos eles.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÃO

Esta pesquisa partiu do pressuposto que, mesmo com processo participativo para elaboração do planejamento estratégico, o nível de participação de todos os gestores pode variar de empresa para empresa. A partir desta hipótese, a investigação se deu nas metodologias aplicadas para concepção e manutenção do planejamento estratégico, exatamente nos processos de planejamento, execução e controle do plano estratégico, de forma a verificar se existe a participação dos gestores nestes processos.

Desta forma, as perspectivas teóricas sobre as metodologias, ou formas de concepção do planejamento estratégico, foram de grande valia para este estudo, estabelecendo o planejamento estratégico como uma poderosa ferramenta de gestão, que quando desenvolvida com a participação das pessoas envolvidas no processo de gestão das empresas pode se tornar uma ferramenta de auxílio para a gestão da empresa.

No referencial teórico, foi observado que o planejamento estratégico depende dos sentidos de estrutura das empresas, e da mesma forma, do ambiente em que elas estão inseridas, e de maneira similar ele pode ser participativo ou não participativo, dependendo da empresa e do ambiente. Desta forma, para classificar o processo de planejamento estratégico das empresas em participativo ou não participativo, foi utilizado um questionário, com perguntas que indicassem a percepção do gestor 'respondente' quanto ao nível de participação dele, e dos outros gestores no processo de planejamento estratégico como um todo.

Para atingir o objetivo geral, o questionário foi dividido em 6 (seis) grupos, que através de medidas estatísticas, como o cálculo da média das respostas na escala Likert, possibilitaram verificar a participação dos gestores em todo o processo de planejamento estratégico. Desta forma, com base nos pressupostos levantados no

referencial teórico as perguntas foram ‘agrupadas’ de forma que cada grupo indicasse a participação dos gestores em cada processo de planejamento execução e controle do planejamento estratégico.

Assim o questionário foi dividido em: Grupo 1 denominado *Percepção dos gestores quanto a existência do planejamento estratégico* (reunindo as questões 01 a 06), para expressar o grau de percepção do gestor ‘respondente’ quanto ao processo de planejamento estratégico. Grupo 2, reuniu as questões 07 a 13, denominado *Nível de participação dos gestores na elaboração do planejamento*, para verificar o nível de participação dos gestores na etapa de elaboração do planejamento estratégico; Grupo 3, com as questões 14 a 16, denominado *Nível de participação dos gestores na elaboração do orçamento*, para verificar se os objetivos são estabelecidos de forma clara para elaboração do orçamento; Grupo 4, incluindo as questões 17 a 20, denominado *Nível de participação dos gestores na execução do orçamento*, para verificar se os gestores tem condições de propor alterações na execução do orçamento; Grupo 5, reuniu as questões 21 a 24, denominado *Nível de participação dos gestores no controle do orçamento*, para verificar se existe controle na execução do orçamento; E, por fim, o grupo 6, reunindo as questões 25 a 28, denominado *Nível de participação dos gestores nas etapas do processo de planejamento estratégico*, para constatar se existe a participação dos gestores na manutenção da estratégia.

A partir disso, cada grupo de questões foi analisado de maneira que as respostas levassem a conclusão de que o processo de planejamento estratégico era participativo ou não participativo. E esta análise pontuou a participação dos gestores nos processos de planejamento execução e controle do planejamento estratégico.

Desta forma, o grupo 1 apontou o nível de percepção dos gestores quanto ao processo de planejamento estratégico, de forma que foi possível definir que os gestores que responderam ao questionário conhecem as características do processo de planejamento estratégico nas empresas componentes da amostra.

O grupo 2, atendeu ao primeiro objetivo específico, e foi possível observar que os gestores, na grande maioria dos casos, participam de alguma forma do processo de formulação da estratégia. Foi identificada a participação dos gestores neste processo, e na análise individual das questões foi constatada que esta participação é fomentada por seus conhecimentos de algumas variáveis ambientais, estabelecidas nas questões propostas, e por terem, eles autonomia para tomar decisões estratégicas específicas para suas áreas.

O segundo objetivo específico foi alcançado com a análise das repostas do grupo 3, onde se verificou que as metas são estipuladas de forma clara, proporcionando que os gestores elaborem o orçamento de forma coerente a elas, ou seja, pode-se constatar que, em média, os gestores tomam decisões coerentes com as metas, na elaboração do orçamento.

Em seguida, na análise do grupo 4, o terceiro objetivo específico foi alcançado, de forma que foi identificado que as informações necessárias a tomada de decisão, em média, estão tempestivamente disponíveis para que os gestores proponham alterações na execução do orçamento. Estas respostas consideraram que a promoção da participação dos gestores se dá na medida em que eles propõem alterações na execução do orçamento.

