

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

**JOSÉ WOLNEI SCHWARTZHAUPT**

**UM ESTUDO SETORIAL SOBRE A ADERÊNCIA DAS**  
**EMPRESAS AOS DIFERENTES TIPOS DE ESCOLAS**  
**DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

**São Leopoldo**

**2010**

JOSÉ WOLNEI SCHWARTZHAUPT

UM ESTUDO SETORIAL SOBRE A ADERÊNCIA DAS  
EMPRESAS AOS DIFERENTES TIPOS DE ESCOLAS  
DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

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

2010



**José Wolnei Schwartzhaupt**

**UM ESTUDO SETORIAL SOBRE A ADERÊNCIA DAS  
EMPRESAS AOS DIFERENTES TIPOS DE ESCOLAS  
DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

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 \_\_\_/\_\_\_/2.010

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.

---

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

## **Dedicatória**

## **AGRADECIMENTOS**

## RESUMO

A proposição de um modelo de planejamento estratégico assume diversas formas em sua concepção, implantação, execução e controle. Esta diversidade de métodos tem origem em fatores que influenciam nos ambientes interno e externo das organizações. Foi com base nesta assertiva que esta pesquisa buscou identificar características intrínsecas às atividades estratégicas desenvolvidas em três setores da economia: alimentos, químico e petroquímico e metalúrgico e siderúrgico aproximando-os dos modelos, ao qual se denominam escolas do pensamento estratégico. Essa verificação ocorreu por meio de pesquisa de campo realizada com o uso de questionários, respondidos por executivos de 68 empresas constantes da revista valor 1000, edição 2008, sendo 23 do setor de alimentos, 21 do setor químico e petroquímico e 24 do setor metalúrgico e siderúrgico, cujos dados foram analisados com a utilização de estatística descritiva possibilitando a conclusão de que estes setores, apesar de possuírem atributos semelhantes, utilizam metodologias distintas para gerir suas estratégias. A análise dos resultados possibilitou identificar que estas metodologias apresentam características de diversas escolas do pensamento estratégico, dentre as mais representativas estão as escolas do *design*, de planejamento, de posicionamento, empreendedora e ambiental. Contudo, os aspectos da escola do planejamento se apresentam predominantes nos três setores da economia que foram pesquisados.

**Palavras-chave:** Escola do Pensamento Estratégico; Planejamento Estratégico; Estratégia.

## **ABSTRACT**

The proposition of a strategic planning stream assumes many forms on its conception, implantation, execution and control. This method diversity derives from factors that influence internal and external company environment. Based on this statement, the research intended to identify core features of the strategies developed in three economic segments: food; chemical and petrochemical; and metallurgical. These industries' strategies were approached to the streams here named "strategic planning schools". The verification was conducted through field research, with survey, and executives from 68 companies participated. The companies were selected among a list of *Valor 100* magazine (2008 edition), being 23 from food industry; 21 from chemical and petrochemical industry; and 24 from the metallurgical industry. Collected data were analysed through descriptive statistics, which led to the conclusion that these industries, although having many areas of convergence, use different methods to manage their strategies. The result analysis showed that the most usual methods join together aspects of different strategic planning schools, among which were found more representative the design, planning, positioning, enterpeneuring and the environmental school. However, the planning stream aspects are predominant in the three economic segments analysed.

**Keywords:** Strategic Planning School; Strategic Planning; Strategy.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Composição das empresas pesquisadas.	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Gráfico 2: Divulgação da estratégia entre os gestores.	76
Gráfico 3: Flexibilidade de alteração no plano estratégico.	78
Gráfico 4: Formalidade no processo de planejamento estratégico.	80
Gráfico 5: Reflexos do processo de planejamento estratégico formal nos resultados	81
Gráfico 6: Os funcionários-chaves acreditam no planejamento estratégico.	83
Gráfico 7: Grau de complexidade do plano estratégico.	85
Gráfico 8: Agilidade da alta administração em promover mudanças estratégicas.	86
Gráfico 9: Método de acompanhamento dos resultados.	88
Gráfico 10: Envolvimento dos gestores com o resultado geral das empresas.	89
Gráfico 11: Grau de formalidade no processo de planejamento estratégico.	91
Gráfico 12: Grau de autonomia dos gestores para elaborar estratégias.	93
Gráfico 13: Centralização do processo de elaboração do plano estratégico.	95
Gráfico 14: Disponibilidade de informações aos gestores.	96
Gráfico 15: Participação dos gestores na elaboração do orçamento.	97
Gráfico 16: Alinhamento da estratégia com as metas das áreas da empresa.	99
Gráfico 17: Disponibilidade de informações para a elaboração do orçamento.	100
Gráfico 18: Autonomia dos gerentes para tomar decisões na execução do orçamento.	102
Gráfico 19: Intervenção dos gestores no processo de manutenção do plano estratégico.	103
Gráfico 20: Envolvimento dos gestores no acompanhamento dos resultados realizados.	105
Gráfico 21: Controle de desvios entre as metas projetadas e os resultados realizados.	106
Gráfico 22: Participação dos gestores nas decisões estratégicas.	108
Gráfico 23: Acessibilidade da alta administração quanto a sugestões de melhoria.	109
Gráfico 24: Participação dos gestores no processo de elaboração do plano estratégico.	111
Gráfico 25: Nível de descentralização do poder de decisão.	112
Gráfico 26: Conhecimento das variáveis externas.	114
Gráfico 27: Análise dos concorrentes;	116
Gráfico 28: Posição de mercado.	117
Gráfico 29: Capacidade de avaliação do ambiente externo.	118
Gráfico 30: A influência da cultura organizacional na formação das estratégias.	120

Gráfico 31: Utilização de indicadores no acompanhamento do desenvolvimento da estratégia	121
Gráfico 32: Utilização de sistemas integrados	123
Gráfico 33: Aspectos culturais e de qualidade nas informações	124

## LISTA DE QUADROS

<b><u>QUADRO 1: NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</u></b>	<b><u>50</u></b>
<b><u>QUADRO 2: PASSOS DO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA</u></b>	<b><u>58</u></b>
<b><u>QUADRO 3: QUESTIONÁRIO DIVIDIDO EM GRUPOS</u></b>	<b><u>71</u></b>
<b><u>QUADRO 4: GRUPO DE RESPOSTAS POR TIPO DE ESCOLA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO</u></b>	<b><u>126</u></b>
<b><u>QUADRO 5: GRUPO DE RESPOSTAS POR TIPO DE SETOR DA ECONOMIA</u></b>	<b><u>127</u></b>

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Empresas por setor	65
Tabela 2: Respostas por setor	65
Tabela 3: Escala das respostas	68

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	17
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO</b> .....	<b>19</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 ESTRATÉGIA</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	24
2.1.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS.....	28
2.1.3 AMBIENTE EMPRESARIAL.....	34
2.1.3.1 Ambiente geral.....	35
2.1.3.2 Ambiente específico .....	36
2.1.3.3 Ambiente interno .....	39
2.1.4 A DINÂMICA DA FORMATAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	41
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>41</b>
<b>2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>44</b>
2.3.1 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	50
2.3.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	51
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>62</b>
<b>3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>64</b>
<b>3.3 COLETA DE DADOS</b> .....	<b>66</b>
<b>3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>67</b>
<b>3.5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>68</b>
<b>3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO</b> .....	<b>71</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>74</b>
<b>4.1 ANÁLISE DESCRITIVA</b> .....	<b>74</b>
4.1.1 GRUPO 1: GRAU DE FORMALIDADE NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	75
4.1.2 GRUPO 2: NÍVEL DE DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER DE DECISÃO .....	92
4.1.3 GRUPO 3: CAPACIDADE DE AVALIAR O AMBIENTE EXTERNO .....	114
4.1.4 GRUPO 4: ASPECTOS CULTURAIS E DE QUALIDADE NAS INFORMAÇÕES .....	119
4.1.5 CONSOLIDAÇÃO DOS GRUPOS DE QUESTÕES .....	125
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>128</b>

<b>5.1 CONCLUSÃO .....</b>	<b>128</b>
<b>5.2 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>131</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE B – RELAÇÃO DAS EMPRESAS QUE COMPUSERAM A POPULAÇÃO.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>146</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O cenário econômico, desde muitas décadas, tem exigido das empresas níveis cada vez maiores de eficiência e eficácia. Os recursos utilizados para o desenvolvimento das atividades voltadas a cada área operacional devem ser considerados com a visão direcionada ao resultado global, preservando a continuidade da empresa e seu crescimento sustentável.

A necessidade de analisar com maior profundidade o ambiente em que a empresa está inserida também assumiu papel relevante no processo de gestão. Além da costumeira análise do ambiente interno, há ainda variáveis do ambiente externo que demandam das empresas esforços no sentido de compreendê-las e aproveitar os efeitos potencialmente positivos que elas possam causar às suas operações ou, inversamente, mitigar riscos possíveis para as suas atividades.

Não se pode conceber a gestão da empresa sem a devida análise destes ambientes, com o propósito de adequá-las a eles, como requisito para que alcance sem sobressaltos os seus objetivos.

Diante destas circunstâncias surgiu no meio empresarial o planejamento estratégico, utilizado para minimizar os impactos e reflexos do comportamento destas variáveis em seu ambiente interno e, conseqüentemente, em seus negócios, colaborando para superar as dificuldades no desenvolvimento das atividades.

O planejamento estratégico parte da idéia de que o ambiente no qual atua uma organização está em constante mutação e turbulência, requerendo de sua liderança

um re-exame de objetivos, baseado no fluxo de informações entre este ambiente e organização (MOTTA, 1996).

A etapa inicial do planejamento estratégico consiste em entender-se o comportamento das variáveis no entorno de seu negócio, sendo um produto desta análise o estabelecimento de premissas que devem nortear as etapas seguintes do processo de planejamento.

A análise do ambiente externo à empresa permite a identificação de variáveis que podem lhe afetar sensivelmente, levando-a prosperidade ou descontinuidade. Tratam-se das ameaças e oportunidades tão decantadas pela literatura.

De acordo com Mintzberg (1994), as mudanças causadas pelo ambiente afetam o processo de implementação da estratégia. Com isso, a organização deve constantemente repensar o seu negócio, o que revela a importância que deve ter o processo de formulação e execução da estratégia adotada pela empresa.

Aos gestores cabe a função de identificar a intensidade e o momento em que potencialmente se materializarão as oportunidades, e quais serão as prováveis ameaças que podem representar danos aos negócios da empresa.

Assim, o objetivo do planejamento estratégico é determinar as diretrizes estratégicas em nível macro, e diretrizes táticas em nível de áreas.

Neste sentido, Motta (1984, p.129) afirma que

o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras (...) Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.



Desta forma, a empresa deve conseguir estabelecer um alto grau de congruência e efetividade entre o sistema de valores do ambiente externo com aqueles da organização, o que deve resultar em eficiência e eficácia entre tais sistemas e as atividades organizacionais, possibilitando a percepção de mudanças em valores ambientais desejáveis e transformá-los em objetivos organizacionais relevantes.

Com o apoio da tecnologia da informação, e o aprimoramento dos processos organizacionais, o planejamento estratégico tem se tornado uma valiosa ferramenta de gestão, consolidada no meio empresarial e utilizada para garantir a sustentabilidade num mercado cada vez mais competitivo

Embora esta ferramenta tenha os seus méritos já reconhecidos no meio empresarial, diversos autores, que serão explorados a seguir, não lhe poupam críticas, principalmente quanto à metodologia segundo a qual ele é realizado.

Mintzberg (1994) apresentou motivos para subsidiar a sua conclusão de que a utilização conjunta das palavras planejamento e estratégia seria um paradoxo, uma junção de conceitos contraditórios. Este autor, em seu livro *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994), ainda descreve as principais falácias sobre o que já se tinha escrito sobre o planejamento estratégico. Os estudos deste autor encontraram apoio em outros autores que escreveram sobre este tema (BARRY; ELMES, 1997; SIMPSON, 1998; BROCK; BARRY, 2003), indicando imprecisões e desvantagens de um processo de planejamento.

Em contrapartida, outros pesquisadores argumentam que o planejamento estratégico não perdeu o seu valor e sim se modificou para adaptar as organizações a um ambiente complexo e volátil (TAYLOR, 1997; WILSON, 1998; ANDERSEN, 2000). Os autores que compartilham desta visão argumentam que a contínua busca por melhorias teria modificado o planejamento estratégico, flexibilizando sua formalização. No entanto, características positivas são creditadas ao planejamento estratégico.

Segundo Andersen (2000), uma das principais características preconizadas pela literatura sobre o tema é o controle e a hierarquização das atividades. Este entendimento é corroborado por Lorange (1980), onde este afirma que a hierarquização permite a cada grupo de gestores se dedicar a uma parte do planejamento de forma organizada, de modo que, ao final do processo, a estratégia esteja pronta para ser implantada.

Neste sentido, Camillus (1986) descreve as etapas do processo de planejamento estratégico como uma sequência de atividades, sendo finalizadas pela documentação dos resultados do processo e auxiliadas por matrizes que permitem a avaliação de cada etapa, garantindo seu controle e formalização.

Portanto, pode se verificar algumas características comuns entre as perspectivas de alguns autores, bem como se encontra similaridades nas críticas elaboradas por outros estudiosos. Diante desta diversidade de abordagens sobre o tema, Mintzberg (1994) classificou as linhas de pensamento existentes em diferentes formas de realizar um processo de planejamento estratégico de “escolas do pensamento estratégico”.

Em princípio, essa classificação em escolas não inviabiliza um ou outro método defendido pelos autores, o que leva a acreditar que nem todas as empresas se utilizam da ferramenta de forma igual. sendo é possível que algumas empresas se aproximem mais de determinadas escolas do que de outras.

Isto pode ser decorrência do segmento de negócio que elas exploram, de seus portes ou, simplesmente, por que cada autor que escreve sobre o assunto realizou a sua pesquisa em ambientes e épocas diferentes. É justamente este aspecto o motivador desta pesquisa, que buscará resposta para a seguinte questão:

**Quais os tipos de escolas do pensamento estratégico predominantemente adotado pelas empresas e o seu relacionamento com os setores aos quais elas pertencem?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Descrever os tipos de escolas do pensamento estratégico predominantemente adotados pelas empresas, bem como o seu relacionamento com os segmentos aos quais elas pertencem.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar se o processo de planejamento estratégico é elaborado e executado de maneira formal.
- b) Examinar se a elaboração da estratégia e a execução do planejamento estão centralizadas na alta administração da organização.
- c) Analisar o comportamento das empresas quanto aos fatores externos que podem exercer algum tipo de influência no desempenho do plano estratégico.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo limita-se a examinar os procedimentos adotados para a implantação e aplicação do planejamento estratégico por empresas dos setores de alimentos, química e petroquímica e metalurgia e siderurgia, que foram selecionadas entre as 1.000 maiores empresas do Brasil, listadas na revista *Valor 1000*, edição do ano de 2.008.

Esta pesquisa foi realizada sob a perspectiva de analisar a metodologia utilizada para a aplicação do planejamento estratégico e se este se aproxima de alguma das escolas do pensamento estratégico idealizadas por Mintzberg (1994), identificadas também como perspectivas da estratégia. Não é a intenção do estudo a de averiguar se existem ou não vantagens ou desvantagens entre uma e outra metodologia.

O tema planejamento estratégico é amplo, sendo várias as correntes que o apóiam ou o desaprovam. Assim não faz parte do escopo deste estudo concluir sobre a validade e utilidade eventualmente proporcionada por este instrumento de gestão.

Embora possam haver outras classificações para as tendências literárias sobre o planejamento estratégico, este estudo se apoia exclusivamente naquelas defendidas por Mintzberg, quais sejam: escolas de natureza prescritiva (*design*, planejamento e posicionamento), escolas de natureza descritiva (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental) e escola de natureza integrativa (configuração).

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Embora a estratégia não tenha sido explicitamente mencionada antes da década de 1960, estudiosos já promoviam a idéia de que toda organização empresarial, toda subunidade organizacional e mesmo todo indivíduo deveria ter um conjunto definido de propósitos ou metas que os mantivessem numa direção deliberadamente escolhida, evitando sua dispersão para direções indesejáveis (GUEMAWAT, 2007).

Este tema evoluiu com o passar dos anos, levando vários autores a se aprofundarem em seus conceitos, resultando em diferentes métodos de aplicação desta ferramenta. Percebendo estas nuances, Mintzberg classificou-as em “escolas do pensamento estratégico”.

Dentre tantos trabalhos elaborados acerca das escolas do pensamento estratégico, o de Quintella e Cabral (2007) aborda um modelo especial para a análise e o ensino destas escolas. Os autores trabalham com a aplicação deste modelo em cada uma das escolas com enfoque na centralidade (superior, intermediária e inferior), em variáveis (psicológicas, sociológicas e políticas, técnicas, econômicas e informacionais) e nos processos (observação, formação e implementação), servindo para a melhor compreensão do problema estratégico das organizações.

Já Barros e Forte (2004) estudaram as principais características do processo de formulação de estratégia em empresas do contexto empreendedor, relacionando-as com as premissas conceituais da escola empreendedora. Após a pesquisa, concluíram que as premissas da escola empreendedora não foram identificadas em sua totalidade nas empresas estudadas, e que é possível a existência de sistemas complexos para o planejamento e controle das atividades de produção e para o monitoramento dos clientes e do mercado, fazendo uso de sistemas de informação e de modernas práticas administrativas.

Alves Filho e Salm (2000) abordam a formação da estratégia pela aprendizagem organizacional, constatando que a referida abordagem se enraíza em um novo paradigma da vida humana individual e associada, e que para os autores a ela vinculados a formulação das estratégias organizacionais eficazes deve envolver muito mais do que a adoção de um método racionalista e mecânico. São necessárias modificações profundas no processo de gestão da organização, transformando-a numa organização que aprende continuamente, em face das exigências do ambiente em constante mutação.

Portanto, a exploração das escolas do pensamento estratégico fica norteada no âmbito filosófico, sem adentrar no mérito final, que é o fator motivacional deste complexo processo, ou seja, as particularidades que foram adotadas para a implementação de determinado método de planejamento.

É neste sentido que esta pesquisa possui relevância, tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial, pois pretende identificar se a adoção da metodologia utilizada para o processo do planejamento estratégico está voltada a uma ou mais escolas do pensamento. A importância está na identificação de características da organização que possam enquadrá-la nestas escolas, possibilitando verificar a existência de predomínio de determinado método.

Este estudo se enquadra na linha de pesquisa de Finanças Corporativas e Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação tem sua estrutura dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo abordou-se a problemática estabelecida, com uma breve contextualização do

tema e o problema de pesquisa, seguida dos objetivos pretendidos, sua delimitação e relevância.

No segundo capítulo são apresentados os principais conceitos relacionados ao tema planejamento estratégico. Discutir estratégia é necessário para o entendimento do processo de planejamento estratégico e seu desmembramento em tipologias, classificados por Mintzberg como escolas, bem como se as influências destes processos de planejamento interferem no resultado econômico das organizações.

No terceiro capítulo é tratada da metodologia de pesquisa, sua classificação, o universo e a amostra que foi pesquisada, como foi realizada a coleta dos dados, a análise destes dados e ainda descreve quais são as limitações do método escolhido.

No quarto capítulo se detalha a interpretação dos dados coletados e o respectivo resultado da pesquisa, bem como a análise detalhada deste resultado.

Por fim, no quinto capítulo se apresenta a conclusão desta pesquisa e as recomendações para futuras pesquisas sobre este tema, seguidas das referências e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTRATÉGIA

Estratégia é uma palavra de origem grega, usada para *designar* a função administrativa do posto de general. O estrategista era então o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico (MOTTA, 1993).

Os primeiros registros escritos sobre estratégia datam de mais de 2.000 anos. Tratavam da seleção de boas estratégias para posições específicas no contexto de batalhas militares. Dentre estes, destaca-se a obra “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu, general e filósofo chinês, profundo conhecedor das manobras militares, que afirmava “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Muitas lições foram aprendidas a partir das visões deste filósofo, cuja obra ainda hoje é referência para o mundo empresarial. Depois desta obra, muitas outras vieram e o viés para o meio empresarial foi inevitável.

Conforme Mintzberg e Quinn (2001), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais. Já na Era de Alexandre (330 a.C), adquiriu o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Portanto, estratégia era referenciada como a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra, ou ainda um esforço de guerra (Ghemawat, 2000). Era vista como uma forma de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, sendo



mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano, como político, econômico e também ao contexto empresarial, mantendo em todos os usos sua origem: a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Assim se origina uma forma de “obter-se um vencedor”, como uma virtude de um general ao conduzir seu exército à vitória, predominando a superioridade sobre o inimigo com a utilização de estratégias (GRAVE; MENDES, 2001).

No meio empresarial, as estratégias são adotadas para enfrentar o mercado como se este fosse um campo de batalha.

Conforme Ansoff (1990, p.64) “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Estes conjuntos de regras podem ser denominados como “objetivos”, quando se tratar de padrões qualitativos e “metas”, quando estes padrões forem quantitativos, servindo para medir o desempenho presente e futuro das organizações.

O autor cita diversas características específicas de uma estratégia de negócio, entre elas:

- O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata, mas sim estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá de se desenvolverá.
- A estratégia deve ser usada para gerar projetos estratégicos por um processo de busca, assumindo o papel de focalizar a atenção em áreas definidas e também o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com ela.
- A formulação da estratégia deve basear-se em todos os tipos de informações, desde as mais completas até as mais incertas.

- É necessário estar claro que tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, e que estes são distintos. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para o conhecimento administrativo, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial.

### **2.1.1 Estratégias Empresariais**

Com o surgimento de mercados maiores e mais abrangentes, as empresas se desenvolveram e diversificaram seus produtos e mercados, com a difusão das grandes unidades organizacionais e a concentração de capitais. Neste novo ambiente, aumentaram as preocupações com a gerência das empresas, que passaram a atuar de forma intensa na busca por soluções incrementais para o negócio.

Para Whight, Kroll e Parnell (2000, p. 27) estratégia é entendida como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Conforme Henderson (1998), a estratégia é a busca por ações estratégicas para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização, cujo objetivo principal é a expansão de mercado, aumentando sua vantagem perante este. Entende ainda que, quanto mais rico o ambiente competitivo, maior o número de variáveis capazes de proporcionar uma vantagem exclusiva, no entanto, maior será a concorrência.

Mintzberg e Quinn (2001, pg. 122) definem estratégia empresarial como:

o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção destas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Mintzberg (2000) afirma ainda que a estratégia é uma palavra utilizada para explicar ações passadas e para descrever um comportamento desejado no futuro. Sendo assim, a criação de uma estratégia requer uma visão natural do futuro, do passado e também do presente.

Este pensamento é compartilhado por Ansoff e Mac Donnell (1993), entendendo que a estratégia é determinada pela análise das perspectivas e dos objetivos, que representam os fins que a empresa tenta alcançar. Porém, a estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando estes se modificam.

As origens de tal mudança podem ser internas, como uma alteração nos valores e nas relações de poder, bem como externas, em consequência, por exemplo, de novas exigências impostas à organização pela sociedade. Esta é uma das funções mais importantes da estratégia empresarial, que é seu uso no processo de re-alinhamento da empresa às condições ambientais, com o propósito de assegurar sua permanência no mercado (NASCIMENTO, 2002).

Este posicionamento deve ser complementado, pois a estratégia deve também alinhar a organização com vistas à ascensão, e os aspectos ambientais se tornam relevantes num processo estratégico.

Um marco no campo da estratégia ocorreu na década de 1980 quando Michael Porter publicou sua obra contendo o modelo das cinco forças, partindo da premissa de que qualquer organização é afetada por cinco forças.

O modelo das cinco forças competitivas reflete o fato de que a concorrência em uma organização não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, produtos substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, neste sentido amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 1992).

Ghemawat (2007, pg. 37) faz o seguinte comentário acerca da estrutura do modelo das cinco forças:

A estrutura de Porter para a análise setorial generalizou a análise oferta-demanda de mercados individuais em vários aspectos. Primeiramente, abrandou as hipóteses tanto de grandes números quanto de homogeneidade – isto é, de um grande número de concorrentes representativos. Segundo, ao longo da dimensão vertical, desviou a atenção das cadeias verticais de dois estágios, cada qual constituindo em um fornecedor e um comprador, para cadeias de três estágios, composta de fornecedores, concorrentes e compradores. Em terceiro lugar, ao longo da dimensão horizontal, levou em consideração a potencial entrada de novos concorrentes e substitutos, bem como de concorrentes diretos.

Numa outra vertente de visão, Porter (1996, pg. 92) entende que “... estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades”. Este pensamento gira em torno de que estratégia é exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais.

Atuar de forma diferente de seus concorrentes não garante êxito às organizações, pois é necessário que estas estejam atentas a uma série de fatores. Como visto anteriormente, as condições ambientais se tornam um destes fatores principais, bem como as estratégias emergentes e as inovadoras, que de forma alguma podem ser desprezadas.

As estratégias podem ser deliberadas, quando as intenções foram realizadas, ou emergentes, que são as estratégias não pretendidas, que se formam como reação a eventos inesperados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Uma estratégia emergente é essencialmente não planejada e ocorre sem que haja uma intenção definida ou, ainda que haja tal intenção, surge como se esta não houvesse (Mintzberg, 1998). Desta forma, muitas delas se formam pela ocorrência de mudanças internas, como os conflitos existentes, dadas as relações de poder, ou externas, como as mudanças de políticas econômicas ou regulatórias. E, em períodos de mudanças, novas estratégias podem emergir na organização.

Mesmo com posicionamentos diferentes e divergentes defendidos pelos autores citados, a estratégia empresarial é criada e desenvolvida para atender aos objetivos da organização. Portanto, é necessário analisar a organização de uma forma ampla, diagnosticando aspectos ambientais, culturais e mercadológicos para definir a estratégia.

É neste cenário em que as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas são acentuadas pelo aprofundamento dos processos de integração dos mercados mundiais, que as organizações são levadas a alterar ou adaptarem suas estratégias, visando criar vantagens competitivas e melhorar sua *performance*.

Os veículos de comunicação são bons exemplos de como pode variar o desempenho das organizações. Observa-se isso nas revistas que publicam rankings anuais, empresas que há algumas décadas figuravam na liderança, atualmente ou perderam este posto ou sequer figuram nestas listagens.

As análises que permeiam a evolução do pensamento estratégico e procuram fornecer subsídios para auxiliar a formulação de estratégias, têm procurado identificar dimensões comuns ou distintas para as organizações que expliquem a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

### 2.1.2 Tipos de Estratégias

Existem diversas fontes e muitas divergências quanto a concepção, modelos e terminologias sobre estratégia. Quanto à tipologia não é diferente, pois visões e entendimentos divergentes são encontrados em diversos autores, de tal forma que não há definição universalmente aceita sobre o tema e o termo é usado muitas vezes sem a devida clareza.

Dentre os tipos de estratégias abordadas na literatura, as estratégias genéricas têm sido mais frequentemente estudadas. O seu conceito advém do fato de que alguns autores (MILLES; SNOW, 1978; PORTER, 1980; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG, 1988) acreditavam ser possível definir uma tipologia de estratégias amplas de tal forma, que pudessem ser aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de organização e em qualquer estágio de desenvolvimento da organização (HERBERT, DARESKI, 1987). Ou dito de outra maneira, poderia ser identificado um número limitado de arquétipos estratégicos que capturariam a essência das diversas posturas competitivas da maioria das organizações (HAMBRICK, 1983).

Milles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia de estratégias considerada abrangente, sendo possível sua aplicação nas organizações independentemente de seu tamanho. Além disso, especificam relacionamentos entre estratégias, estrutura e processos de modo que oferecem qualidades conceituais para um agrupamento mais preciso no âmbito empresarial. Estas tipologias organizacionais foram denominadas de prospectora, defensiva, analítica e reativa.

Na estratégia prospectora as empresas apresentam uma postura agressiva em busca de novas oportunidades. São empresas que investem altas quantias em pesquisa e desenvolvimento ou adquirem empresas com menor poder no mercado e com novos negócios ou produtos e geralmente iniciam mudanças onde atuam. Estas empresas solucionam o problema empresarial ampliando continuamente o domínio produto-mercado, por meio da diversificação ou do baixo custo. A tecnologia é diversificada,

flexível e praticamente sem padronização. O risco desta estratégia é considerado alto, pois caso ocorra a não aceitação de um novo produto, isto pode significar prejuízos relevantes.

Na estratégia defensiva, as empresas adotam uma postura praticamente oposta às prospectoras, uma vez que procuram defender e garantir a posição em que se encontram. A tendência é de não introduzir inovações tecnológicas, competindo nas dimensões de preço e qualidade dos seus produtos que já são comercializados no mercado. Esta estratégia apresenta o risco de ser incapaz de se adaptar a mudanças mais intensas no ambiente competitivo, isto porque o foco impede que haja a diversificação, fundamental para acompanhar mudanças.

A estratégia analista é adotada pelas empresas que apresentam uma postura intermediária entre as prospectoras e as defensivas, e desta forma buscam novos produtos e mercados, mas garantem seus produtos e mercados atuais.

Esta estratégia possibilita que a organização garanta a viabilidade dos produtos antes de lançá-los, evitando o desembolso de altas quantias em investimentos destinados a pesquisa e desenvolvimento. Este tipo de organização está exposto ao risco de não alcançar a eficiência e eficácia necessárias, sendo estes os indicadores utilizados para medir o desempenho destas empresas.

A estratégia reativa é observada nas empresas que somente reagem às ações das outras empresas quando são forçadas e não adotam uma postura pró-ativa. Desta forma, na maioria das vezes, ficam em desvantagem, visto que sofrem os avanços das prospectoras e não conseguem alcançar o mercado protegido pelas empresas defensivas e analíticas.

As organizações reativas por não conseguirem definir uma estratégia específica em função de um líder centralizador chegam a esta situação. Este tipo de estratégia corre o risco de ser incapaz de se adaptar a mudanças mais drásticas no

ambiente competitivo empresarial, uma vez que o foco impede que haja a diversificação, essencial para acompanhar mudanças.

Cada uma destas tipologias estratégicas necessita de configuração particular de tecnologia, estrutura e processos consistentes.

Milles e Snow (1978) relacionam ainda estas tipologias aos três tipos de problemas com a adaptação organizacional (empresarial, engenharia e administrativo), destacam que não há predomínio de um sobre o outro, já que todos contribuem para a orientação estratégica da empresa, em função do alto grau de interdependência entre as suas várias áreas funcionais, uma vez que a estratégia é analisada de maneira ampliada e não de maneira fragmentada.

Whittington (2006) classifica estratégia em torno de quatro abordagens genéricas, as quais denomina de perspectivas sobre estratégia. São elas:

- A abordagem clássica associada a autores como Ansoff (1965, 1991) e Porter (1985, 1996). Para esta abordagem, a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo.

Havendo um esforço em levantar informações e aplicar as técnicas adequadas, tanto o mundo exterior quanto a empresa tornam-se previsíveis, moldados de acordo com os planos desenvolvidos pela gerência executiva. Os clássicos acreditam que dominar os ambientes internos e externos exige um bom planejamento. A estratégia é importante para análise racional, e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso.

- A abordagem evolucionária é calcada em autores como Hannan e Freeman (1988) ou Williansom (1991), que afirmam que a estratégia no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro é frequentemente irrelevante. Nesta abordagem o ambiente é tipicamente muito implacável e imprevisível para que



se façam previsões eficazes. Os evolucionistas oferecem aos estrategistas individuais um paradoxo cruel. A natureza dinâmica, hostil e competitiva dos mercados influenciam diretamente no desempenho das organizações, pois não apenas implica que a sobrevivência prolongada não pode ser planejada, mas também assegura que somente as empresas que de algum modo descubrem as estratégias de maximização de lucro sobreviverão.

- A abordagem processual segue a mesma linha de raciocínio da abordagem evolucionista, ou seja, concorda que o planejamento de longo prazo é ineficiente, mas não é menos pessimista sobre o destino das empresas que não otimizam o ajuste ao ambiente. O entendimento é de que os processos das organizações e dos mercados raras vezes são suficientemente perfeitos, tanto para o planejamento estratégico defendido pela teoria clássica, quanto para o princípio da sobrevivência da abordagem evolucionária. As pessoas são muito diferentes em seus interesses, limitadas em sua compreensão, dispersas em sua atenção e descuidadas em suas ações, para se unirem e levarem a termo um planejamento perfeitamente calculado. O planejamento será esquecido quando as circunstâncias mudarem. Na prática, a estratégia emerge de mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que uma série racional de grandes saltos para frente (MINTZBERG, 1994).

- A abordagem sistêmica entende que a estratégia é importante, mas não do mesmo modo como é vista pelos clássicos. Os teóricos sistêmicos são menos pessimistas que os processualistas quanto à capacidade das pessoas em conceber e implementar planejamentos racionais de ação; e bem mais otimistas do que a abordagem evolucionária no que diz respeito à habilidade das pessoas em definir as estratégias ante as forças de mercado.

A abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico, no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Os estrategistas com frequência desviam-se da norma de maximização do lucro deliberadamente. O ambiente social pode despertá-lo para

outros interesses além do lucro, orgulho profissional e poder de gerenciamento, por exemplo. A busca por esses diferentes objetivos é, portanto, perfeitamente racional, embora a razão esteja frequentemente ocultada.

Cada perspectiva tem, portanto, a própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento.

Porter (1980), com uma visão diferenciada, propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Segundo o autor, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. As empresas que procuram uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca por uma das três estratégias ficam numa situação classificada por ele de “meio termo”.

A estratégia de **liderança no custo total** apresenta como ponto central o esforço da empresa em fazer com que o seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços.

Quando pressionada por fornecedores com maior poder no mercado, a empresa de custo mais baixo terá mais fôlego do que seus concorrentes para continuar na indústria, pois estes também estão sujeitos à pressão desses fornecedores.

Porter (1980) entende que somente pode existir um líder em custo num mercado, porquanto, do contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias organizações que aspiram a liderança em custo levaria a uma guerra de preços que seria desastrosa para a estrutura de longo prazo destas organizações.

A propósito de várias empresas buscarem ser líderes em custo, Porter (1980) afirma que a organização que alcançar esta posição deverá desencorajar as demais de também fazê-lo. Já Sharp (1991) sustenta uma posição contrária ao afirmar que,

quando várias empresas buscam a liderança em custo, a estrutura do mercado se modifica à medida que este mercado gradualmente se torna mais homogêneo. Assim, o líder em custo seria beneficiado, pois haveria menos espaço para se buscar diferenciação.

Alguns autores também apresentam argumentos de que uma estratégia de custo baixo, acoplada com paridade em preço e nos atributos do produto, não constituiria vantagem competitiva sustentável, uma vez que o cliente não perceberia diferença entre a oferta da empresa e outros produtos similares, cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção; como consequência, a empresa líder em custo não conseguiria obter a escala e a experiência suficientes para sustentar a sua vantagem de custos no longo prazo (COYNE, 1986; MINTZBERG, 1988; FAULKNER; BOWMAN, 1992).

Esta afirmação é duvidosa, à medida que menores custos e paridade de preços e atributos resultariam numa margem maior para o líder em custos, se não houver diferença nos demais fatores do ambiente competitivo, idêntica parcela com relação aos outros concorrentes, em suma lucros maiores. A questão está em determinar se o líder em custo poderia sustentar esta vantagem em caso de uma eventual mudança no ambiente competitivo. Sem dúvida, se ele tivesse sido capaz de traduzir seus menores custos em maior parcela de mercado, ele poderia estar mais imune às forças do ambiente.

A estratégia de **diferenciação** pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de todo o mercado, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daquela oferecidos pela concorrência. O conceito de um produto que atenda a todo o mercado assenta-se no fato de que podem existir características gerais que são valorizadas, em maior ou menor grau, pela maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria.

A diferenciação oferece à organização uma defesa contra as forças do ambiente, embora de forma diferente daquela permitida pela liderança em custo. A

lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço isolam a organização da rivalidade de seus concorrentes. Similarmente, o poder dos compradores também diminui, uma vez que eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características. Argumentação similar pode ser aplicada na análise da vulnerabilidade da empresa em relação aos entrantes potenciais e produtos substitutos.

Porém, entende-se que um produto diferenciado no mercado que obtém sucesso de comercialização, contém um risco elevado de não manter-se nesta situação devido ao poder tecnológico do mercado e com isso a facilidade de desenvolvimento de produtos similares a preços competitivos, tirando a condição de exclusividade.

A estratégia do **enfoque** se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico, do que aqueles concorrentes que buscam atender a todo o mercado (ou a um grande número de segmentos). O alvo ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição e área geográfica. O alvo estreito pode ser atendido por meio de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma destas posições em relação à indústria como um todo.