Posteriormente, na análise das respostas do grupo 5, o quarto objetivo específico foi alcançado, e se apurou que, em média, os gestores são incentivados a controlar os resultados alcançados por suas áreas. Esta análise foi fundamentada no fato de que a participação dos gestores se dá, na medida em que eles são incentivados a controlar os resultados alcançados por suas áreas.

E, por fim, o quinto objetivo específico foi atingido na análise das questões do grupo 6, onde se constatou que, em média, as decisões significativas necessárias aos ajustes da estratégia, são tomadas apenas após consulta a todos os gestores da empresa. Essas respostas confirmaram que os ajustes da estratégia são tomados somente após a consulta de todos os gestores, afirmando o pressuposto de participação de todos eles.

Portanto, pode-se afirmar que os objetivos propostos no capítulo 1.2 (Objetivos) foram alcançados com a análise das respostas colocadas no item 4 (Análise dos resultados), e se pode constatar que existe, em média, a participação dos gestores nos processos de planejamento, execução e controle do planejamento estratégico.

Portanto, conclui-se que nas empresas analisadas existe a participação dos gestores no processo de planejamento estratégico, atingindo o objetivo geral deste estudo.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Certamente esta pesquisa não esgotou todas as possibilidades do tema, o que possibilita o desenvolvimento de outras pesquisas. Como o objetivo foi verificar se existe a participação dos gestores no processo de planejamento estratégico, a experiência oportunizou destacar alguns itens que podem complementar as conclusões deste estudo.

O próprio objeto da pesquisa, o planejamento estratégico, que é por natureza um tema amplo, e pode ser investigado sob diversas perspectivas. Por exemplo, uma continuidade natural seria investigar se tal participação dos gestores é influenciada pelo modelo de gestão das empresas.

E ainda outras, como:

A) Estudos que verifiquem se existe relação entre o nível de participação dos gestores, e o sucesso na implementação do planejamento estratégico.

B) Análises que apontem se o planejamento estratégico implementado com a ampla participação dos gestores, se traduz em resultados positivos para a empresa. Relacionando a ferramenta com o resultado econômico das empresas.

C) Estudos que avaliem o planejamento estratégico, sob outras perspectivas teóricas, como por exemplo, as escolas de pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

D) Aprofundamentos que possibilitem verificar a influência do ambiente organizacional, no nível de participação dos gestores no processo de planejamento estratégico.

E) Ampliar a pesquisa para outros setores da economia.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ALDAY, H. C. Estratégias Empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**. São Paulo, 2000.

ALDRICH, H. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excell. São Paulo, Atlas, 2001.

ANDION, M. C; FAVA, R. Gestão empresarial. **Fae Business School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Dow Jones Irwin, 1974.

ANTHONY, R. N. e GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. **Planning as a practical management Toll**, Financial Executive, June, 1964: 34-37.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1965.

\_\_\_\_\_. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Transformação da atitude estratégica: do planejamento estratégico à administração estratégica**. In: ANSOFF, I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981, p. 48-90.

\_\_\_\_\_; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. Métodos para Avaliação da Postura Estratégica. **Caderno de Pesquisa Administração de São Paulo**. Vol. 8, n. 2, junho, 2001.

BAUM, J. R.; WALLY, S. Strategic decision speed and firm performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, n. 24, p. 1.107-1.129, 2003.

BENNETT, J.; PERNSTEINER, T. W.; KOCOUREK, P. F. E.; HEDLUND S. B. Um novo modelo para implementar a estratégia. **R. HSM Management. HSM do Brasil**: São Paulo, n. 26, Ano 25, mai-junho 2001.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **RAE Light**, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

BETHLEN, A. **Estratégia Empresarial, conceitos, processo e administração estratégica**, 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BOMTEMPO, J.V. **Estratégias competitivas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro: ABIQUIM, INT, 2000.

BROWN, W.; MOBERG, D. **Organizational theory and management – a macro approach**. New York: Jonh Wiley & Sons, 1980.

BULGACOV, S. Estudo comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998.

CABRAL, A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais Eletrônicos**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CALLAHAN, T. Organizational alignment of the credit and accounts receivable function. In: **Business Credit**. New York. jun 2000.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003

CASTELLS, M., 2001, **A sociedade em rede - A era da informática: economia, sociedade e cultura**, Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2ª edição, São Paulo, Atlas, 2001

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, J. A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Canbridge: Mit press, 1962.

CHAKRAVARTHY, B. **A new strategy framework for coping with turbulence**. EUA: Sloan Management Review/Winter, 1997. 69-82 p

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLLIS, D; GHEMAWAT, P. **Análise Setorial**: Compreendendo a Estrutura e a Dinâmica do Setor. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONTADOR, J.C. Planejamento estratégico: Recomendações sobre os ambientes externo e interno. **RAE – Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.35, n.2, Mar/Abr. 1995.

CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo**: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis, 2001. 232 p.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. 3. ed. Campinas, SP: Papyrus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

CUSTÓDIO, I. **Avaliação de sistemas de informação**. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, São Paulo, 1981. 141p.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: Clegg, S. (org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, P. **The Process of Management**. Irwin, 1954.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **RAE - Revista de administração de empresas**, v. 37, n. 1, jan./mar. 1997.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decision in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n.3, p. 543- 576, 1989.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L.. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. São Paulo: Tese de Livre-docência. Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo: USP, 1987.

FLAMHOLTZ, E.G.: Organizational control systems as managerial tool. **California management review**. Vol: 22 nº 2, winter, 1979, p. 50-60.

GAJ, L. **Administração Estratégica**. São Paulo : Ática, 1995.

GEHRKING, G. C. **Strategic Planning: process and evaluation**. Texas: UMI, 1997.

GHEMAWAT, P.; Administrar diferenças: o desafio central da estratégia global. in **Harvard Business Review**, Março, 2007.

GHIGLIONE, R.; MATALON, B. **O Inquérito: Teoria e Prática**. 3ª Ed. (Trad Portuguesa). Oeiras: Celta Editora, 1997.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1988

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1.999.

GINTER, P. M.; WHITE, D. D. A social learning approach to strategic management : toward a Theoretical Foundation. **Academy of Management Review**, Apr. 1982.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Higher education for business**. New York : Columbia University Press, 1959.

HALL, R. **Organizações, estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No 1, pp. 5-26, 1983

HAMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1996.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. **Journal of Management Accounting Research**, 2003, vol. 15, p. 95-116.

HILL T.; WESTBROOK R. SWOT analysis: it's time for a product recall. **Long Range Planning**. Inglaterra: v. 30, p. 46-52, 1997.

HORWITCH, M. A estratégia empresarial. **Administração de empresas** : estratégias e direção. Nova Cultural, 1988

JOHNSON, P. F.; LEENDERS, M. R. The Supply organizational structure dilemma. In **Journal of Supply Chain Management**. Tempe. Summer 2001.

JONES, G. R. **Organizational theory: text and cases**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

JUDGE, W. Q.; MILLER A. Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, n. 34, p. 449-463, 1991.

KOPECKY, L. P. **Organizational culture and its impact on strategic planning**. Wisconsin-Milwaukee: UMI, 1996.

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

\_\_\_\_\_. **Administração De Marketing: Análise, Planejamento, Implementação E Controle**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 2a. ed. São Paulo: Editora Atlas. 1991. 242 p.

LEONTIADES, M. The confusing words of business policy. **Academy of Management Review**, p.46, jan. 1982.

LORANGE, P. **Strategy implementation: the new realities**. Long Range Planning. Inglaterra: v. 31, p. 18-29, 1998.

MARTIN, N.C.;SANTOS, L.R.;DIAS FILHO, J.M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista de Contabilidade e Finanças**. São Paulo. No 34, p. 7-22, jan-abr/2004.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, struture and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG. H. Strategy - making in three modes. **Califórnia Management Review**, v. 16, n.º 02, p. 44-53, 1973.

\_\_\_\_\_. **Patterns in strategy formation**. Management Science, Vol. 24, No 9, p. 934-948, 1978

\_\_\_\_\_. The design school : reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-195, 1990.

\_\_\_\_\_; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts**. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1992.

\_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Harvard business Review**, p. 107- 114, Jan./Fev. 1994.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; tradução Luciana de Oliveira Rocha, 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1998.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais**. 2002. 207 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NASCIMENTO, A.M.; REGINATO, L. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NERONE, F. A. **Project demonstrating excellence: applying the strategic planning to small business enterprises**. EUA: UMI, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997. 224p.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Review**, vol.5, p.289-299, 1994.

PETERS, T.; WATERMAN, H. **In search of excellence : lessons from America's best run companies**. New York : Harper & Row, 1982.

PORTER, M. E. **Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. São Paulo : Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. Trad. Elizabeth M. P. Braga. RJ: Campus, 1990a. Competitive advantage of nations. N Y: Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael (ed.). A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição** – Estratégias Competitivas Essenciais. 6º. Edição. São Paulo, Editora Campus Ltda, 1999

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico** : Uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1990. 256 p.

REIS, E. A.; LEMES, S. O processo de gestão e o planejamento operacional. **Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos**. São Paulo, 2002.

ROBBINS, S. P. **Organization theory** – the structure and design of organizations. Prentice-hall, New Jersey, 1983.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ENANPAD, 2002.

RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D.J. **Fundamental issues in strategy**. New York: McGraw-Hill, 1994.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHENDEL D.; HATTEN, K. Business policy of strategic management: a broader view for an emerging discipline. **Academy of Management Proceedings**. EUA: V. 1, 1972.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper & Brothers Publishers, 1960.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. S. Paulo: Atlas, 2002.

STEINER, G.A. **Top management planning**. Nova York: The MacMillan Company, 1969.