### **2.1.3 Ambiente Empresarial**

Como sistemas abertos, as organizações sempre mantiveram relações intensas com os ambientes nos quais se inserem, uma vez que deles retiram recursos essenciais ao seu funcionamento e à sua própria existência (KATZ; KAHN, 1978). Além disto, o ambiente oferece oportunidades e apresenta desafios que precisam ser vencidos por parte de qualquer organização que deseje manter-se competitiva ou mesmo assegurar a sua sobrevivência no longo prazo.

Devido a esses fatores, a monitoração ou rastreamento do ambiente externo é um dos ingredientes essenciais da competitividade empresarial. Acompanhar e interpretar o ambiente empresarial não é, certamente, tarefa fácil, devido a incessantes mudanças que se desenrolam nos ambientes de negócio contemporâneos.

O ambiente empresarial constitui-se numa das principais etapas da administração estratégica, pois seu posicionamento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa. Segundo Kotler (1994), muitas empresas não consideram as mudanças ambientais como oportunidades, ignoram-nas ou resistem a elas até ser tarde demais.

Suas estratégias, estruturas, sistemas e cultura empresarial crescem obsoletos e desordenados. Esta afirmação é validada por exemplos vivos e presentes no dia-a-dia, facilmente identificáveis, pois grandes corporações podem ser citadas como casos em que o ambiente sofreu mudanças e as empresas não se aperceberam de que, necessariamente, também teriam que mudar.

Para melhor compreender a questão ambiental nas organizações empresariais e as influências que provoca nas empresas, estrutura-se o ambiente em três distintos sub-ambientes, os quais se relacionam, interagem e se complementam: ambiente geral ou macro ambiente, ambiente específico e ambiente interno.

#### 2.1.3.1 Ambiente geral

O ambiente geral, também definido como macro ambiente, refere-se às questões amplas do universo social, econômico e político. As organizações empresariais individualmente pouco conseguem influenciar o ambiente geral, mas este influencia diretamente as empresas. Este ambiente, conforme Certo (1993), é composto por elemento que tem amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização, porém, conforme é defendido por Kotler (1994), empresas bem sucedidas

são aquelas que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades não atendidas e às tendências do macro ambiente.

Os componentes do ambiente geral variam ao longo do tempo de forma lenta e gradual. Estas mudanças podem ser identificadas, principalmente, se for analisado o comportamento social, político e econômico do passado e se refletir sobre as causas dessas mudanças.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 102) “todas as empresas são afetadas por quatro forças macro ambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais”. As empresas deverão investigar e compreender estas forças, bem como criar cenários sobre o comportamento futuro dessas variáveis e estabelecer a sua influência. No conjunto dessas forças se deve ainda citar a posição do governo, na condição de controlador ou direcionador do mercado, por meio da imposição de normas, impostos e demais formas de interferência. Juntamente com o papel do governo é importante analisar outros grupos da sociedade, que podem influenciar nas decisões estratégicas das empresas, como organizações não governamentais, por exemplo.

#### 2.1.3.2 Ambiente específico

Certo (1993) define este tipo de ambiente como sendo o nível do ambiente externo à organização, que é composto de setores com implicações específicas e relativamente imediatas na sua administração.

Ansoff (1997) desenvolve a idéia da importância de diagnosticar-se o ambiente específico de uma empresa. Para o autor, a análise externa é a verificação das oportunidades de produto e mercado disponíveis à empresa, fora o seu conjunto

corrente produto-mercado, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não as ações da empresa.

Estes conceitos identificam como foco principal do ambiente específico o mercado onde a empresa está inserida. Enquanto o primeiro conceito identifica mais claramente as relações da empresa no contexto de mercado e, especificamente, do mercado concorrente e suas relações, o segundo conceito abrange mais a análise do mercado, procurando identificar nitidamente novos mercados em que a empresa pode atuar. Assim sendo, é possível esclarecer os conteúdos apresentados, mediante a identificação de novas potencialidades.

Certo (1993) identifica que os fatores a serem analisados quanto ao ambiente específico das organizações são: componente cliente, componente concorrência, componente fornecedor e o componente internacional. Um aspecto relevante em relação a esta análise diz respeito à rivalidade existente entre as empresas. Conforme Porter (1992), o potencial de um setor depende de cinco forças competitivas básicas: a ameaça de novos concorrentes, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores e a ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Este autor desenvolveu um sistema de análise de competitividade empresarial, dividindo a empresa em cinco diferentes ângulos. O primeiro fator de análise relaciona-se à própria concorrência do mercado onde a empresa compete, sendo o grau de acirramento da concorrência o fator primordial para a análise ambiental e a consequente formulação das estratégias empresariais.

As estratégias e o grau de competitividade de cada empresa em mercados em que poucas organizações competem, tendem a ser totalmente diferentes daquelas estratégias formuladas para mercados onde ocorre um grau elevado de concorrência. Entender e visualizar a posição da empresa em relação aos demais concorrentes conhecendo quais são os pontos em que estes possuem vantagem competitiva e, evidentemente, em quais pontos a organização possui diferenciais competitivos

significativos em relação aos demais *players* do mercado, são fatores essenciais para a formação do posicionamento estratégico da empresa.

Outra variável indicada no modelo de Porter diz respeito à análise dos principais clientes da empresa, considerando o poder de barganha que estes têm em relação ao mercado. Este aspecto deve ser analisado, pois as decisões estratégicas da empresa são completamente influenciadas por esse poder.

Se por um lado a empresa deve analisar o poder de barganha de seus clientes, por outro deve também analisar esta condição em seus fornecedores. O mesmo raciocínio adotado na hora de estabelecer as estratégias baseadas no poder de barganha dos clientes deve ser posto em prática quando for identificado o potencial de negociação dos fornecedores. Evidentemente, se a empresa adquire seus insumos de fornecedores com grande poder, ela não possui condições de pressioná-los para que diminuam seus preços ou aumentem seus prazos. Ainda mais grave é o caso das empresas que se encontram em mercados onde o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores é muito maior que o próprio mercado destas empresas. Neste caso ela estará sujeita a grandes dificuldades nos dois principais elos dessa cadeia.

O risco que o mercado tem de ser atendido por produtos substitutos representa outro fator a ser analisado. Nesta situação, qualquer tomada de decisão errada pode levar os clientes a buscarem produtos substitutos e colaborar mais ainda pra uma crise neste mercado. Essa análise complementa a análise do poder de competitividade dos concorrentes, pois amplia a relação dos concorrentes das empresas do setor.

É necessário ainda analisar o risco de novos entrantes no mercado, sendo esse fator importante, na medida em que, se um determinado mercado possui uma boa desenvoltura e não existam barreiras significativas para a entrada de novos competidores, corre-se o risco de um novo competidor entrar no mercado. Este fato pode ser observado por meio do crescente número de fusões e aquisições ocorridas



após a abertura do mercado à competidores internacionais, reflexo do processo natural de globalização.

### 2.1.3.3 Ambiente interno

Certo (1993) define o ambiente interno como sendo aquele nível de ambiente que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na sua administração. A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa, os quais deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. As principais funções da empresa são: marketing, finanças, produção e recursos humanos.

A função marketing deve ser analisada em relação aos seguintes aspectos: sistema de distribuição, análise do portfólio de produtos, satisfação dos clientes internos e externos, ponto de venda, novos produtos, ciclo de vida dos produtos, estrutura de preços, promoção e propaganda, bem como a própria organização do departamento de marketing.

Outra função a ser analisada é a financeira. Em relação a ela, sugere-se a análise dos indicadores de desempenho financeiro e econômico da empresa, da sua estrutura de capitais e dos sistemas de planejamento e controle financeiro, bem como do sistema de registro e análise contábil. Também se aconselha analisar a estrutura de funcionamento do departamento financeiro da organização.

Com relação à função produção de uma empresa, as seguintes variáveis devem ser analisadas: instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, planejamento e controle da produção, qualidade dos produtos, sistemas de custos, organização da fábrica, nível de suprimentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Quanto à função de recursos humanos, é aconselhável que seja analisado o grau de satisfação dos funcionários, o nível de treinamento proporcionado pela organização, a especialização em relação às atividades desenvolvidas pelos funcionários e o clima organizacional.

Zacarelli (1995) considera que qualquer ação interna na organização que não for sentida pelos clientes como vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes, não deverá ter significado para a organização. Assim, os fatores a serem analisados estarão imediatamente relacionados com aquilo que pode ser considerado como apresentável aos clientes. Neste aspecto, raramente fatores relacionados ao grau de satisfação dos funcionários ou a sua remuneração poderão ser considerados, uma vez que estes elementos não serão sentidos no ato da compra do produto pelos consumidores, pois estes não estarão sentindo a vantagem competitiva oriunda do trabalho harmônico e interativo da empresa.

Quanto a estes fatores, observa-se, diferentemente do que menciona o autor, que nem todas as ações desenvolvidas na empresa serão sentidas diretamente pelos consumidores. Parte das ações da empresa é internalizada, para num segundo momento, se apresenta perante o mercado. Ainda, algumas ações empresariais são imprescindíveis para o bom desempenho da empresa, mas caso não sejam efetuadas, podem ocasionar reações negativas na empresa e tais reações podem vir a ser sentidas pelos consumidores, transformando-se numa desvantagem competitiva para a organização.

Após o entendimento dos aspectos inerentes ao ambiente organizacional, a empresa estará pronta para organizar suas estratégias com a elaboração de seu planejamento estratégico.

#### **2.1.4 A Dinâmica da Formatação da Estratégia**

O mundo não fica parado e o processo de formação de estratégia é elaborado neste ambiente. Não há um “recesso” para que seja elaborada a estratégia e seu planejamento e somente depois que este processo esteja finalizado, tudo volte ao normal, e de preferência de forma estável.

A formação da estratégia acontece justamente num ambiente geralmente instável e dinâmico, onde prevalece a necessidade de basear-se em previsões, e como previsões importam a extrapolação de situações conhecidas, tendências existentes ou padrões recorrentes, ela normalmente funciona melhor em condições de relativa estabilidade. Contudo, acontece que a própria estratégia, por qualquer definição, está associada com essa mesma condição de estabilidade (MINTZBERG, 2000).

Este autor ainda cita que ninguém jamais viu ou tocou numa estratégia. As estratégias, em outras palavras, não existem como entidades corpóreas, mas sim como conceitos abstratos, nas mentes dos estrategistas.

As condições que cercam o processo de formação de estratégia podem ser dinâmicas, mas a suposição geral é que o processo em si não é dinâmico, é um processo sem pressa, que se desenrola em uma programação predeterminada, geralmente de longo prazo (de 5 a 10 anos) com formulação cuidadosamente considerada seguida por implementação controlada com vigor.

## **2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar

estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos. A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995).

Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

A administração estratégica passou a receber maior atenção do meio empresarial somente a partir da década de 1950, quando então alavancou o seu desenvolvimento. Até então, a preocupação dos empresários se restringia aos fatores internos às empresas, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, uma vez que ainda não existia um ambiente de hostilidade competitiva, o mercado não era muito diversificado e oferecia oportunidades de crescimento rápido e não muito complexo.

A necessidade de resposta mais rápidas e corretas à ação dos concorrentes exigiu do mundo empresarial que passasse a exigir um perfil gerencial mais empreendedor com a finalidade de adequar-se à nova postura assumida pelos consumidores.

O objetivo principal da administração estratégica pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders*.

Vasconcelos (2001) avalia que, entre os possíveis fatores que teriam contribuído para a constituição tardia da administração estratégica, dois merecem destaque: o ambiente acadêmico fortemente influenciado pela economia neoclássica, no qual a idéia de mercado como um sistema auto-regulado implicava transitoriedade

e, em última análise, irrelevância das estratégias das organizações; e a baixa profissionalização na gestão de grandes organizações, que até então, continuavam sendo, em grande medida, empreendimentos de administração exclusivamente familiar.

Desta forma, o crescimento da administração estratégica pode ser associado ao desenvolvimento empresarial ocorrido após a II guerra mundial, quando então surgiram grandes empresas, de administração mais complexa, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico.

Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que diante do desafio, passaram a se profissionalizar e a desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial (GHEMAWAT, 2000).

De acordo com a linha de raciocínio de Meirelles e Gonçalves (2001) a administração estratégica emergiu como uma parte do planejamento estratégico, que atualmente é considerado um dos seus principais instrumentos. A administração estratégica surgiu desta forma, como uma das etapas do planejamento, a de seleção dos caminhos a ser trilhado a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação.

De acordo com esses autores, como uma evolução do planejamento estratégico, a gestão estratégica surgiu como um corpo teórico mais amplo, com a “comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os diversos níveis funcionais, com o objetivo de que as iniciativas da empresa sejam coerentes com a diretriz geral.

Cronologicamente, a administração estratégica evoluiu do planejamento financeiro materializado no orçamento para o planejamento de longo prazo, passando desse para o planejamento estratégico, que uniu em um mesmo processo, planejamento e administração, adicionando-lhes a preocupação com sua implementação e com o planejamento de potencialidades (MEIRELLES, 1995).

Para Bertero (1995), a estratégia empresarial passou por várias fases e nomes: diretrizes de negócios, planejamento estratégico, diretrizes administrativas, gestão ou administração estratégica, até atingir a forma de um aspecto da administração ou de uma abordagem do gerenciamento integrado da empresa.

Com um entendimento um pouco diferenciado, Certo e Peter (1993) acreditam que a administração estratégica teve suas origens nos cursos de política de negócios, da década de 1950, patrocinados pela Ford Foundation e pela Cornege Corporation, que incentivaram as escolas a inserir em seus currículos uma disciplina mais ampla, chamada de política de negócios. Paralelamente a isto, são muitas as classificações e visões sobre as origens, influências, constituição e evolução da administração estratégica, defendidas por vários autores.

Mintzberg, Lampel, Ahlstrand (2000) vêem a evolução da administração estratégica a partir das escolas que surgiram em estágios diferentes, algumas das quais já chegaram ao pico e declinaram, outras ainda estão em desenvolvimento e outras permanecem estáveis.

Como pode-se perceber, o processo administrativo das organizações contempla o planejamento estratégico, responsável pela elaboração, execução e controle das estratégias necessárias para que a alta administração possa gerir os negócios de forma mais segura e sustentável.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico vem permeando as organizações desde a década de 1970, orientando a forma de gerenciamento de seus negócios com o objetivo de gerar lucros e propiciar crescimentos satisfatórios. Conforme Kotler (1994, pg. 49) “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e

manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), planejamento estratégico é o processo pelo qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro. Para Ansoff e Mac Donnel (1993), ele é um processo lógico e analítico de escolha da posição futura da empresa no ambiente.

Duas décadas antes, os administradores utilizavam como ferramenta o planejamento operacional, devido ao entendimento de que os negócios estavam totalmente controlados, sendo pouco provável que os administradores não fossem bem sucedidos no negócio.

Montgomery e Porter (1998) afirmam que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena na década de 1980, com o desenvolvimento dos estudos nesta área. Muitas ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram então substituídas por abordagens mais sofisticadas, apropriadas e fáceis de se colocar em prática. Para os autores, o planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por poucos especialistas para se tornar parte integrante do trabalho de todos os gerentes de linha. Este aumento da importância da atividade teve um impacto imediato nas organizações.

Esse novo método de planejar iniciou um processo gradual de implementação nas organizações, que se propuseram a mudar a cultura e o ambiente organizacional, trazendo três idéias básicas (KOTLER, 1994):

- Uso pela organização de um conjunto de investimentos, cabendo ao gerente financeiro avaliar cada tipo de investimento para identificar vantagens em adquirir mais, vender apenas uma parte ou vender tudo.

- Estar em constante avaliação em relação ao potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio, pois a empresa não pode agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo com base nas vendas passadas: ela deve criar diferentes instrumentos analíticos com relação ao futuro do mercado.

- Implementar a estratégia propriamente dita, ou seja, para cada tipo de negócio a empresa tem que criar uma estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo, pois não há uma estratégia satisfatória para todos os concorrentes. Assim, cada empresa deve escolher o que é melhor para ela, levando em conta a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades e os recursos disponíveis.

Portanto, entendendo a relevância destes itens primários do planejamento estratégico, é possível identificar a evolução desta ferramenta ao longo das últimas décadas e a sua consolidação no meio empresarial, com a utilização por grande parte das principais organizações.

Fatores desfavoráveis têm sido atribuídos ao planejamento estratégico por diversos autores. Zacarelli (1996) entende que esta ferramenta engessa a criatividade dos gestores mediante a necessidade de seguir o planejamento definido para atingir metas de longo prazo. Estes reflexos comportamentais que o planejamento estratégico pode causar nos gestores da organização também é citado por Nascimento (2002) que recomenda redobrada atenção neste sentido para o sucesso de sua implementação.

Mintzberg (2003) ainda critica outros aspectos acerca da percepção da alta administração das organizações. Afirma que o método não pode ser entendido como uma ferramenta que vai resolver todos os problemas organizacionais, como pode ser observada em diversos casos. Um desses aspectos refere-se à capacidade de mudança na organização, pois entender e observar não é comprometer-se, sendo esta a grande barreira que pode ser observada no curso das organizações por meio do planejamento estratégico, uma vez que o comprometimento está relacionado com a cultura vigente, com os valores e crenças da organização e de seus indivíduos.



No entanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta consolidada e muito utilizada no meio empresarial, podendo ser adotada por todo e qualquer tipo de organização, de todos os portes.

É bastante ampla a literatura sobre planejamento estratégico, havendo divergências em alguns aspectos entre os autores desse tema.

Ansoff (1997) demonstra bastante preocupação com a relação entre a empresa e o meio ambiente em que esta está inserida, o que tornará possível a escolha de um mix de produtos e mercados para onde serão vendidos, bem como o ramo em que a empresa irá atuar.

No modelo desenvolvido por este autor, é primordial a definição dos objetivos a serem alcançados pela empresa. Estes objetivos podem ser econômicos ou não, e diz respeito ao que a empresa pretende fazer no futuro, isto é: crescimento, diversificação ou aumento do lucro.

Na avaliação interna poderá ser efetuado um levantamento dos pontos fortes e fracos, e no ambiente externo pode ser elaborado um estudo para apontar as oportunidades e ameaças, por meio de informações políticas, econômicas e da concorrência.

Ackoff (1997) apresenta uma sequência linear nas etapas, fazendo uma separação entre a análise dos dados e o planejamento de ações de sua implementação e controle:

a) Determinação dos fins, por meio de recomendações de se fazer um levantamento de informações para análise de cenários futuros, por meio de ameaças e oportunidades para a organização. São especificados os objetivos e metas a serem atingidos.

b) Determinação dos meios, definindo a política e alternativa para se alcançar os objetivos estabelecidos. São levantadas informações sobre o funcionamento dos subsistemas empresariais, com a utilização de modelos de concorrência e do ambiente. Ainda é efetuada uma avaliação das alternativas de ação e o estabelecimento de políticas para cada área.

c) Após o estabelecimento das ações prioritárias é necessário fazer o planejamento dos recursos que serão utilizados para a sua implementação. Desta forma é necessário fazer um planejamento financeiro prevendo os gastos com instalações, materiais, suprimentos e pessoal.

d) Fase de implantação: é executado o plano de ação estabelecido, observando a estrutura organizacional e as formas para melhoria dos processos internos por meio de análise dos fluxos de decisões e da elaboração de modelos para modificação dos processos e tomada de decisões. Há ainda a necessidade de informações para a execução das atividades e fornecimento de medidas de desempenho.

e) A última etapa é a de controle, onde existe a verificação se os objetivos e metas traçadas estão sendo atingidas da forma esperada. Assim, cinco atividades são executadas: estabelecer as medidas de desempenho para as metas elaboradas; reunir informação do desempenho real; comparar o desempenho real com o previsto; identificar as causas dos desempenhos negativos e implantar as ações corretivas.

Certo e Peter (1993) idealizam uma metodologia responsável pela elaboração, implementação e controle da estratégia empresarial. Na parte do plano responsável pela elaboração são desenvolvidas as seguintes atividades:

a) Análise ambiental, onde é observado o ambiente interno, geral e operacional;

b) Estabelecimento da diretriz organizacional, que é a realização de uma reflexão sobre as condições ambientais, em estabelecer a missão da organização, os objetivos e as metas. O estabelecimento da missão envolve, além da sua definição, a sua importância e informações relevantes para elaborá-la,

c) A formulação estratégica, onde é feita uma análise e o estabelecimento de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que servirão de base para entender a situação atual da empresa e identificar estratégias adequadas.

Para Rossi e Luce (2002), a razão mais importante para que se faça planejamento estratégico é a mudança contínua da realidade. No contexto atual, não há mais espaço para improvisações e delongas em questões estratégicas.

Para os autores, o planejamento estratégico é a principal tecnologia gerencial de alta administração que permite à empresa governar o seu futuro e ser pró-ativa, vindo a estabelecer uma relação dialética com o ambiente. Essa relação pressupõe que a empresa seja capaz de vir a influenciar esse ambiente, e não apenas ser influenciada por suas transformações cada vez mais intensas.

Nos modelos citados pode-se observar que métodos diferenciados são utilizados, porém as macro-etapas são bem definidas elaborando o diagnóstico estratégico que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida, a elaboração da missão, objetivos, estratégias e metas da organização, visando estabelecer uma posição futura desejada: a implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados.

### 2.3.1 Níveis do Planejamento Estratégico

Existem três níveis distintos de planejamento, encontrados e discutidos na literatura: estratégico, tático e operacional, como mostra o Quadro 1.

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
<b>Estratégico</b>	Genérico, Sintético, Abrangente	Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade.
<b>Tático</b>	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
<b>Operacional</b>	Detalhado, específico, analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas.

**Quadro 1:** Níveis de Planejamento Estratégico

Fonte: BOFF, 2003, p. 62.

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo e é da alta administração da organização a responsabilidade de tomar as decisões e fazer um planejamento de longo prazo.

O planejamento tático envolve, isoladamente, cada departamento da empresa, abrangendo recursos específicos definidos por cada um deles e, faz-se um planejamento para médio prazo, geralmente um ano. Este planejamento fica sob responsabilidade dos gerentes de cada unidade departamental ou divisão separadamente. É um desdobramento do planejamento estratégico em vários planejamentos de menor abrangência, todavia com maior intensidade em sua especialidade respectiva, para que seja mais bem entendido (BOFF, 2003).

O planejamento operacional envolve cada atividade isoladamente e é projetado para o imediato; esses planos restringem-se a aspectos específicos da organização, situando-se ao redor das seguintes questões: por quê, o quê, onde, quando, quem, e como deverá ser feito. O planejamento operacional é um

planejamento realizado pelos integrantes do nível da base da empresa e é feito visando o curto prazo. Seu conteúdo é detalhado, específico e analítico e sua amplitude aborda cada tarefa ou operação (BOFF, 2003).

### 2.3.2 Escolas do Pensamento Estratégico

Esta diversidade de aspectos do processo de idealização do planejamento estratégico levou Mintzberg a segregar estas diferentes metodologias, o que ele denominou de “escolas do pensamento estratégico”.

Dentre tais escolas encontram-se três de caráter prescritivo, que destacam o modo como as estratégias deveriam ser formuladas (*design*, planejamento e posicionamento) e seis que enfocam o aspecto descritivo (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental), que se concentram no processo de concepção da estratégia. A escola da configuração apresenta aspectos prescritivos e descritivos (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, VASCONCELOS, 2001).

Estas escolas têm como características os seguintes aspectos:

- **Design:** esta escola tem origem na década de 1960 por meio do grupo de administração geral da Harvard Business School. Enfatiza o caráter conceitual e consciente do processo de formação de estratégia. Pressupõe que este se desenvolve a partir da avaliação das forças e fraquezas organizacionais, das oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente (SWOT), com o intuito de realizar os ajustes necessários. A estratégia resulta em um projeto e tem uma centralização no principal executivo da empresa.

- **Planejamento:** enfoca a formação de estratégias como um processo formal, estruturado e numérico. Sob tal perspectiva, demanda instrumentos formais, decompõe-se em passos distintos, delineado por listas de verificação e exige o suporte de técnicas. Tem como agente central o principal executivo da empresa, apoiado pelo staff de planejamento. É um modelo com alto nível de complexidade e elaboração, envolvendo objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. A estratégia resulta em um plano.

- **Posicionamento:** destaca que a formação de estratégias pressupõe a escolha deliberada de posicionamento competitivo por meio de um processo analítico de decisão. Privilegia a análise formal das situações do segmento para se definir uma posição genérica. O executivo principal é o agente central do processo de formulação e o planejador assume funções de analista, sem participar da concepção das estratégias. Sob esta perspectiva, a estratégia resulta em uma posição.

- **Empreendedora:** considera a formação da estratégia um processo visionário, que focaliza o papel dos líderes carismáticos e dos empreendedores visionários. Tanto a formulação quanto a implementação são processos informais e intuitivos baseados na criatividade, visão e perspectiva do líder. Esta escola tem modelo e estrutura flexíveis, de modo a suportar constantes mudanças de rota, sugerindo que esta estratégia seja deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção e emergente em seus detalhes, para que estes possam ser adaptados durante o curso. A estratégia resulta em uma visão.

- **Cognitiva:** propõe um processo mental de elaboração e implementação de estratégias. Implica a interpretação, o processamento de informações e o mapeamento da realidade, com o objetivo de defini-la a partir de novos conceitos, considerando inovações radicais. Este processo ocorre na mente do estrategista e as estratégias emergem como perspectivas, surgindo a partir da forma como as pessoas interpretam as informações do ambiente externo. Estas estratégias são difíceis de realizar e quando realizadas são difíceis de mudar, pois já não são mais viáveis.

- **Aprendizado:** pressupõe que a estratégia deriva de um processo emergente, com ênfase no aprendizado por tentativa e erro. Trata-se de um processo que se revela e evolui como um modo interativo de formulação e implementação de estratégias. Os agentes centrais são todos os membros da organização que quiserem participar, tendo o papel de “aprendizes”, incluindo as lideranças que podem se tornar os principais aprendizes.

- **Poder:** desvenda um processo de negociação e interesses presente na elaboração de estratégias. A formação de estratégias é influenciada por relações de poder tanto no micro quanto no macro contexto. No micro contexto, a formação de estratégia se dá a partir de um processo político que implica barganha, persuasão e confronto nas negociações entre os atores que dividem o poder. No macro contexto, o poder é utilizado sobre os parceiros e outras redes de relacionamento na negociação de estratégias de interesse coletivo.

- **Cultural:** revela a inserção humana e social no processo de formar estratégias. Pressupõe, como um processo social e integrativo, que a cultura da organização influencia a formação de estratégias, sendo que estas assumem a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas, refletindo nos recursos que são protegidos e utilizados para a sua vantagem competitiva.

- **Ambiental:** enfatiza o papel determinante do ambiente na formação das estratégias organizacionais, processo este configurado como reativo. Sob este ponto de vista, o ambiente, por meio de comportamentos isomórficos, determina a estratégia da empresa. A liderança torna-se um elemento passivo, com a função de interpretar o ambiente e garantir uma adaptação adequada para a organização. As organizações se agrupam em nichos distintos onde permanecem até que os recursos se esgotem ou as condições se tornem demasiado hostis.

- **Configuração:** síntese das escolas anteriores, com ênfase no processo contextual de transformação. Esta escola apresenta-se sob diferentes aspectos: o prescritivo que diz respeito à transformação e prática, à alteração da condição atual da organização e, o descritivo que se refere à classificação das organizações como agrupamentos coerentes, em termos de suas características e seus comportamentos. Ressalta a importância de reconhecer periodicamente a necessidade de gerenciar os processos de transformação preservando a organização. Ao longo do tempo esta periodicidade pode se transformar em sequências padronizadas, descrevendo ciclos de vida das organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificam três níveis de análise das escolas do pensamento estratégico:

- (a) abordagem individual e interna à organização, como as escolas do *design*, empreendedora, cognitiva e do aprendizado;
- (b) abordagem coletiva e interna à organização, como as escolas do planejamento, cultural, do aprendizado e do poder micro;
- (c) abordagem externa à organização, como as escolas do posicionamento, ambiental e do poder macro.

Partindo destas abordagens, estes autores agrupam estas escolas em três grandes perspectivas da estratégia:



- escolas de natureza prescritiva

São as mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas. A escola do *design*, que nos anos de 1960 apresentou a estrutura básica sobre a qual as escolas do posicionamento e a escola empreendedora foram constituídas, focaliza a formulação da estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção.

A escola do planejamento formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. A escola do posicionamento ganhou espaço logo em seguida por ser menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela recebeu esta nomenclatura porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado.

- escolas de natureza descritiva

Preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Estrategistas associam a estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas, se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo.

Ainda foi desenvolvida uma escola cognitiva, pequena, mas importante, que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada uma das demais escolas deste grupo procurou abrir o processo de formulação estratégica além do indivíduo, para outras forças e outros agentes.

Para a escola do aprendizado, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta. Semelhante a ela, mas com um ângulo diferente, existe a escola do poder, que trata a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há outra escola do pensamento que considera a formulação da estratégia como estando com o foco direcionado para a cultura da organização. Por isso, ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo.

Por fim, há os proponentes de uma escola ambiental, teóricos de organizações que acreditam que a formulação de estratégias é um processo relativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, eles procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

- Escolas de natureza integrativa

Este grupo contém apenas uma das escolas do pensamento estratégico (escola de configuração), embora seja possível relacioná-la com as demais. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam vários elementos: o processo de formulação das estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos, em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes sequenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações.

Porém, no caso de as organizações se acomodarem em quadros estáveis, então a formulação das estratégias deve explicar com detalhes o salto de um quadro para outro. E assim, um outro lado desta escola detalha o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura, alinhada com a prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

Numa outra vertente de entendimento, Heijden (2009) utiliza diferentes taxonomias para enquadrar as escolas do pensamento estratégico em três paradigmas: racional, evolucionário e processual.

O paradigma racional codifica separadamente pensamento e ação. A hipótese tácita subjacente é que existe uma solução melhor, e que a tarefa do estrategista é chegar o mais perto possível dela, dentro dos limitados recursos disponíveis. O estrategista pensa em nome da organização inteira e desenvolve a estratégia ótima como um processo de busca da utilidade máxima entre uma série de opções. Depois de decidido o caminho ótimo a tomar, a questão da implementação estratégica é abordada separadamente.

Mintzberg (1990) relacionou os pressupostos subjacentes ao paradigma racionalista:

- Previsibilidade, sem interferência externa;
- Intenções claras;
- A implementação segue a formulação;
- Plena compreensão em toda a organização;
- Pessoas racionais terão atitudes racionais.

A perspectiva racionalista começa com o conceito de que existe uma resposta certa, e a tarefa estratégica é encontrá-la ou chegar o mais perto possível desta resposta.

• <b>Definição da Missão</b>
✓ <b>Definir a Utilidade</b>
✓ <b>Definir Objetivos Estratégicos</b>
• <b>Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças)</b>
✓ <b>Análise Interna</b>
✓ <b>Análise do Ambiente</b>
✓ <b>Identificação de opções estratégicas</b>
• <b>Seleção da opção de máxima utilidade</b>
• <b>Implementação</b>
• <b>Avaliação e Controle</b>

**Quadro 2:** Passos do Desenvolvimento da Estratégia

Fonte: Adaptado de Heijden (2009, p. 48)

A estrutura encontrada no Quadro 2 sugere a formulação da estratégia racional. Esta começa com a definição de um propósito da organização, chamado de “missão”. A ideia de missão remonta à origem militar do conceito de estratégia. A organização militar não decide se irá se envolver ou não numa guerra. Uma entidade política externa decide sua missão e a organização militar desenvolve a sua estratégia sobre esta base. Analogamente, os estrategistas de negócios racionais trabalham a partir de uma declaração de missão.

A tarefa seguinte para o estrategista racional é definir um conjunto de objetivos estratégicos com base na missão. Eles ligam a missão da organização ao cenário operacional e traduzem seu objetivo em uma série de metas operacionais. A seguir, a atenção passa para o ambiente contextual e transacional. A partir dessa análise, são formulados objetivos exequíveis.

As estratégias são concebidas para atingir os objetivos. Há normalmente uma série de opções a serem consideradas, e o estrategista racional precisa selecionar os mais eficazes. Para isto é preciso fazer uma previsão do futuro dos negócios contra os quais as várias opções estratégicas podem ser avaliadas (HEIJDEN, 2009).

O paradigma evolucionário enfatiza a natureza complexa do comportamento organizacional, além dos limites do pensamento racional (LINDBLON, 1959; MINTZBERG; WATERS, 1985). Ela sustenta que, quando se estuda qualquer situação que envolva muitos agentes independentes, o comportamento do sistema como um todo pode se tornar essencialmente indeterminado e emergente. A estratégia é nada mais que uma perspectiva sobre este comportamento emergente. Uma estratégia vitoriosa só pode ser articulada em retrospectiva, interpretando-se o comportamento que tenha provado ser o mais adequado no processo evolucionário do ambiente de negócios.

Neste contexto, a evolução refere-se aos fenômenos das propriedades emergentes de sistemas que possuem uma memória discriminante e transmissível de estratégias bem sucedidas. Nesta escola de pensamento, a estratégia é um processo de experimentação aleatória e filtragem daquilo que é malsucedido.

Um dos analistas desta escola é Quinn (1980, p. 89). Com base em sua experiência em grandes corporações, o autor escreveu:

A estratégia por inteiro raramente está escrita em um único lugar. Os processos usados para se chegar à estratégia total são tipicamente fragmentados, evolucionários e em grande parte intuitivos. Embora se possam encontrar, imbuídas desses fragmentos, amostras muito refinadas de análise estratégica formal, a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que as decisões internas e os eventos externos fluem em conjunto, para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe dirigente.

Mintzberg (1994) observou que, a respeito do seu trabalho, os executivos:

- Preferem as informações verbais às numéricas;
- Preferem a conversação à leitura;
- Coletam informações baseadas em casos;
- Desconfiam das teorias gerais alheias;
- Evitam decisões do tipo “desígnio grandioso”;
- Preferem tomar decisões incrementais menores;
- Deixam que surjam a estratégia geral.

O autor ainda cunhou a expressão “estratégia emergente” para indicar que, quando as pessoas conversam a respeito da sua estratégia, elas normalmente falam de algo acontecido no passado, uma série de eventos que foram retroativamente interpretados como sendo um padrão e reconhecidos como “nossa estratégia”.

O paradigma processual adota uma posição intermediária. Ela sugere que, embora não seja possível definir estratégias ótimas somente com o uso de um processo de pensamento racional, os gestores podem criar processos em organizações que irão torná-las mais flexíveis, adaptáveis e capazes de aprender com seus erros. A escola busca um comportamento evolucionário bem-sucedido da organização como teste final de um processo de sucesso. Mas ela acredita que isso pode ser influenciado.

As três escolas diferem na maneira pela qual as organizações são percebidas. Morgam (1986) afirma que as pessoas entendem suas organizações de forma metafórica, fazendo analogias com itens conhecidos da natureza, por exemplo:

- O paradigma racional compara a organização a uma máquina.
- O paradigma evolucionário, a uma ecologia.
- O paradigma processual, a um organismo vivo.

Embora muito esforço tenha sido investido na discussão dos méritos relativos das três perspectivas, a definição da estratégia na realidade manifesta elementos das três escolas.

Os diversos conceitos abordados diferem em muitos aspectos, mas convergem numa questão essencial: não é possível afirmar que existe uma melhor maneira de elaborar uma estratégia, devido a diversos tipos de organizações e ambientes, devendo ser feita uma ampla análise das causas e efeitos para que se possa tomar uma ação efetiva, nenhum modelo está pronto para enfrentar todos os fatores possíveis que levarão às decisões. Desta forma, para cada organização a formulação do

planejamento estratégico poderá ter características diferentes, de acordo com as peculiaridades de cada organização.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Conforme Collis e Hussey (2005), a investigação deve ser completa e rigorosa em todos os estágios do processo, e para se obter um resultado confiável, deve-se ser sistemático e utilizar métodos adequados para coletar e analisar os dados.

Neste estudo o método utilizado é classificado como indutivo. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa indutiva é um estudo no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica, em que os casos particulares são deduzidos a partir de inferências gerais, ou seja, “vai do específico para o geral”. Desta forma, esta pesquisa buscou identificar, num grupo de organizações, o método utilizado para o planejamento estratégico, bem como o enquadramento deste nas escolas do pensamento estratégico.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Collis e Hussey (2005), a pesquisa é classificada de acordo com a natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

##### a) Quanto à natureza

Classifica-se como uma pesquisa aplicada, pois foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente, e desta forma analisar o comportamento estratégico adotado pelas empresas e a aderência deste com as escolas do pensamento estratégico, bem como a relação com o setor de atuação destas empresas.



b) Quanto à forma de abordagem do problema

O problema deste estudo é abordado mediante pesquisa quantitativa, pois as respostas obtidas na aplicação de questionário foram analisadas por métodos estatísticos. Por esta razão foi possível analisar o método de planejamento estratégico adotado pelas empresas e o seu enquadramento em uma das escolas do pensamento estratégico.

c) Quanto aos objetivos

Conforme Collis e Hussey (2005), pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Assim, classifica-se esta pesquisa como descritiva, pois verificou a relação entre o método de planejamento estratégico adotado e as escolas do pensamento estratégico e norteador ainda aspectos relativos aos setores onde atuam estas empresas.

d) Quanto aos procedimentos técnicos

A pesquisa é classificada como uma *survey* (pesquisa de campo) e foi realizada mediante a aplicação de questionário utilizado para coletar os dados junto às organizações que compuseram a amostra, com o intuito de construir um modelo de análise baseado nos conceitos das escolas do pensamento estratégico, de Mintzberg (1994), como elucidado no referencial teórico.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O tipo de escolha de amostra utilizada é classificado como intencional. Segundo Martins (2001), nesta modalidade de amostragem é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra de acordo com determinado critério.