\_\_\_\_\_; MINER, J.B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, M, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TUNG, R. L. Dimensions of organizational environments. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, n. 22, p. 672-693, 1979.

VASCONCELLOS, E. **Centralização x Descentralização**: Uma aplicação para laboratórios de Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento. In: Ref. Adm. IA – USP. São Paulo, Vol. 14 (2), pag. 101-121, abr/jun 1979.

\_\_\_\_\_; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações. Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação. Estrutura Matricial**. 3ª Edição. São Paulo, Editora Pioneira, 1997.

VASCONCELLOS FILHO, P. (1985) **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

WILSON, I. **Strategic planning for the millennium: resolving the dilemma**. Long Range Planning, v.31, n.4, p.507-513, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica. Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000, 433p.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK. **Innovations and Organizations**. New York: Wiley-Interscience, 1973.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. – D.C. Luzzatto Ed., 1995.

**APÊNDICES**

**APÊNDICE A – RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

### RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

N	NOME	RANKING	SETOR	ORIGEM DO CAPITAL
1	3M	197	Química e Petroquímica	Estados Unidos
2	Abalco	676	Metalurgia e Siderurgia	Estados Unidos
3	ABC Inco	370	Alimentos	Brasil
4	Aços Villares	138	Metalurgia e Siderurgia	Espanha - Brasil
5	Açotubo	642	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
6	Acrinor	728	Química e Petroquímica	Brasil
7	Aubos Trevo	126	Química e Petroquímica	Noruega
8	Agfa Gevaert	868	Química e Petroquímica	Bélgica
9	Air Products	696	Química e Petroquímica	Estados Unidos
10	Ajinomoto Brasil	217	Alimentos	Japão
11	Albras	106	Metalurgia e Siderurgia	Brasil - Japão
12	Alcicla	763	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
13	Alcoa	93	Metalurgia e Siderurgia	Estados Unidos
14	Aleris Latasa	694	Metalurgia e Siderurgia	Estados Unidos
15	Alunorte	95	Química e Petroquímica	Brasil - Noruega
16	Amaggi	147	Alimentos	Brasil
17	Arcelor Mittal Brasil	44	Metalurgia e Siderurgia	Luxemburgo - Espanha
18	Arcelor Mittal Inox	61	Metalurgia e Siderurgia	Luxemburgo - Brasil
19	Arcelor Mittal Vega	152	Metalurgia e Siderurgia	Luxemburgo - Brasil
20	Armco	608	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
21	Aurora	130	Alimentos	Brasil
22	Avipal Nordeste	585	Alimentos	Brasil
23	Barra Mansa	255	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
24	Basf	67	Química e Petroquímica	Alemanha
25	Batávia	411	Alimentos	Brasil
26	Bayer	92	Química e Petroquímica	Alemanha
27	Belgo Bekaert	184	Metalurgia e Siderurgia	Luxemburgo - Bélgica
28	Belgo Bekaert Nordeste	580	Metalurgia e Siderurgia	Luxemburgo - Brasil
29	Bertinn	59	Alimentos	Brasil
30	Bianchini	245	Alimentos	Brasil
31	BIC Amazônia	762	Química e Petroquímica	França
32	Biscoitos Mabel	853	Alimentos	Brasil
33	Bom Gosto	785	Alimentos	Brasil
34	Bombril	388	Química e Petroquímica	Brasil
35	BR Metals	641	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
36	Brasfrigo	858	Alimentos	Brasil
37	Brasil Ecodiesel	677	Química e Petroquímica	Estados Unidos
38	Brasilata	831	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
39	Braskem	17	Química e Petroquímica	Brasil
40	Brasmatal Waelzholz	749	Metalurgia e Siderurgia	Brasil - Alemanha
41	Brejeiro	791	Alimentos	Brasil
42	Bunge Alimentos	13	Alimentos	Holanda