O critério adotado foi o de identificar a população pesquisada dentre 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 edição teve como base a análise de indicadores como: receita líquida, lucro líquido, lucro operacional, EBITDA, entre outros, obtidos nas demonstrações contábeis do ano de 2007. Essa análise atribui às empresas uma pontuação e o produto final é a elaboração de um *ranking* de classificação, que neste ano contou com empresas de 26 diferentes setores econômicos.

A escolha deste grupo seletivo de 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, uma vez que as informações contábeis são de extrema relevância para esse estudo, possibilitando avaliar o comportamento do resultado econômico destas organizações.

Conforme Gil (1999, p. 104) o pesquisador “seleciona elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo”. Com este entendimento, foi composta uma amostra, utilizando o conceito de amostra não probabilística, por acessibilidade.

Dentre os 26 setores da economia que compõem esta edição da revista Valor 1000, se optou por pesquisar 3 destes setores que se caracterizam pela complexidade

em seus processos e a necessidade de gerar soluções que possam proporcionar agilidade. São eles:

- Alimentos;
- Metalurgia e Siderurgia e,
- Química e Petroquímica.

Com a definição dos setores da economia que foram alvos da pesquisa, foi possível efetuar um levantamento da amostra que restou composta por 232 empresas divididas por setor, conforme a Tabela 1. Assim, se atingiu 23,20% do universo.

**Tabela 1: Empresas por setor (Amostra Preliminar)**

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 preliminar de empresas, num total de 42 não foi possível contato por diversas dificuldades enfrentadas, grande parte relacionadas 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 empresas, entre 21 de setembro e 16 de outubro de 2009, das quais se obteve 68 retornos dos questionários enviados. A distribuição das respostas está apresentada na Tabela 2.

**Tabela 2: Respostas por setor (Amostra Final)**

SETORES	TOTAL DE RESPOSTAS	% DO TOTAL
Alimentos	23	33,82%
Química e Petroquímica	21	30,88%
Metalurgia e Siderurgia	24	35,29%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A relação das empresas pesquisadas é apresentada no apêndice B, em ordem alfabética, com sua posição no *ranking* da revista *Valor 1.000*, e o setor da economia.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados utilizando-se um questionário composto por 28 perguntas (Apêndice B), enviado aos executivos e/ou *controllers* das empresas componentes da amostra, via e-mail, contendo perguntas fechadas, de forma que se facilitasse a resposta do respondente e minimizasse certas limitações provenientes deste método de pesquisa, como as relacionadas a objetividades das respostas.

Para verificar a clareza e objetividade das perguntas, foi efetuado um pré-teste do instrumento de pesquisa, em duas empresas que foram excluídas da amostra.

Dessa forma, foi estabelecido contato telefônico e posteriormente encaminhado o questionário por e-mail, a fim de maximizar o número de respostas evitando o viés de não-resposta, conforme comentado por Collis e Hussey (2005) 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 tema “planejamento estratégico”.

O questionário foi elaborado 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 na internet no endereço:

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

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 seguinte endereço:

<http://docs.google.com/?hl=pt-BR&tab=wo#opened-by-me>

Os dados 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 adotado nas empresas, de forma que foi possível verificar a proximidade deste com os grupos de escolas do pensamento estratégico, conforme especificado no item 1.3 – delimitação do tema.

### 3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Um questionário pode ser considerado eficiente quando é bem construído. Para que isso ocorra, é necessário que se cumpram algumas etapas importantes, como: determinar as questões relevantes que acompanham a finalidade do estudo, investigar sobre informações preliminares, delinear e especificar as questões de estudo (REA; PARKER, 2002).

O questionário (Apêndice B) 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 aproximação deste com um dos grupos de escolas do pensamento estratégico, o questionário foi dividido em grupos, de forma que fosse possível verificar o modelo utilizado pela organização.

A escolha da escala de 4 (quatro) níveis de respostas, adaptadas da escala *Likert*, se justifica, pois se pretendia identificar o modelo adotado de planejamento estratégico, e para isso é 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 consta na Tabela 3.

**Tabela 3: Escala das respostas**

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

Este método se justifica por tratar de um volume grande de dados, dos quais se pretende extrair algum sentido, além de apresentar uma vantagem que é o fornecimento de um indício sobre a atitude do respondente frente à afirmativa apresentada, sendo ela positiva ou negativa.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados buscou-se a resposta ao problema de pesquisa, ou seja, a existência ou não de aproximação da metodologia do processo de planejamento estratégico a determinada escola do pensamento estratégico, conforme percepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Para tanto, foram adotados procedimentos estatísticos descritivos que revelassem a existência de afirmações positivas quanto ao objeto da pesquisa.

Para a análise dos dados utilizou-se etapas distintas. Primeiramente as questões foram segregadas em grupos, objetivando verificar detalhadamente a tendência das respostas. Em seguida tomou-se por base as respostas segregadas

conforme o setor de atuação. Após foram utilizados métodos estatísticos que forneceram dados quantitativos das respostas do questionário. Por fim se utilizou gráficos para facilitar o entendimento dos dados, apresentando as conclusões sobre os resultados encontrados.

Para a construção do questionário tomou-se por base o ordenamento das questões, de forma a manter uma razoável lógica na interpretação das respostas obtidas. Assim, as 28 questões foram divididas em 4 grupos, indicando conjuntamente uma tendência ou característica da empresa pelo respondente. Estes grupos de perguntas foram denominados de acordo com as características das perguntas e com base no que se pretendia explicar em sua análise, conforme disposição no Quadro 3.

O primeiro grupo de perguntas visa identificar o grau de formalidade do processo de planejamento estratégico nas organizações pesquisadas. As 9 questões (01 a 09) deste grupo foram analisadas individualmente e posteriormente de forma consolidada, objetivando obter maior embasamento para a análise.

O segundo grupo de perguntas tem o objetivo de verificar o nível de centralização de poder de decisão na organização, ou seja, de que forma o planejamento estratégico está definido na estrutura organizacional, bem como a capacidade de promover mudanças que tenham impacto na estratégia. Este grupo contém 13 questões (10 a 22).

O terceiro grupo de perguntas visa analisar a capacidade da organização de avaliar o ambiente externo e seus fatores determinantes para a condução adequada da estratégia adotada. Este grupo é composto por 3 questões (23 a 25).

Por fim, o quarto e último grupo de perguntas tem o intuito de verificar aspectos culturais e de qualidade nas informações geradas pelas organizações em relação ao processo de planejamento adotado, que visam contribuir com propriedade para a execução da estratégia. É composto por 3 questões (26 a 28).

<b>Grupo 1</b>	Q1 - A estratégia é divulgada de forma clara e objetiva para todos os gestores
	Q2 - O plano estratégico da empresa é flexível e pode ser alterado sempre que os gestores apontem tal necessidade
	Q3 - A elaboração do planejamento estratégico é formal e contempla um cronograma claro e previamente definido.
	Q4 - A realização de um planejamento estratégico formal contribui significativamente para a melhoria dos resultados da empresa.
	Q5 - Todos os funcionários-chaves na empresa acreditam na eficácia do planejamento estratégico em implementação
	Q6 - O nível de complexidade do planejamento estratégico implementado na empresa é considerado alto pelos gestores de área
	Q7 - A alta administração é ágil para mudar o direcionamento estratégico quando há mudanças significativas de cenário.
	Q8 - A empresa se utiliza de estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados versus os planejados com todos os seus empregados
	Q9 - Quando tomam decisões, os gestores sempre privilegiam o resultado da empresa, mesmo que isto não seja o melhor para as suas próprias áreas
<b>Grupo 2</b>	Q10 - 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
	Q11 - O principal executivo da empresa conduz ativamente o processo de elaboração do planejamento estratégico
	Q12 - Todas as informações necessárias para a tomada de decisão estão disponíveis aos gestores, no tempo requerido por eles.
	Q13 - Todos os gestores (supervisores, gerentes e diretores) de áreas da empresa participam ativamente da elaboração do orçamento
	Q14 - 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.
	Q15 - Todas as informações necessárias a elaboração do orçamento também estão disponíveis aos gestores
	Q16 - Os gerentes têm plena autonomia para tomar quaisquer decisões necessárias às execuções dos orçamentos de suas áreas
	Q17 - A alta administração da empresa permite aos gestores questionarem os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico
	Q18 - A alta administração estimula a participação dos gestores no monitoramento dos resultados alcançados (por suas áreas).
	Q19 - Os gestores devem justificar os desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi alcançado
	Q20 - Decisões significativas necessárias aos ajustes da estratégia são tomadas apenas após consulta a todos os gestores da empresa.



	Q21 - As sugestões de melhoria que leve a potencializar os resultados, quando plausíveis, são analisadas e adotadas pela alta administração da empresa.
	Q22 - Os gestores participam do processo de escolha da estratégia da empresa.
Grupo 3	Q23 - Os gerentes possuem conhecimentos suficientes sobre as variáveis ambientais (econômicas, legais, sociais, tecnológicas e outras) para contribuir com o processo de escolha da estratégia.
	Q24 - A empresa analisa, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes perante o mercado na área em que atua
	Q25 - Os gestores da área de marketing, comercial e outras correlacionadas analisam, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes
Grupo 4	Q26 - A cultura organizacional da empresa é utilizada para a formação das estratégias
	Q27 - A empresa adota indicadores para acompanhar o desenvolvimento da estratégia.
	Q28 - A empresa possui sistema de informações satisfatoriamente integrado

### Quadro 3: Questionário dividido em grupos

Na seqüência utilizou-se a estatística descritiva, a qual, de acordo com Barbeta (2005), busca introduzir técnicas que permitam organizar, resumir e apresentar os dados de tal forma que possam ser interpretados e voltados aos objetivos do estudo. Esses dados foram apresentados em gráficos, nos quais foram observados os aspectos relevantes, possibilitando sua análise descritiva.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Neste tópico são relatadas algumas limitações relacionadas ao método de pesquisa de campo, que foram percebidas no decorrer do seu desenvolvimento.

Embora a pesquisa de campo ou levantamento, conforme Gil (1999), proporciona algumas vantagens como economia, rapidez e a quantificação dos dados, suas principais limitações são:

- pelo fato de se obter dados referentes à percepção das pessoas têm de si mesmas, a qual é subjetiva, a pesquisa pode resultar em dados distorcidos;
- embora haja grande quantidade de informações a respeito do assunto tratado, os levantamentos são pouco adequados para uma investigação mais abrangente dos fenômenos sociais;
- por retratar um fato num determinado momento, não pode indicar tendências à variação e, muito menos, as possíveis mudanças estruturais, proporcionando uma visão estática do fenômeno estudado.

Apesar de se entender que a metodologia aplicada neste estudo é adequada e que foram utilizadas todas as alternativas possíveis para amenizar as limitações, estas existem e devem ser comentadas para a correta interpretação dos dados e das conclusões.

Em relação à coleta de dados deve ser destacado que o questionário proporcionou análise e interpretação pertinentes e, como as respostas dependem do nível de conhecimento do respondente acerca do tema proposto, pode apresentar algum desvio na resposta. Outra limitação foi a quantidade de empresas que participaram da pesquisa, a quantidade de respostas (29,31 % da amostra), foi considerada satisfatória para a proposta da pesquisa, porém limitou os resultados que compuseram a amostra.

Também deve ser destacado que a pesquisa foi destinada aos executivos ou *controllers* das empresas, e que as análises e conclusões deste estudo tomaram como base as respostas destes profissionais, não necessariamente expressando o entendimento global existente na empresa, caso fosse respondido por outro(os) profissional(ais) da mesma.

Quanto ao tratamento dos dados, as técnicas estatísticas utilizadas foram demarcadas 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.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos com base nos questionários respondidos durante a pesquisa de campo, as quais estão embasadas em tabelas, gráficos e descrição dos dados. Na primeira seção apresenta-se a distribuição das empresas pesquisadas pelo setor de atividade, e na segunda seção a análise descritiva das respostas levantadas com o envio do questionário.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Neste tópico aborda-se a análise descritiva dos dados obtidos nas respostas do questionário, com o objetivo de identificar e aproximar o tipo de metodologia do planejamento estratégico adotado pelas empresas pesquisadas cotejando-as com as escolas de pensamento estratégico.

Esta abordagem utiliza a segregação do questionário em grupos, conforme apresentado no capítulo da metodologia de pesquisa, dispostos da seguinte maneira:

- Grupo 1 (Questões de 1 a 9): Grau de formalidade no processo de planejamento estratégico;
- Grupo 2 (Questões de 10 a 22): Nível de centralização do poder de decisão;
- Grupo 3 (Questões de 23 a 25): Capacidade de avaliação do ambiente externo, e por fim;
- Grupo 4 (Questões de 26 a 28): Aspectos culturais e de qualidade nas informações.

Nestes grupos as questões foram analisadas individualmente, tentando tornar mais claras as observações acerca das respostas obtidas, identificando a escola do

pensamento estratégico correspondente a cada setor e, em todos os grupos, ao final da análise, as respostas foram consolidadas para a verificação dos dados, assim como das conclusões.

Em cada subitem apresentado a seguir, antes dos dados e da sua análise e interpretação, apresenta-se a questão que foi levada a campo, bem como o seu objetivo.

#### **4.1.1 Grupo 1: Grau de formalidade no processo de planejamento estratégico**

Este grupo de perguntas teve a finalidade de avaliar o quão formal é o processo de planejamento adotado pelas empresas, tanto na sua elaboração quanto na execução das estratégias propostas. Sabe-se que o grau de formalidade é importante para um desenvolvimento adequado das ações necessárias ao desdobramento das estratégias na empresa. Porém, este pode ser um fator determinante no engessamento do processo de tomada de decisões em questões fundamentais, onde a agilidade deve predominar.

Ainda em relação ao grau de formalidade tem-se situações bem distintas entre as escolas do planejamento estratégico estratificadas por Mintzberg, de um lado a Escola de Planejamento enfocando a formação de estratégias do ponto de vista estritamente formalizado, de outro a Escola Empreendedora que entende a formulação da estratégia como um processo informal. No meio termo sempre se pode identificar a Escola de Configuração que, sintetizando todas as escolas, dá ênfase no processo contextual de transformação.

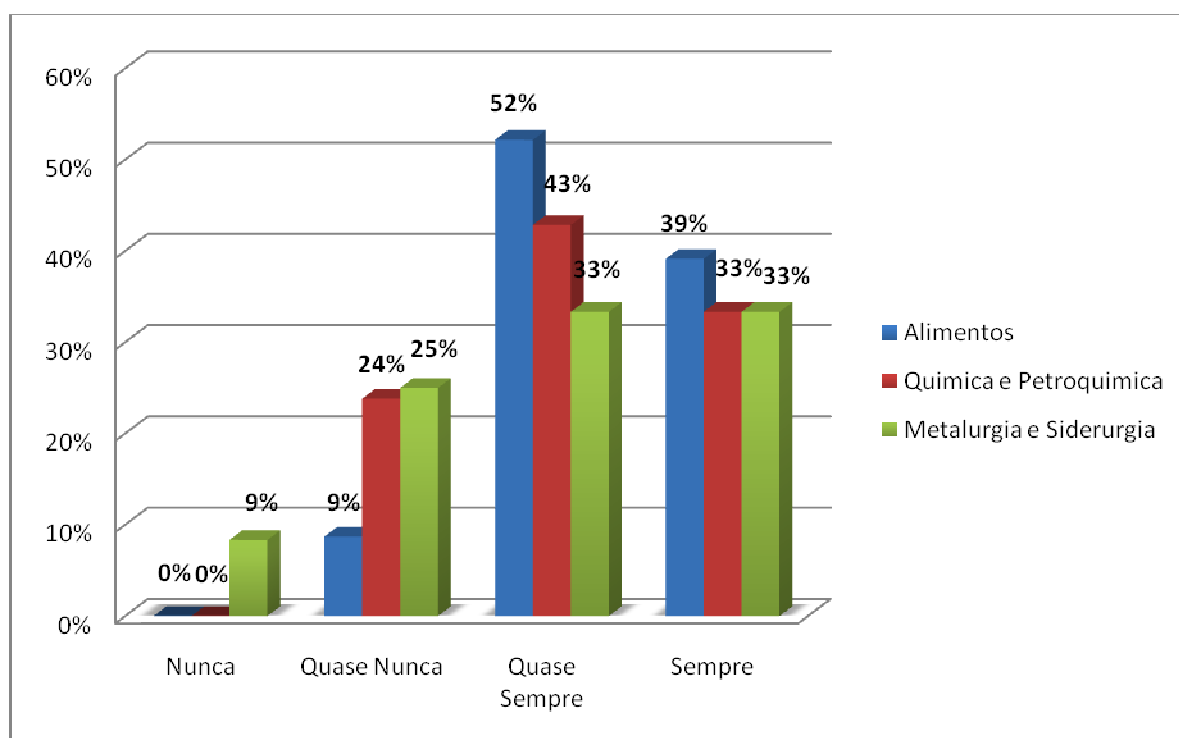
As variáveis analisadas são:

- a. divulgação da estratégia para os gestores;
- b. flexibilidade dos gestores para alterar o plano estratégico;
- c. grau de complexidade do planejamento implementado;
- d. utilização de cronograma de atividades estratégicas disseminado de forma clara para os gestores; e

- e. acompanhamento formal do desempenho do processo de planejamento com a utilização de relatórios periódicos.

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

Objetivo: avaliar se a estratégia, após sua elaboração, é levada ao conhecimento de todos os gestores, de forma que possa ser entendida.