43	Bunge Fertilizantes	46	Química e Petroquímica	Holanda
44	Cacique	602	Alimentos	Brasil
45	Café Iguaçu	871	Alimentos	Japão - Brasil
46	Camil	326	Alimentos	Estados Unidos
47	Carafba Metais	85	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
48	Caramuru	209	Alimentos	Brasil
49	Carbocloro	429	Química e Petroquímica	Brasil - Estados Unidos
50	Cargill	20	Alimentos	Estados Unidos
51	CBA	87	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
52	CBC Cartucho	729	Química e Petroquímica	Brasil
53	CBMM	124	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
54	Ciser	929	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
55	Clariant	246	Química e Petroquímica	Suíça
56	Clarion	539	Alimentos	Brasil
57	Cognis	686	Química e Petroquímica	Alemanha
58	Confepar	719	Alimentos	Brasil
59	Coniexpress	595	Alimentos	Brasil
60	Cooperativa Languiru	780	Alimentos	Brasil
61	Copacol	378	Alimentos	Brasil
62	Copebrás	320	Química e Petroquímica	Brasil - Estados Unidos
63	Copesul	38	Química e Petroquímica	Brasil
64	Cosipa	43	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
65	CRA	811	Alimentos	Brasil
66	Crown	636	Metalurgia e Siderurgia	Brasil - Estados Unidos
67	CSN	28	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
68	CST	42	Metalurgia e Siderurgia	Luxemburgo - Espanha
69	Dacarto	778	Química e Petroquímica	Brasil
70	Deten	484	Química e Petroquímica	Espanha - Brasil
71	Diplomata	256	Alimentos	Brasil
72	Dixie Toga	545	Química e Petroquímica	Estados Unidos
73	Dori	909	Alimentos	Brasil
74	Doux Frangosul	178	Alimentos	França
75	Dow Brasil	86	Química e Petroquímica	Estados Unidos
76	Dow Brasil Sudeste	163	Química e Petroquímica	Estados Unidos
77	Du Pont	103	Química e Petroquímica	Estados Unidos
78	Elekeiroz	294	Química e Petroquímica	Brasil
79	Eleva	128	Alimentos	Brasil
80	Eluma	330	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
81	Embaré	569	Alimentos	Brasil
82	Engepack	935	Química e Petroquímica	Brasil
83	Esab	647	Metalurgia e Siderurgia	Portugual
84	Evonik Degussa	455	Química e Petroquímica	Alemanha
85	Faber-Castell	662	Química e Petroquímica	Brasil - Alemanha - Suíça
86	FCC	895	Química e Petroquímica	Brasil - Estados Unidos
87	Ferbasa	525	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
88	Fertipar	325	Química e Petroquímica	Brasil
89	FL Brasil	658	Química e Petroquímica	Itália
90	Forjas Taurus	917	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
91	Fosfertil	238	Química e Petroquímica	Brasil

92	Frango Sertanejo	845	Alimentos	Brasil
93	Frialto	452	Alimentos	Brasil
94	Frigol	733	Alimentos	Brasil
95	Frimesa	454	Alimentos	Brasil
96	Frisa	786	Alimentos	Brasil
97	Galvani	494	Química e Petroquímica	Brasil
98	Galvasud	576	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
99	Garoto	259	Alimentos	Brasil
100	GDC	890	Alimentos	Espanha
101	Gerdau Açominas	83	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
102	Gerdau Aços Especiais	239	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
103	Gerdau Aços Longos	36	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
104	Gonvarri Brasil	422	Metalurgia e Siderurgia	Espanha
105	Granol	355	Alimentos	Brasil
106	Henkel	421	Química e Petroquímica	Estados Unidos - Alemanha
107	Heringer	112	Química e Petroquímica	Brasil
108	Hydro	960	Metalurgia e Siderurgia	Noruega
109	Hypermercados	427	Química e Petroquímica	Brasil
110	IBF	925	Química e Petroquímica	Brasil
111	Ibrame	436	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
112	Iharabras	688	Química e Petroquímica	Brasil - Japão
113	Imcopa	177	Alimentos	Brasil
114	Inal	311	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
115	Independência	186	Alimentos	Brasil
116	Innova	312	Química e Petroquímica	Argentina
117	Inox Tubos	878	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
118	IPQ	132	Química e Petroquímica	Brasil
119	Itambé	170	Alimentos	Brasil
120	J. Macedo	254	Alimentos	Brasil
121	JBS_Friboi	60	Alimentos	Brasil
122	Josapar	453	Alimentos	Brasil
123	Kraft Foods	131	Alimentos	Estados Unidos
124	Krupp Met. Campo Limpo	268	Metalurgia e Siderurgia	Alemanha
125	Lanxess	941	Química e Petroquímica	Alemanha
126	Laticínios Bela Vista	672	Alimentos	Brasil
127	LD Commodities	63	Alimentos	França
128	Leco	789	Alimentos	Brasil
129	Liasa	990	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
130	Lider Alimentos	653	Alimentos	Brasil
131	Linde Gases	514	Química e Petroquímica	Suécia
132	M&G Fibras e Resinas	349	Química e Petroquímica	Itália
133	M&G Polímeros	290	Química e Petroquímica	Itália
134	M. Dias Branco	223	Alimentos	Brasil
135	Manchester Tubos e Perfilados	822	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
136	Mangels	396	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
137	Marfrig	114	Alimentos	Brasil
138	Marilan	629	Alimentos	Brasil
139	Massa Vilma	766	Alimentos	Brasil
140	Mataboi	561	Alimentos	Brasil

141	Medabil	764	Metalurgia e Siderurgia	Brasil - México
142	Melitta	508	Alimentos	Alemanha
143	Mercosul	367	Alimentos	Brasil
144	Milenia Agrociências	344	Química e Petroquímica	Holanda
145	Millennium	848	Química e Petroquímica	Estados Unidos
146	Minerva	182	Alimentos	Brasil
147	Moinhos Anaconda	744	Alimentos	Brasil
148	Moinhos Cruzeiro do Sul	303	Alimentos	Brasil
149	Monsanto Nordeste	464	Química e Petroquímica	Estados Unidos
150	Morlan	820	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
151	Mosaic Fertilizantes	141	Química e Petroquímica	Estados Unidos
152	Multições	945	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
153	Mundial	836	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
154	Nitro Química	747	Química e Petroquímica	Brasil
155	Nortox	600	Alimentos	Brasil
156	Nutron Alimentos	806	Alimentos	Holanda
157	Oxitenio	406	Química e Petroquímica	Brasil
158	Oxitenio Nordeste	226	Química e Petroquímica	Brasil
159	Pamplona	690	Alimentos	Brasil
160	Parati	787	Alimentos	Brasil
161	Parmalat	247	Alimentos	Brasil
162	Pastificio Selmi	741	Alimentos	Brasil
163	Perdigão	45	Alimentos	Brasil
164	Petrocoque	980	Química e Petroquímica	Brasil
165	Petroflex	189	Química e Petroquímica	Brasil
166	Petroquímica Triunfo	441	Química e Petroquímica	Brasil
167	Petroquímica União	79	Química e Petroquímica	Brasil
168	PHP Biliton Metais	221	Metalurgia e Siderurgia	Austrália
169	Pif Paf	473	Alimentos	Brasil
170	Piraquê	801	Alimentos	Brasil
171	Piratini	832	Química e Petroquímica	Brasil
172	Plascar	480	Química e Petroquímica	Brasil
173	Polimeros União	447	Química e Petroquímica	Brasil
174	Prada	768	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
175	Produquímica	761	Química e Petroquímica	Brasil
176	Providência	534	Química e Petroquímica	Brasil-Est.Unidos-Portugal
177	Rações Total	892	Alimentos	Brasil
178	Radicefibras	908	Química e Petroquímica	Itália
179	Renner Sayerlack	842	Química e Petroquímica	Brasil
180	Rexam	220	Metalurgia e Siderurgia	Grã-Bretanha
181	Rhodia	110	Química e Petroquímica	França
182	Rima Industrial	520	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
183	Rio Doce Manganês	323	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
184	Rio Polímeros	188	Química e Petroquímica	Brasil
185	Sadefem	769	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
186	Sadia	31	Alimentos	Brasil
187	Sandvik do Brasil	739	Metalurgia e Siderurgia	Suécia
188	Sansuy	978	Química e Petroquímica	Brasil
189	Seara	127	Alimentos	Estados Unidos

190	SI Group Crios	808	Química e Petroquímica	Estados Unidos
191	Sidepar	991	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
192	SLC Alimentos	862	Alimentos	Brasil
193	Sol Coqueira Tubarão	592	Metalurgia e Siderurgia	Luxemburgo - Brasil
194	Solvay	278	Química e Petroquímica	Bélgica
195	Sonopress Rimo da Amazônia	894	Química e Petroquímica	Brasil
196	Soufer	775	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
197	Suzano Petroquímica	145	Química e Petroquímica	Brasil
198	Syngenta	107	Química e Petroquímica	Suíça - Holanda
199	Synteko	828	Química e Petroquímica	Brasil
200	Teksid	332	Metalurgia e Siderurgia	Itália
201	Tellerina	704	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
202	Tenaris Confab	155	Metalurgia e Siderurgia	Argentina - Brasil
203	Termomecânica	286	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
204	Tintas Coral	359	Química e Petroquímica	Grã-Bretanha
205	Tramontina Cutelaria	665	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
206	Tubos Apolo	989	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
207	Tuper Tubos	692	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
208	Tupy	165	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
209	Ucar	993	Química e Petroquímica	Suíça
210	Ultrafértil	180	Química e Petroquímica	Brasil
211	Unifertil	881	Química e Petroquímica	Brasil
212	Unilever	29	Alimentos	Grã-Bretanha - Holanda
213	Unilever Brasil Gelados	606	Alimentos	Grã-Bretanha - Holanda
214	Unipar	451	Química e Petroquímica	Brasil
215	Usiminas	34	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
216	V&M Tubes	117	Metalurgia e Siderurgia	França
217	Valesul	462	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
218	Videolar	257	Química e Petroquímica	Brasil
219	Viena	736	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
220	Vigor	416	Alimentos	Brasil
221	Villares Metals	270	Metalurgia e Siderurgia	Austria
222	Vipal	358	Química e Petroquímica	Brasil
223	Votorantim Metais Zinco	140	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
224	WEG Indústrias	987	Química e Petroquímica	Brasil
225	White Martins	129	Química e Petroquímica	Estados Unidos
226	White Martins Nordeste	586	Química e Petroquímica	Estados Unidos
227	White Martins Norte	889	Química e Petroquímica	Estados Unidos
228	Wickbold	984	Alimentos	Brasil
229	Yakult	920	Alimentos	Japão
230	Yoki	445	Alimentos	Brasil
231	Zamprogná	362	Metalurgia e Siderurgia	Brasil
232	Zaraplast	698	Química e Petroquímica	Brasil

**APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO**



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação  
PPG em Ciências Contábeis

Av. Unisinos, 950. Caixa Postal 275. CEP 93022-000. São Leopoldo, RS, Brasil.  
Fone: (51) 3590-8186 Fax: (51) 3590-8447 <http://www.unisinos.br>

---

Prezado Sr.:

Tomamos a liberdade de selecioná-lo para uma pesquisa sobre planejamento estratégico que está sendo realizada junto ao programa de pós-graduação em ciências contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Os resultados desta pesquisa serão de grande importância, tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial, na medida em que irão identificar e fornecer aos estudiosos da administração e aos gestores das empresas melhores ferramentas para o processo de tomada de decisões.

Para acessar o questionário da pesquisa, por favor, conecte-se ao site indicado abaixo ou, caso seja de sua preferência, este pode ser respondido no arquivo que se encontra anexo.

O seu nome e a razão social de sua empresa não serão divulgados em hipótese alguma. O resultado da pesquisa será abordado pela dissertação de forma global, e apenas em bases percentuais.

Agradecemos antecipadamente sua preciosa colaboração.

Prof. Juliano Lautert  
Fone: 51 96868605  
e-mail [juliano.lautert@yahoo.com.br](mailto:juliano.lautert@yahoo.com.br)

Prof. Dr. Auster M. Nascimento  
Fone: 11 9655.14.76  
e-mail [auster@uol.com.br](mailto:auster@uol.com.br)

Link para acesso ao questionário:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHhnX2FYMEkzOXhhMGNwOW9CR0tYU2c6MA>

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO**

## Pesquisa sobre o tema Planejamento Estratégico

Indique a ocorrência, para sua empresa, de cada uma das questões a seguir, considerando 1 para NUNCA, 2 para QUASE NUNCA, 3 para QUASE SEMPRE e 4 para SEMPRE.

	1	2	3	4
A estratégia é divulgada de forma clara e objetiva para todos os gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia escolhida pela empresa é sempre bem sucedida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A realização de um planejamento estratégico formal contribui significativamente para a melhoria dos resultados da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os funcionários-chaves na empresa acreditam na eficácia do planejamento estratégico em implementação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nível de complexidade do planejamento estratégico implementado na empresa é considerado alto pelos gestores de área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A cultura organizacional da empresa é utilizada para a formação das estratégias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores participam do processo de escolha da estratégia da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A elaboração do planejamento estratégico é formal e contempla um cronograma claro e previamente definido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa analisa, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes perante o mercado na área em que atua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gerentes possuem conhecimentos suficientes sobre as variáveis ambientais (econômicas, legais, sociais, tecnológicas e outras) para contribuir com o processo de escolha da estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A alta administração permite que os gerentes adotem estratégias específicas para as suas próprias áreas, desde que estas não conflitem com a estratégia global da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O principal executivo da empresa conduz ativamente o processo de elaboração do planejamento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores da área de marketing, comercial e outras correlacionadas analisam, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os gestores (supervisores, gerentes e diretores) de áreas da empresa participam ativamente da elaboração do orçamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na escolha da estratégia, são estabelecidas metas claras para cada área, de modo que todos os gestores tomem decisões coerentes com os objetivos pré estabelecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todas as informações necessárias a elaboração do orçamento também estão disponíveis aos gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gerentes têm plena autonomia para tomar quaisquer decisões necessárias às execuções dos orçamentos de suas áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tomam decisões, os gestores sempre privilegiam o resultado da empresa, mesmo que isto não seja o melhor para as suas próprias áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa possui sistema de informações satisfatoriamente integrado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todas as informações necessárias para a tomada de decisão estão disponíveis aos gestores, no tempo requerido por eles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa se utiliza de estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados versus os planejados com todos os seus gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A alta administração é ágil para mudar o direcionamento estratégico quando há mudanças significativas de cenário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A alta administração estimula a participação dos gestores no monitoramento dos resultados alcançados (por suas áreas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os gestores devem justificar os desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi alcançado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A alta administração da empresa permite aos gestores questionarem os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decisões significativas necessárias aos ajustes da estratégia são tomadas apenas após consulta a todos os gestores da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As sugestões de melhoria que leve a potencializar os resultados, quando plausíveis, são analisadas e adotadas pela alta administração da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O plano estratégico da empresa é flexível e pode ser alterado sempre que os gestores apontem tal necessidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dados da Empresa

Nome da Empresa

Atenção! Você pode optar por deixar essa opção em branco. Entretanto, para validarmos as suas respostas, é fundamental que responda as demais questões deste bloco. Obrigado.