**Gráfico 2:** Divulgação da estratégia entre os gestores

Pode se verificar, de acordo com as informações do Gráfico 2, que na grande maioria das empresas pesquisadas do setor de alimentos a estratégia é divulgada de maneira que possa ser entendida SEMPRE (39%) ou QUASE SEMPRE (52%). No setor químico e petroquímico em 76% das empresas respondentes se divulga a estratégia aos gestores e no setor metalúrgico e siderúrgico esse percentual fica em 66%. Ainda pode se perceber que em 24% das empresas do setor químico e petroquímico se admite que QUASE NUNCA são divulgadas as estratégias e que em

9% das empresas do setor metalúrgico e de siderurgia NUNCA são divulgadas tais informações.

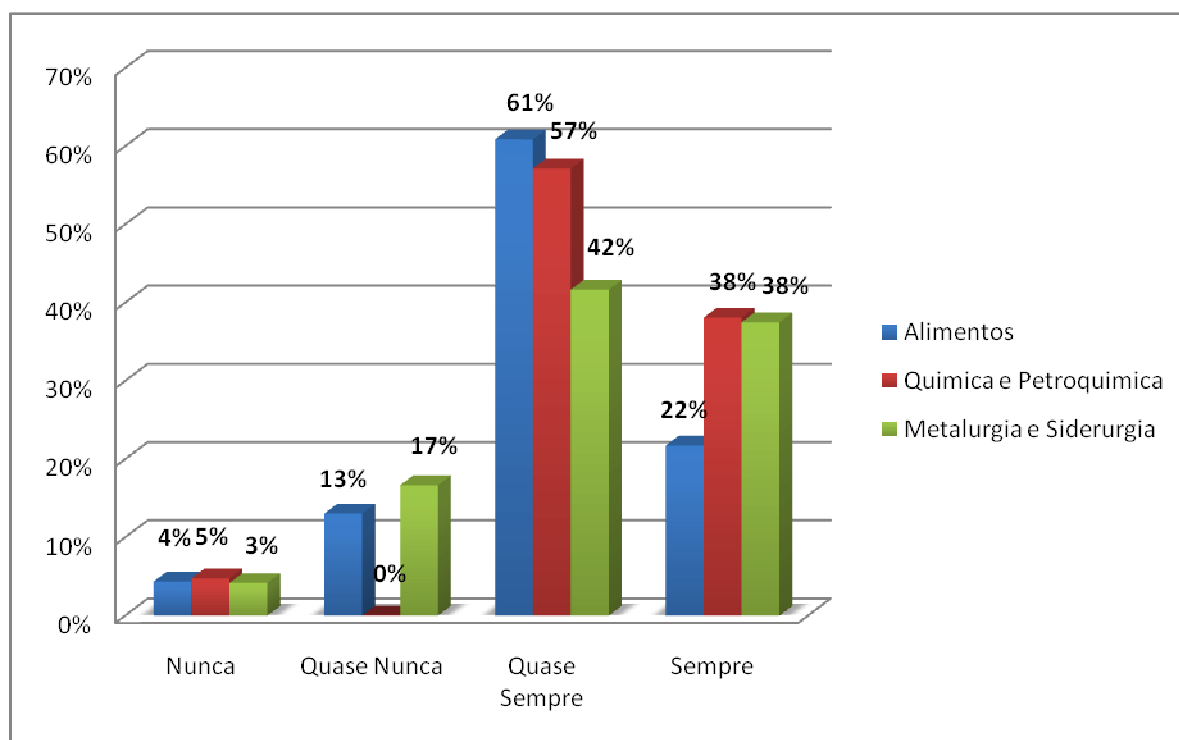
Interessante análise pode ser extraída quando se observa que em mais da metade das empresas do setor de alimentos é declarada que as estratégias quase sempre são divulgadas aos seus gestores. Ao se somar este percentual àquelas que informaram sempre divulgar tem-se 91% das empresas pesquisadas focadas na escola do planejamento.

A referida escola do planejamento tem como agente central o principal executivo da empresa apoiado pelo *staff* da organização. Para que os gestores possam participar efetivamente do processo de estratégias da empresa, é primordial que esta seja conhecida e entendida. Divulgar a estratégia entre os gestores é repassar a responsabilidade da execução do processo, pois como ensinam Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p. 51) “o executivo principal deveria permanecer como arquiteto da estratégia – em princípio. Mas na prática, este arquiteto não deveria conceber os planos estratégicos, mas aprová-los. Isto porque juntamente com o planejamento vinham os planejadores, os principais participantes do processo de acordo com esta escola.”

Diferente disso é a situação das indústrias químicas e petroquímicas e metalurgia e siderurgia, em que não se percebe percentuais tão impactantes em termos de divulgação de estratégias entre os gestores, apresentando características da escola do *design*, onde a estratégia centraliza-se no principal executivo da empresa.

**Questão 2:** O plano estratégico da empresa é flexível e pode ser alterado sempre que os gestores apontem tal necessidade.

Objetivo: verificar se existe a possibilidade de alterar o planejamento da empresa conforme a percepção dos gestores nesta direção.



**Gráfico 3:** Flexibilidade de alteração no plano estratégico

Os dados do Gráfico 3 indicam que na maioria das empresas pesquisadas existe liberalidade na alteração do plano estratégico quando percebido e indicado pelos gestores.

No setor químico e petroquímico este percentual é muito mais elevado, chegando aos surpreendentes níveis de 95% dos respondentes afirmarem que QUASE SEMPRE (57%) ou SEMPRE (38%) aceitam uma postura participativa, permitindo a alteração do seu planejamento estratégico quando identificada a necessidade.

Já os outros setores, em que pese muitas vezes aceitarem a flexibilização, agem com mais parcimônia nesta permissão.

Não se pode deixar de entender os motivos que levam ao não aceite irrestrito das alterações, visto que o ajuste no plano estratégico das organizações exige cautela e comprometimento.



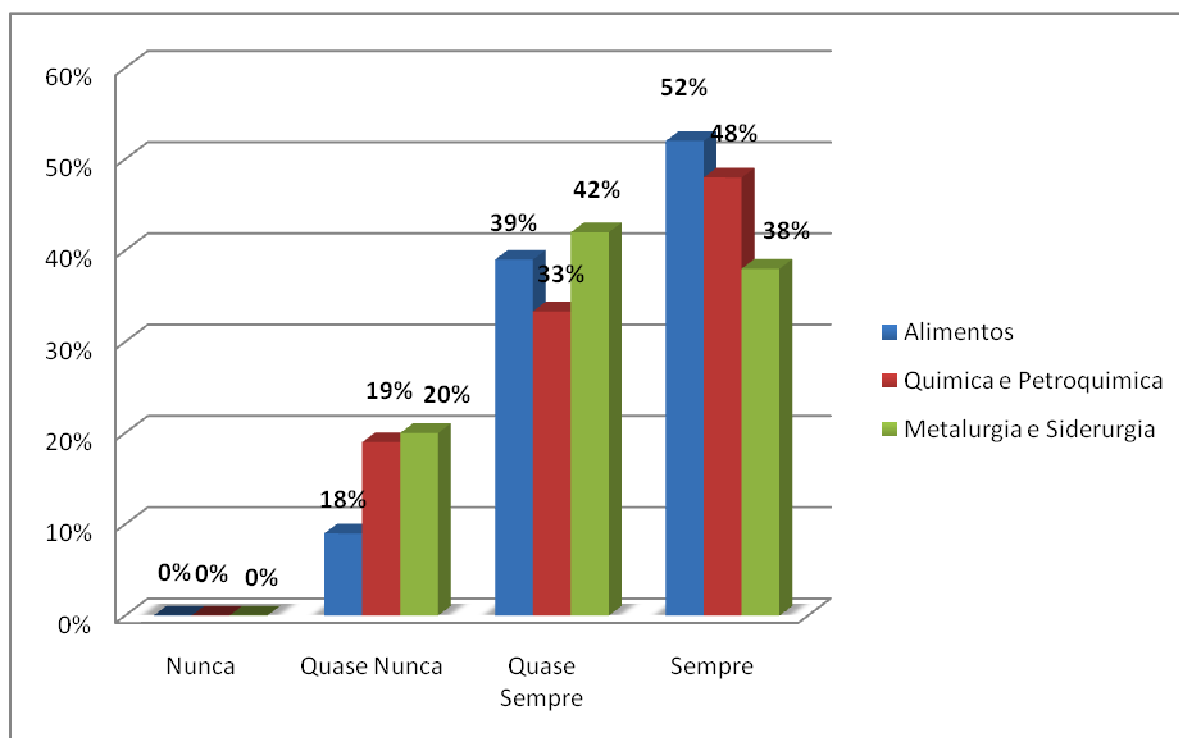
No entanto, empreendedorismo é uma característica que têm se tornado constante em diversas corporações, sendo a percepção dos gestores, combinada com o poder de decisão da alta administração, traduzido na eficácia das novas metas propostas possibilitando-se, dentro da razoabilidade, a adequação dos rumos da estratégia adotada.

Parece que algumas das características da **escola empreendedora** restam demonstradas nesta questão, pois vem desta uma estrutura flexível, que suporta mudanças de rotas, permitindo que a estratégia seja discutida em linhas amplas para que possa, sempre que necessário, ser adaptada, tendência demonstrada pela indústria química e petroquímica.

Em relação aos outros setores pesquisados pode-se entender que se enquadram mais na **escola do design**, visto ter como característica marcante a idéia de realizar os ajustes necessários, mas sempre pelas mãos de seu principal executivo.

**Questão 3:** A elaboração do planejamento estratégico é formal e contempla um cronograma claro e previamente definido.

Objetivo: identificar se a elaboração das estratégias apresenta características formais e seu planejamento contempla direcionadores definidos desde o início do processo.



**Gráfico 4:** Formalidade no processo de planejamento estratégico

A formalidade no processo de planejamento estratégico predomina nos setores pesquisados, conforme os dados do Gráfico 4. Os respondentes do setor de alimentos indicam que 91% das empresas pesquisadas QUASE SEMPRE (39%) ou SEMPRE (52%) têm o processo de planejamento estratégico de maneira formal com cronograma claro e definido desde o início. O setor químico e petroquímico apresenta 81% (33% QUASE SEMPRE e 48% SEMPRE) e o setor de metalurgia e siderurgia com 80% (42% QUASE SEMPRE e 38% SEMPRE).

Adotar um processo formal na definição das estratégias com cronogramas definidos desde o começo e divulgados aos principais agentes da organização pode ser o ponto chave de um planejamento bem sucedido.

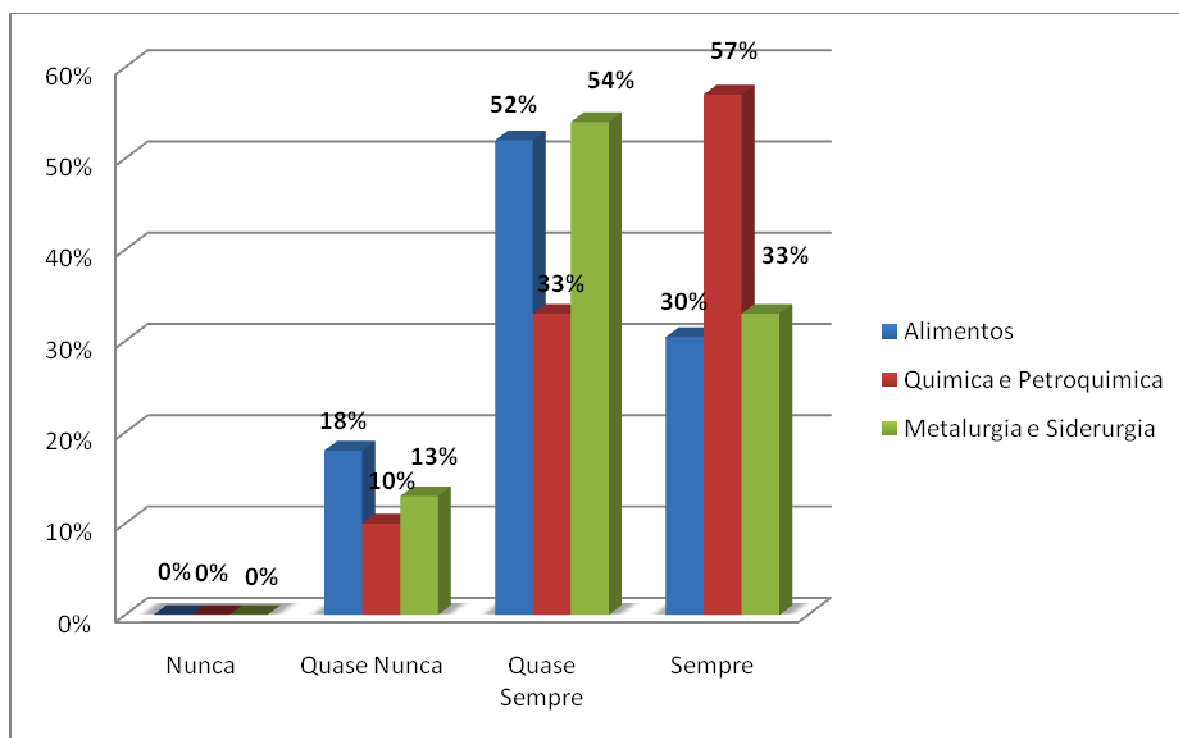
A elaboração de um processo formal e estruturado, contando com instrumentos formais e delineados por verificação de listas com o suporte de técnicas adequadas, são características da **escola do planejamento** que conta ainda com cronograma analítico envolvendo planos operacionais necessários para alcançar as metas desejadas.

Na indústria alimentícia mostra-se uma forte tendência a ajustar-se às características supra referidas, sendo marcante seu percentual de respostas enquadradas no conceito de sempre ou quase sempre.

Já nas empresas do setor químico e petroquímico e metalurgia e siderurgia mesmo com percentuais altos de formalidade há um razoável índice de empresas com seu planejamento estratégico constituído de procedimentos descerimoniosos, o que é marca distinta da **escola empreendedora** que tem tanto a formulação quanto a implementação alicerçados em processos informais e intuitivos baseados na criatividade.

**Questão 4:** A realização de um planejamento estratégico formal contribui significativamente para a melhoria dos resultados da empresa.

Objetivo: verificar se o nível de formalidade do processo de planejamento estratégico afeta, de maneira significativa, os resultados das empresas.



**Gráfico 5:** Reflexos do processo de planejamento estratégico formal nos resultados

O Gráfico 5 aponta que no setor de química e petroquímica 90% dos respondentes entendem que o processo formal contribui para melhoria dos resultados QUASE SEMPRE (33%) ou SEMPRE (57%). O mesmo ocorre com o setor de metalurgia e siderurgia em que 87% dos gestores QUASE SEMPRE (54%) ou SEMPRE (33%) apontam para a formalidade do processo de planejamento como um aspecto positivo para fins de resultado. Já o setor de alimentos se comporta de maneira diferente sendo que 18% dos respondentes não acreditam na melhoria do resultado com um processo formal.

O planejamento estratégico formal tem como característica aprovar e programar a implementação das decisões estratégicas, gerando planos operacionais que colaborem com o desenvolvimento das ferramentas necessárias para atingir as metas e com isso andar em consonância com a estratégia

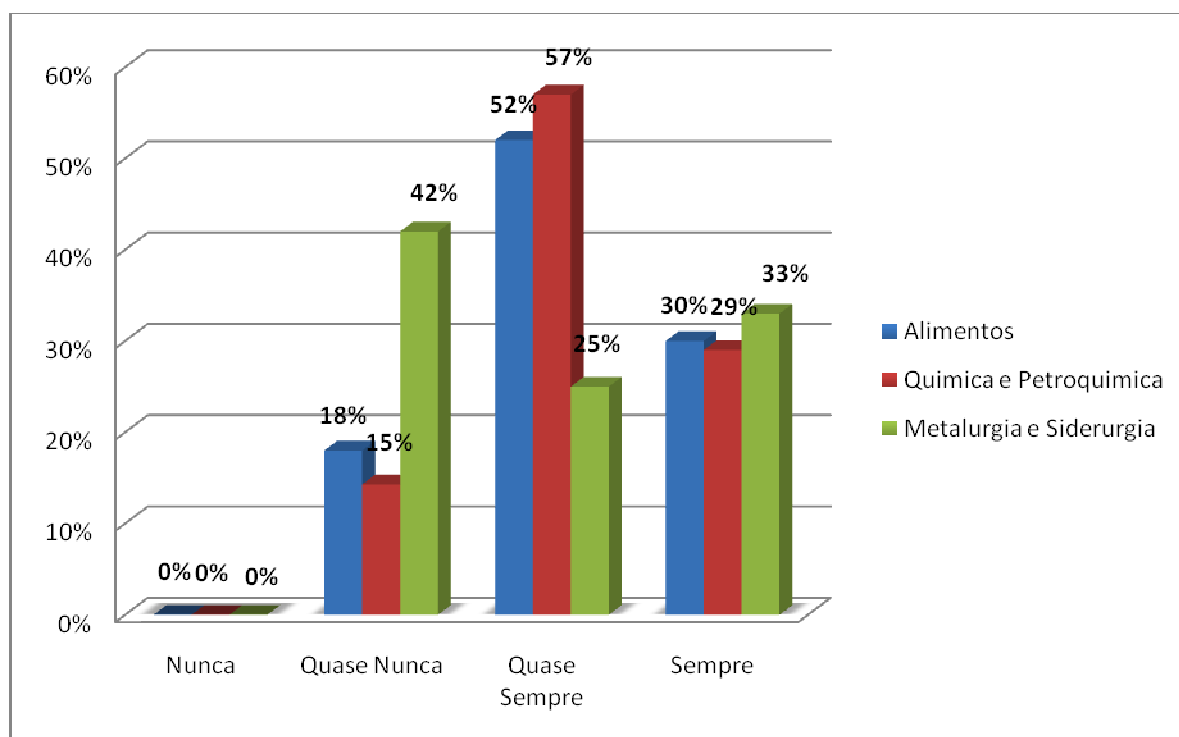
A **escola do planejamento** enfoca o plano estratégico como um processo formal e estruturado, entendendo que esta metodologia colabora substancialmente para o desenvolvimento dos planos operacionais, gerando melhores resultados.

Com base nas respostas apresentadas pode-se dizer que os gestores dos setores de química e petroquímica e metalurgia e siderurgia possuem uma tendência a acreditar nos conceitos previstos na **escola do planejamento**, enquanto que no setor de alimentos mais se ajustou com as características da **escola empreendedora**.

Interessante análise se extrai desta questão, pois em que pese a maioria dos gestores das empresas do setor de alimentos adotar procedimentos formais (análise já apurada na questão anterior), eles não vislumbram vantagem em sua aplicação, situação aparentemente contraditória.

**Questão 5:** Todos os funcionários-chave na empresa acreditam na eficácia do planejamento estratégico em implementação.

Objetivo: Verificar se as diretrizes estratégicas são conhecidas pelos funcionários-chave da organização.



**Gráfico 6:** Os funcionários-chave acreditam no planejamento estratégico

Analisando os dados do Gráfico 6 se percebe que os setores de alimentos e química e petroquímica apresentam comportamento distinto do setor de metalurgia e siderurgia. Enquanto que nos dois primeiros setores os funcionários-chave acreditam na eficácia do planejamento estratégico QUASE SEMPRE (52% e 57% respectivamente) ou SEMPRE (30% e 29% respectivamente), no setor de metalurgia e siderurgia 42% dos respondentes afirmam que os funcionários-chave QUASE NUNCA acreditam e apenas 25% QUASE SEMPRE concordam com essa eficácia.

O engajamento dos principais funcionários da organização no processo de planejamento estratégico é algo de suma importância para o sucesso no desdobramento das questões estratégicas, pois invariavelmente estes funcionários estão na linha de frente de processos operacionais que são importantes para o encadeamento de metas estratégicas. Neste sentido, percebe-se pela análise das respostas recebidas que o setor

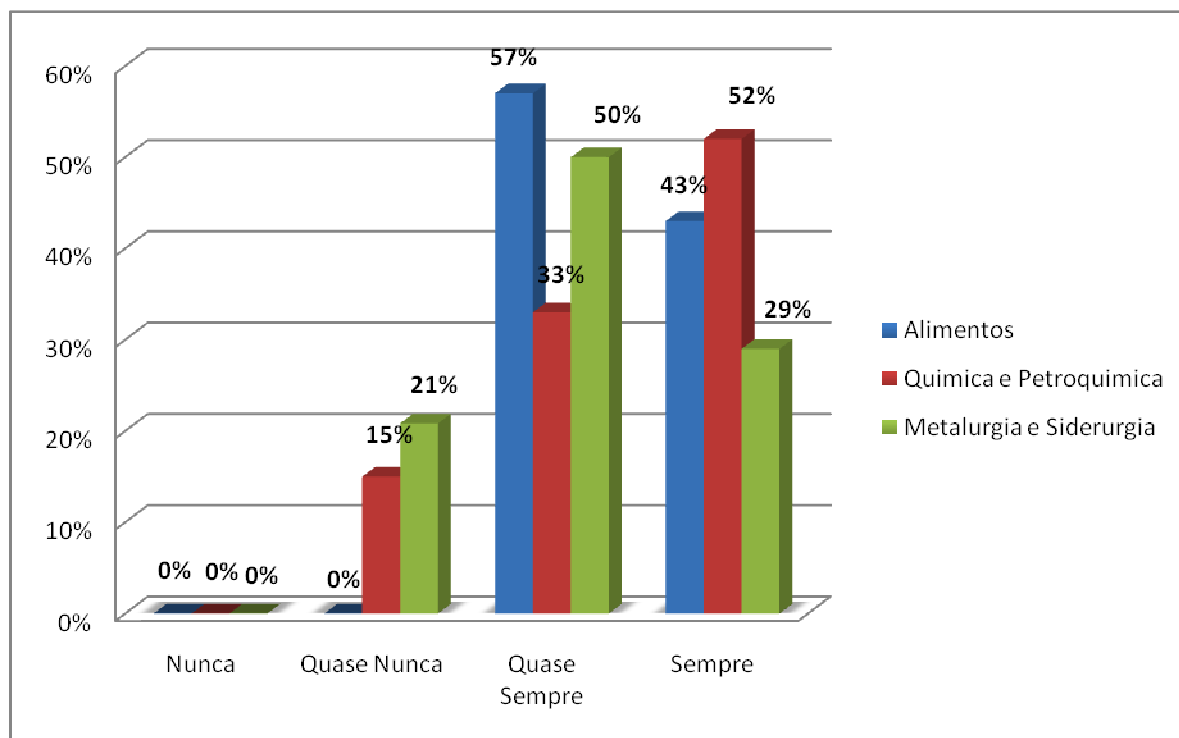
de metalurgia e siderurgia necessita desenvolver treinamentos específicos para este grupo de funcionários, a fim de evitar possíveis dificuldades no desenvolvimento do planejamento.

Os vários desdobramentos que a **escola do planejamento** atribui ao plano estratégico adotado pela organização exigem o envolvimento de pessoas de destaque. Estas pessoas chama-se de funcionários-chave nas empresas e desempenham papel importante no desenvolvimento operacional de metas e objetivos traçados. A esse respeito Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p. 44) afirmam que “... o planejamento tornou-se não apenas uma abordagem à formação da estratégia, mas uma virtual religião, a ser pregada com o fervor de missionários.”

Os setores de alimentos e química e petroquímica mostram uma tendência clara de enquadramento a estas características. Já o setor de metalurgia e siderurgia parece mais ajustado à escola do posicionamento, cujos planejadores não participam da concepção das estratégias e sim são tarefeiros de idéias previamente visionadas pelo executivo principal.

**Questão 6:** O nível de complexidade do planejamento estratégico implementado na empresa é considerado alto pelos gestores de área.

Objetivo: verificar o grau de complexidade do plano estratégico adotado.



**Gráfico 7:** Grau de complexidade do plano estratégico

O nível de complexidade do planejamento estratégico nas empresas pesquisadas é considerado alto, conforme se verifica no Gráfico 7. No setor de alimentos a totalidade dos respondentes afirmam que QUASE SEMPRE (57%) ou SEMPRE (43%) o grau de complexidade é alto, assim como no setor químico e petroquímico, onde 33% dos gestores das empresas entendem que QUASE SEMPRE é complexo e 52% que o planejamento é SEMPRE complexo. No setor de metalurgia e siderurgia a tendência se repete com um percentual de 79% apontam que QUASE SEMPRE (50%) e SEMPRE (29%) o processo é complexo. Porém, 21% dos respondentes afirmam que o processo QUASE NUNCA é complexo, o que permite pensar que para estes o processo de planejamento tem sua formatação simplificada.

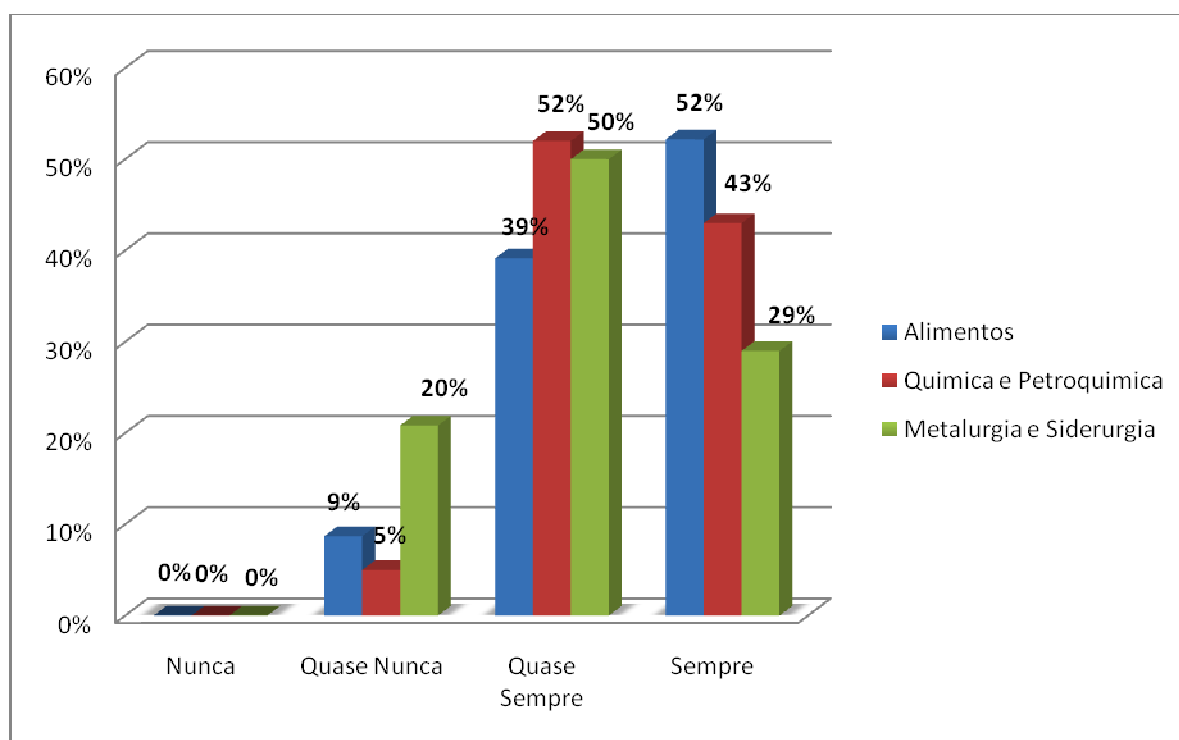
São premissas da **escola do planejamento** que o planejamento estratégico deve resultar de um processo controlado e consciente de formalidade, composto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Com isto entende-se este processo como um modelo de alto nível de complexidade e elaboração, envolvendo objetivos e

planos operacionais, consoante enquadrado nesta situação os setores de alimentos e química e petroquímica.

Já a indústria metalúrgica e siderúrgica por ter razoável percentual na condição de quase nunca, mostra maior tendência de situar-se na **escola empreendedora**, reforçando enquadramento já identificado na questão 2.

**Questão 7:** A alta administração é ágil para mudar o direcionamento estratégico quando há mudanças significativas de cenário.

Objetivo: verificar a capacidade da alta administração em alterar premissas importantes no plano estratégico quando necessário.



**Gráfico 8:** Agilidade da alta administração em promover mudanças estratégicas

Promover mudanças no cenário estratégico nem sempre é possível, mas em algumas situações isto é indispensável, e é necessário agir com a mesma rapidez do mercado em que atua. No Gráfico 8 pode-se avaliar diferentes “velocidades” em



promover mudanças nos setores pesquisados. No setor químico e petroquímico os respondentes afirmam que a alta administração QUASE SEMPRE (52%) ou SEMPRE (43%) consegue promover as mudanças necessárias com a agilidade pertinente. No setor de alimentos, 52% das respostas das empresas aponta que SEMPRE toma-se as medidas necessárias em termos de alterações com agilidade. No setor de metalurgia e siderurgia 50% dos respondentes apontam que QUASE SEMPRE essa agilidade tem a velocidade adequada. Já 21% das empresas pesquisadas neste setor indicam que QUASE NUNCA estas mudanças estratégicas são promovidas com a agilidade necessária.

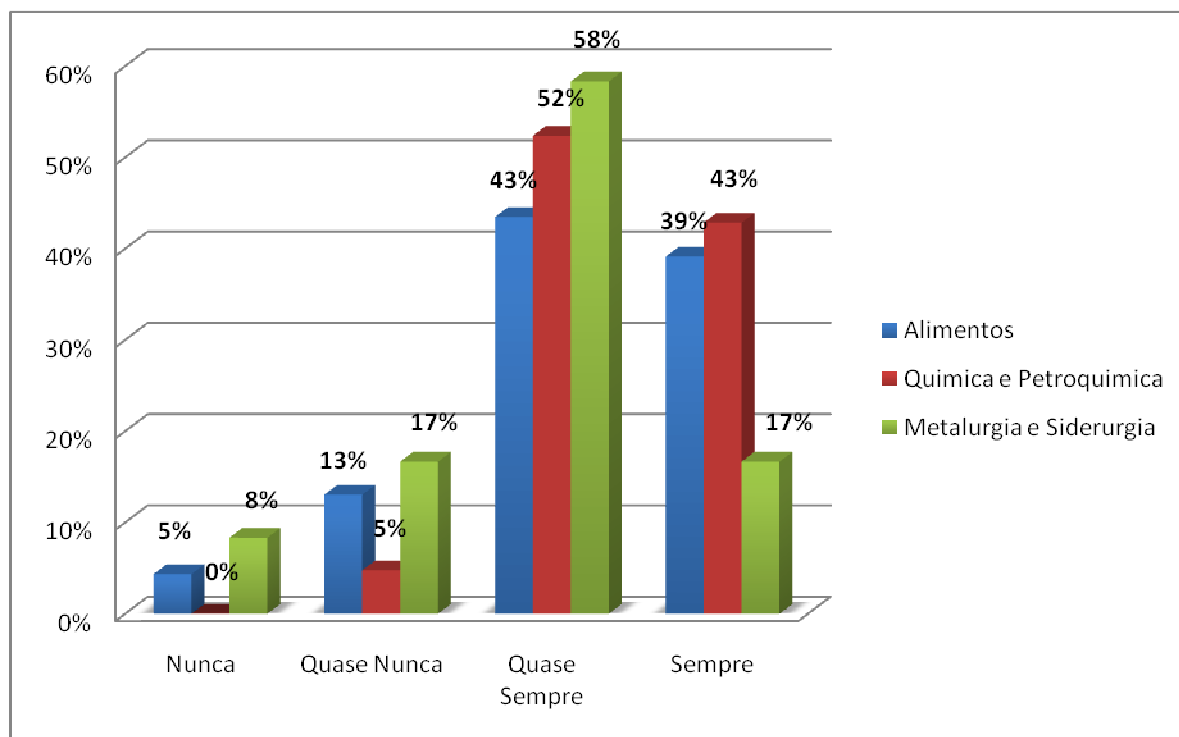
Segundo esta análise, pode-se verificar a tendência diferenciada do setor de metalurgia e siderurgia em relação aos outros dois setores pesquisados, no sentido de ter agilidade para tomar decisões que impliquem em alterações no plano estratégico.

Neste sentido é importante salientar que existem diferenças significativas entre agilidade na tomada de decisão e decisões precipitadas. Toda a decisão tomada necessita estar respaldada de informações tempestivas e coerentes para que a nova estratégia seja a mais adequada.

Com os resultados obtidos nesta questão, pode-se observar características de duas escolas do pensamento estratégico: a **escola empreendedora**, onde as mudanças nas questões estratégicas são deliberadas de forma dinâmica, ou seja, existe a agilidade necessária da alta administração em adequar os rumos da estratégia (setor de alimentos e química e petroquímica); e a **escola do poder**, onde a estratégia é influenciada por macro relações e as alterações são promovidas a partir de um processo político implicando em barganha e confronto nas negociações entre os indivíduos que dividem o poder (setor de metalurgia e siderurgia).

**Questão 8:** A empresa se utiliza de estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados versus os planejados com todos os seus empregados.

Objetivo: verificar o método utilizado pelas empresas no acompanhamento dos resultados obtidos frente aos resultados desejados.



**Gráfico 9:** Método de acompanhamento dos resultados

Os resultados obtidos pelas respostas do questionário apontam, conforme o Gráfico 9, para a adoção de ferramentas de apoio no acompanhamento dos resultados das empresas pesquisadas. No setor químico e petroquímico 95% das gestores QUASE SEMPRE (52%) ou SEMPRE (43%) adotam relatórios formais para acompanhar os resultados obtidos e divulgá-los junto aos gestores. No setor de alimentos 82% (43% QUASE SEMPRE e 39% SEMPRE) também adotam estes tipos de relatórios. No setor de metalurgia e siderurgia também predomina a utilização de relatórios formais, porém 25% dos respondentes afirmam que NUNCA (8%) ou QUASE NUNCA (17%) utilizam este tipo de relatório para acompanhar e divulgar os resultados obtidos em relação aos resultados planejados.

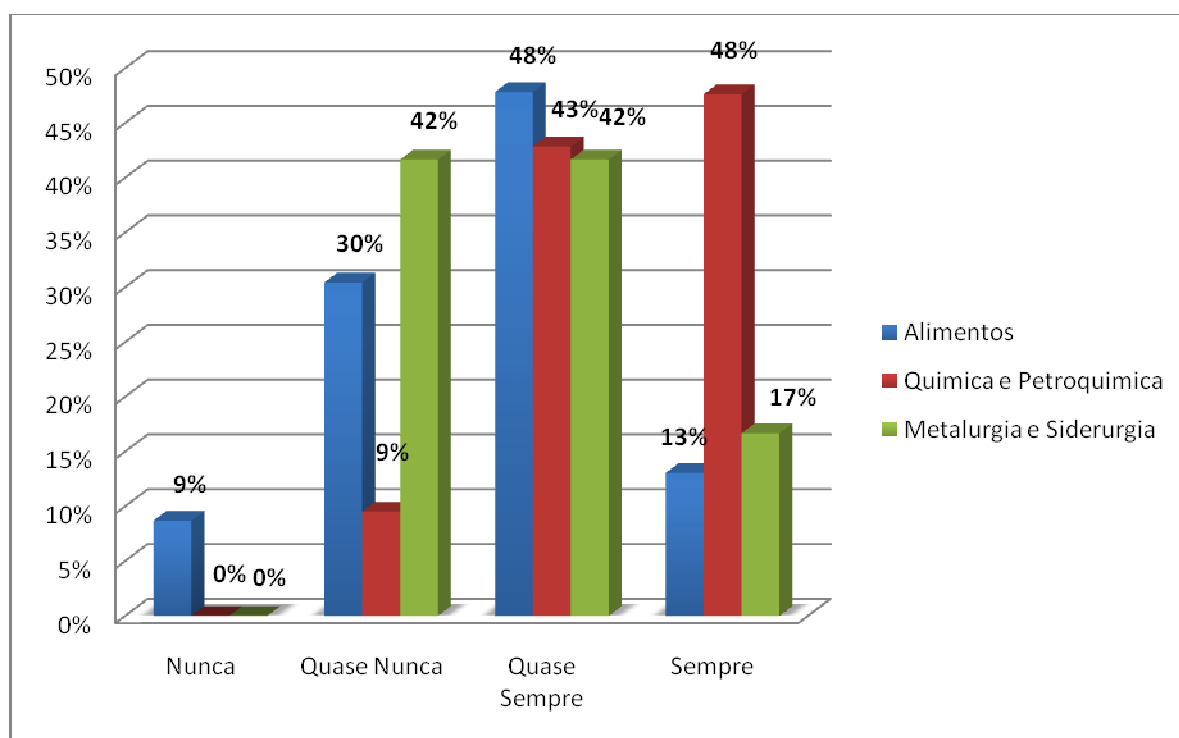
O acompanhamento dos resultados realizados frente aos resultados planejados por meio de relatórios formais é cada vez mais comum nas organizações. A utilização de orçamentos, indicadores de *performance* e o *Balanced Scorecard (BSC)*

são frequentes e importantes para identificar com agilidade algum tipo de desvio na rota estratégica planejada. Devido ao alto nível de complexidade na elaboração do plano estratégico, a **escola do planejamento** indica a utilização de instrumentos de controles que possam servir de apoio para o desenvolvimento das estratégias bem como o devido controle do comportamento apresentado durante a realização das metas e objetivos traçados, situação ora identificada nos setores de alimentos e química e petroquímica.