\* OBRIGATÓRIO

Origem do capital da empresa \*

Nacional

Estrangeiro

Quanto à estrutura, a empresa possui: \*

de 0 a 3 filiais

de 4 a 6 filiais

de 7 a 9 filiais

mais de 9 filiais

Quantos anos têm a organização  
(no caso de controlada, informar a idade do grupo empresarial ou controladora) \*

Até 3 anos

Acima de 4 até 5 anos

Acima de 6 até 15 anos

Acima de 15 anos

Qual a faixa que corresponde ao número de funcionários da empresa\*

Até 100

de 101 a 500

de 501 a 1000

acima de 1000

**APÊNDICE D – ANÁLISE DESCRITIVA**

		Nunca	Quase Nunca	Quase Sempre	Sempre
1	A estratégia é divulgada de forma clara e objetiva para todos os gestores.	0%	22%	48%	30%
2	A estratégia escolhida pela empresa é sempre bem sucedida.	2%	13%	53%	32%
3	A realização de um planejamento estratégico formal contribui significativamente para a melhoria dos resultados da empresa.	2%	15%	38%	45%
4	Todos os funcionários-chaves na empresa acreditam na eficácia do planejamento estratégico em implementação.	7%	13%	47%	33%
5	O nível de complexidade do planejamento estratégico implementado na empresa é considerado alto pelos gestores de área.	7%	18%	52%	23%
6	A cultura organizacional da empresa é utilizada para a formação das estratégias.	8%	13%	48%	31%
7	Os gestores participam do processo de escolha da estratégia da empresa.	3%	23%	40%	33%
8	A elaboração do planejamento estratégico é formal e contempla um cronograma claro e previamente definido.	0%	17%	40%	43%
9	A empresa analisa, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes perante o mercado na área em que atua.	0%	12%	47%	42%
10	Os gerentes possuem conhecimentos suficientes sobre as variáveis ambientais (econômicas, legais, sociais, tecnológicas e outras) para contribuir com o processo de escolha da estratégia.	3%	12%	52%	33%
11	A alta administração permite que os gerentes adotem estratégias específicas para as suas próprias áreas, desde que estas não conflitem com a estratégia global da empresa.	0%	13%	52%	35%
12	O principal executivo da empresa conduz ativamente o processo de elaboração do planejamento estratégico.	2%	17%	47%	34%
13	Os gestores da área de marketing, comercial e outras correlacionadas analisam, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes.	5%	15%	57%	23%
14	Todos os gestores (supervisores, gerentes e diretores) de áreas da empresa participam ativamente da elaboração do orçamento.	3%	10%	50%	37%
15	Na escolha da estratégia, são estabelecidas metas claras para cada área, de modo que todos os gestores tomem decisões coerentes com os objetivos pré estabelecidos.	0%	20%	40%	40%

16	Todas as informações necessárias a elaboração do orçamento também estão disponíveis aos gestores.	5%	12%	40%	43%
17	Os gerentes têm plena autonomia para tomar quaisquer decisões necessárias às execuções dos orçamentos de suas áreas.	5%	17%	58%	20%
18	Quando tomam decisões, os gestores sempre privilegiam o resultado da empresa, mesmo que isto não seja o melhor para as suas próprias áreas.	0%	25%	43%	32%
19	A empresa possui sistema de informações satisfatoriamente integrado.	3%	13%	27%	57%
20	Todas as informações necessárias para a tomada de decisão estão disponíveis aos gestores, no tempo requerido por eles.	5%	12%	40%	43%
21	A empresa se utiliza de estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados versus os planejados com todos os seus gestores.	5%	12%	33%	50%
22	A alta administração é ágil para mudar o direcionamento estratégico quando há mudanças significativas de cenário.	5%	20%	52%	23%
23	A alta administração estimula a participação dos gestores no monitoramento dos resultados alcançados (por suas áreas).	0%	13%	37%	50%
24	Os gestores devem justificar os desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi alcançado.	3%	10%	43%	43%
25	A alta administração da empresa permite aos colaboradores questionarem os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico.	3%	25%	53%	18%
26	Decisões significativas necessárias aos ajustes da estratégia, são tomadas apenas após consulta a todos os gestores da empresa.	7%	27%	40%	27%
27	As sugestões de melhoria que leve a potencializar os resultados, quando plausíveis, são analisadas e adotadas pela alta administração da empresa.	5%	13%	57%	25%
28	O plano estratégico da empresa é flexível e pode ser alterado sempre que os gestores apontem tal necessidade.	7%	28%	40%	25%

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO

**AUTORIZAÇÃO**

Eu Juliano Lautert CPF 953.119.120-49 autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO ENVOLVENDO OS SETORES DE ALIMENTOS, QUÍMICA E PETROQUÍMICA E, METALURGIA E SIDERURGIA, orientada pelo professor Dr. Auster Moreira Nascimento, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais \_\_\_\_\_

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)