Já o setor de metalurgia e siderurgia parece mais afeito aos norteadores da **escola empreendedora** por ser esta mais intuitiva e menos formal.

**Questão 9:** Quando tomam decisões, os gestores sempre privilegiam o resultado da empresa, mesmo que isto não seja o melhor para as suas próprias áreas.

Objetivo: verificar o nível de envolvimento estratégico dos gestores em relação aos resultados gerais da organização.



**Gráfico 10:** Envolvimento dos gestores com o resultado geral das empresas

Conforme se pode verificar no Gráfico 10, as empresas pesquisadas apresentam alguma tendência em privilegiar o departamento onde atuam em relação ao resultado global da empresa, com exceção do setor químico e petroquímico. Neste setor, 91% das empresas QUASE SEMPRE (43%) ou SEMPRE (48%), os gestores priorizam os resultados globais da empresa, deixando para uma segunda análise os resultados de suas áreas. No setor de alimentos 39% dos respondentes afirmam que NUNCA (9%) ou QUASE NUNCA (30%) privilegiam os resultados gerais em relação ao desempenho de suas áreas. O setor de metalurgia e siderurgia indica que 42% QUASE NUNCA têm priorizado o resultado geral pelos gestores, em detrimento do resultado de suas áreas.

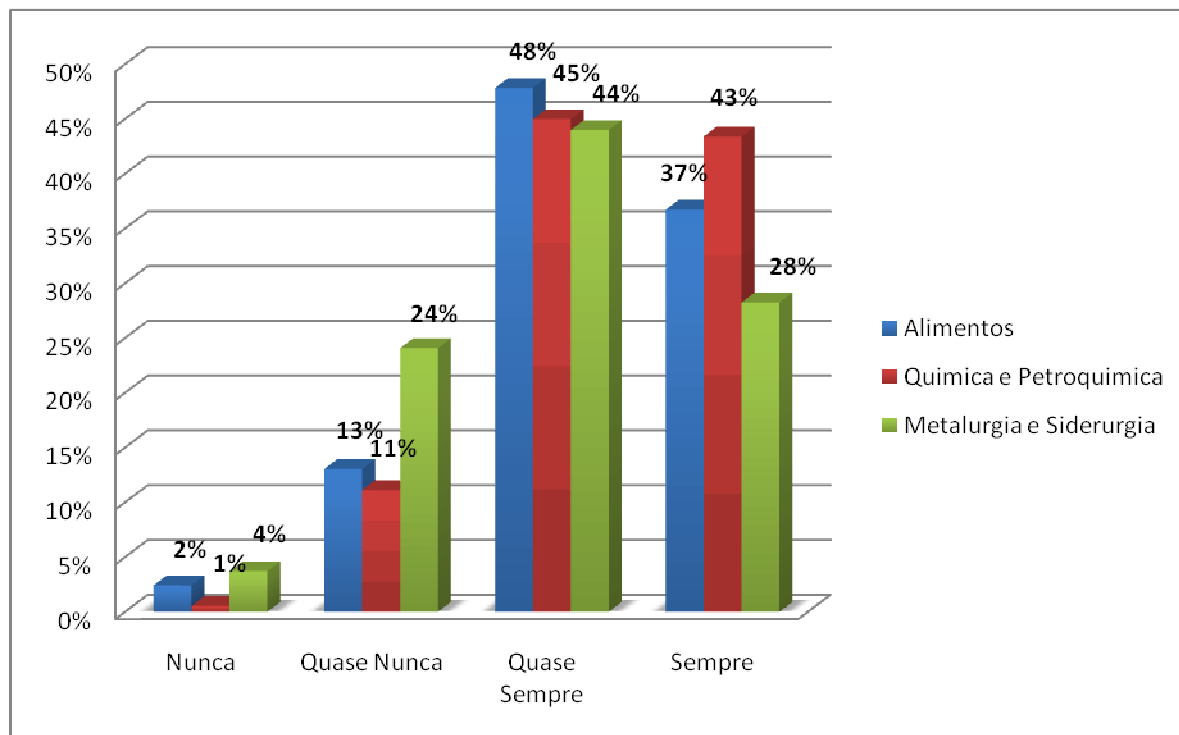
Os objetivos e metas nas organizações devem ser elaborados de forma que sejam convergentes ao resultado geral da empresa. Metas estratégicas que possam beneficiar um determinado departamento e que não tenham reflexo semelhante no resultado global da organização, devem ser revisadas e realinhadas com o objetivo geral do plano estratégico.

Departamentos que possam estar fora da rota no sentido de atingir as metas globais estabelecidas pela organização podem ser traduzidos como pontos fracos que precisam ser monitorados e corrigidos, a fim de retomar o rumo adequado. Da mesma forma, os departamentos que convergem suas atividades para atingir prioritariamente os objetivos gerais da empresa podem ser reconhecidos como pontos fortes. A análise das forças e fraquezas da organização é parte integrante da **escola do design** que utiliza esta ferramenta para realizar os ajustes necessários.

### **Consolidação dos dados do Grupo 1: Grau de formalidade no processo de planejamento estratégico**

Este grupo de questões (1 a 9) teve como objetivo identificar o grau de formalidade do processo de planejamento estratégico nas empresas pesquisadas.

Os dados obtidos foram compilados e estão distribuídos conforme expressa o Gráfico 11.



**Gráfico 11:** Grau de formalidade no processo de planejamento estratégico

Os processos formais utilizados na formação, execução e acompanhamento do plano estratégico está evidentemente caracterizado nos setores de alimentos e química e petroquímica. No setor de alimentos, 85% das respostas indicam que QUASE SEMPRE (48%) ou SEMPRE (37%) são adotados procedimentos formais em relação ao planejamento estratégico. O resultado obtido com os respondentes do setor químico e petroquímico indica a mesma tendência, ou seja, 88% QUASE SEMPRE (45%) ou SEMPRE (43%) adotam processos formais na implantação, execução e controle do plano estratégico.

O setor de metalurgia e siderurgia apresentou tendência semelhante com 72% dos respondentes afirmando que QUASE SEMPRE (44%) ou SEMPRE (28%) utilizam procedimentos formais no plano estratégico. Porém, 28% dos gestores sugerem que NUNCA (4%) ou QUASE NUNCA (24%) utilizam procedimentos ou

relatórios formais para o processo de planejamento estratégico e sua adequada execução e controle.

Ao se avaliar do ponto de vista de adesão das empresas aos conceitos das escolas do planejamento estratégico, em relação ao grau de formalidade do processo de planejamento estratégico, pode-se perceber que os setores de alimentos e química e petroquímica estão mais enquadrados ao preceituado pela escola do planejamento que, utilizando as premissas da escola do *design*, a aprimorou, tendo como formação de estratégia um processo formal.

Já o setor de metalurgia e siderurgia está dividido entre a escola do *design* e a escola empreendedora, o que parece uma contradição visto ser a primeira conceitualmente formal e a segunda opostamente visionária.

#### **4.1.2 Grupo 2: Nível de descentralização do poder de decisão**

Este grupo de questões objetivou identificar o nível de descentralização do poder de decisão nas empresas pesquisadas. Manter a estratégia nas mãos do principal executivo da organização caracterizou uma das premissas estratégicas de muitas empresas, porém ao longo do tempo os gestores passaram a assumir e a contribuir mais efetivamente no processo decisório, passando também a ser responsáveis pelo processo de planejamento estratégico.

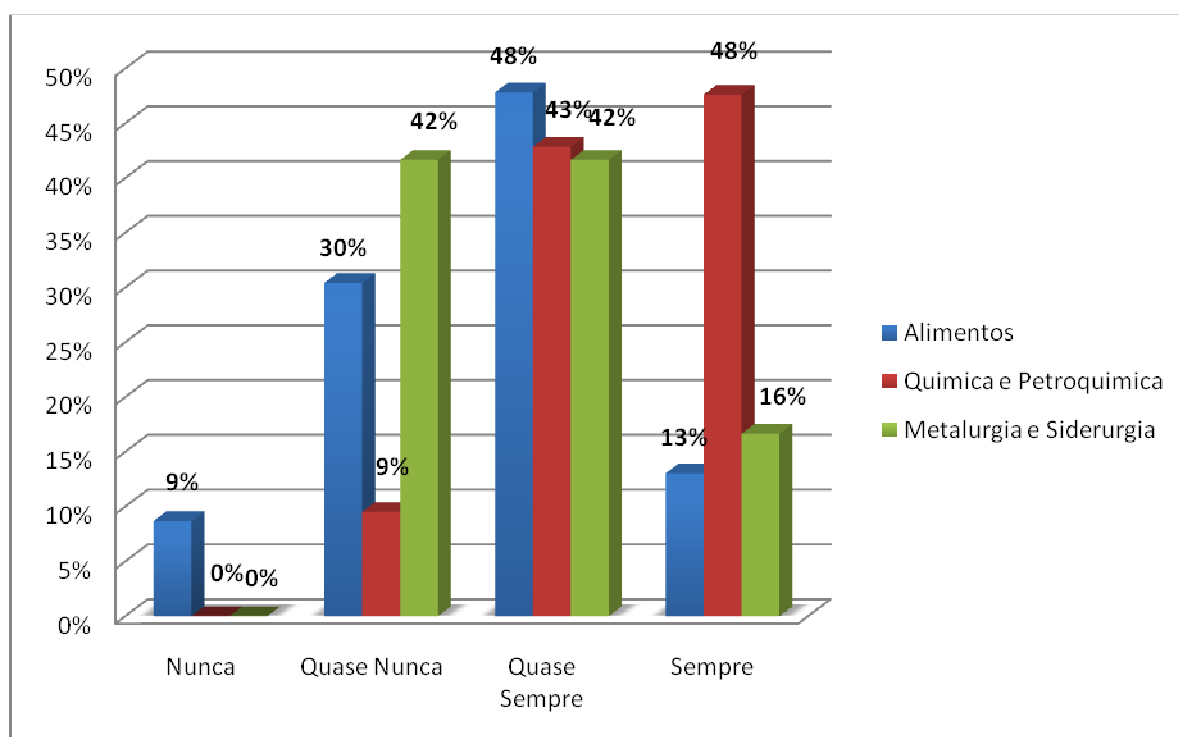
As variáveis analisadas neste grupo de questões são:

- a. participação dos gerentes no processo de escolha da estratégia da empresa;
- b. disponibilidade de informações aos gestores suficientemente adequadas para contribuir na tomada de decisões e para a elaboração do orçamento,
- c. existência de metas claras segregadas por área; e

- d. participação dos gestores no monitoramento dos resultados alcançados.

**Questão 10:** 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: verificar o grau de autonomia dos gestores em relação à elaboração de estratégias em suas áreas, que colaborem com o alcance da estratégia geral da empresa.



**Gráfico 12:** Grau de autonomia dos gestores para elaborar estratégias

O conhecimento que os gestores detêm referente aos processos operacionais nas organizações é um requisito importante para que estes participem da elaboração da estratégia. Porém, em alguns casos, isto não é plenamente possível em razão da estratégia desenvolvida e conduzida pela alta administração. O Gráfico 12 indica que no setor químico e petroquímico os gestores desenvolvem este papel, pois 91% dos respondentes sinalizam que QUASE SEMPRE (43%) ou SEMPRE (48%) é possível

elaborar estratégias de suas áreas com a intenção de contribuir com a estratégia geral. No setor de alimentos este percentual reduz para 61% (48% QUASE SEMPRE e 13% SEMPRE) e em 39% das empresas pesquisadas esta possibilidade é mais restrita.

O mesmo ocorre no setor metalúrgico e siderúrgico, onde 42% dos respondentes QUASE NUNCA possuem liberdade para elaborar estratégias de suas áreas.

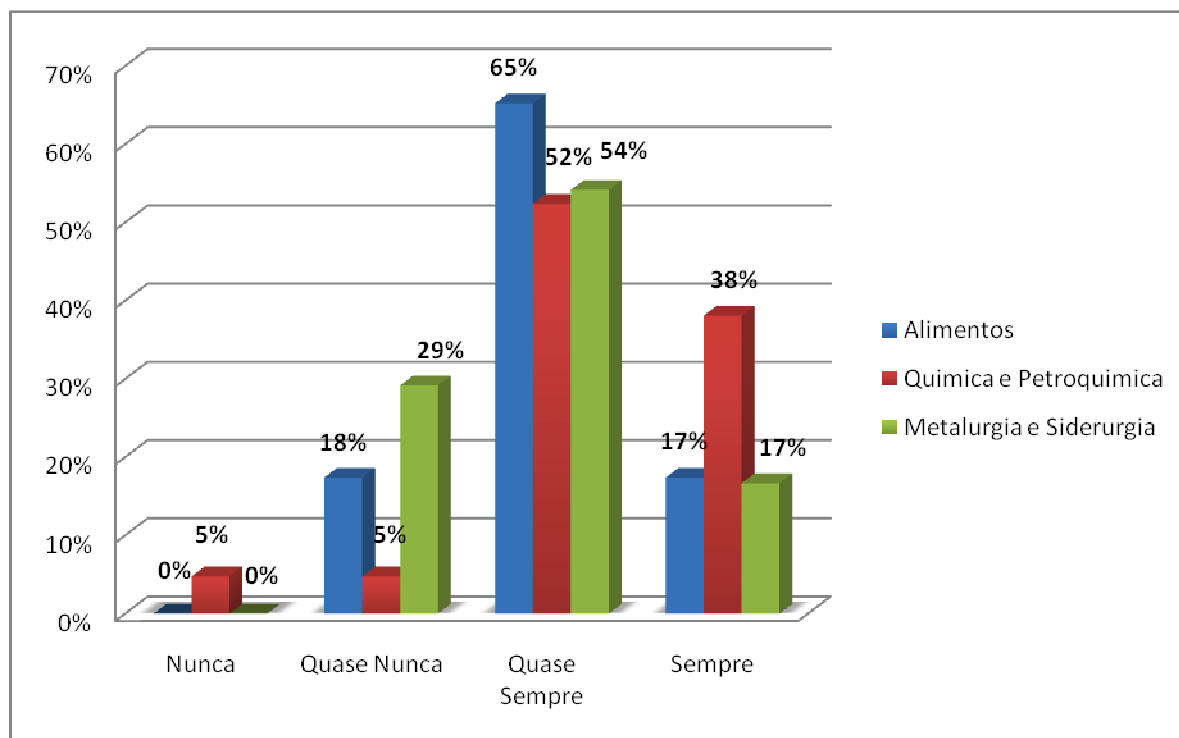
Ou seja, pode-se resumir estes dados em duas classes, onde as indústrias do segmento químico e petroquímico restam enquadradas na condição de liberalidade, característica da **escola de aprendizado**, que tem como agentes centrais todos os membros da organização que quiserem participar.

Já os segmentos alimentícios e metalurgia e siderurgia, em que pese terem mostrados índices razoáveis de resposta no item “quase sempre”, sofrem forte tendência no sentido de quase nunca permitirem a autonomia de seus gestores, sofrendo, sob este aspecto, forte influência da **escola do planejamento** que tem como agente central o principal executivo da empresa, porém possui a característica de delegar a elaboração da estratégia aos planejadores (gerentes), envolvendo-se apenas nos pontos-chave do planejamento.

**Questão 11:** O principal executivo da empresa conduz ativamente o processo de elaboração do planejamento estratégico.

Objetivo: Verificar o grau de envolvimento do principal executivo no processo de elaboração do plano estratégico.





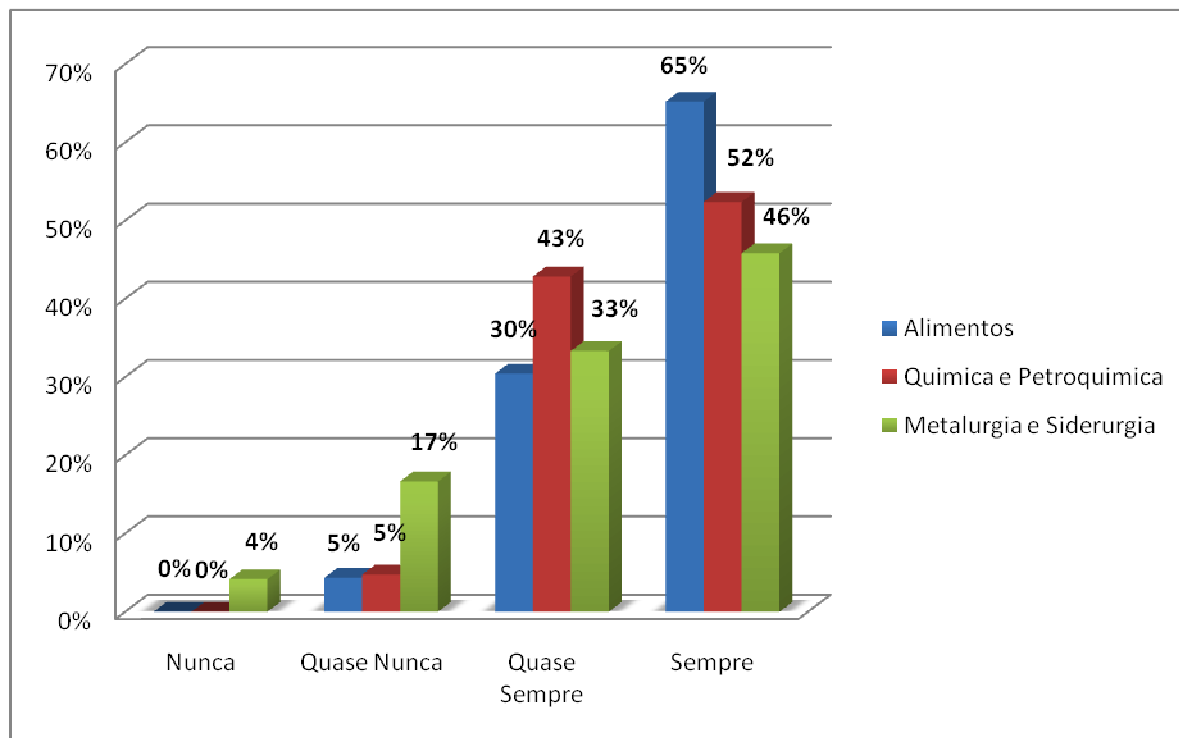
**Gráfico 13:** Centralização do processo de elaboração do plano estratégico

Os dados do Gráfico 13 apontam que existe envolvimento significativo do principal executivo no processo de planejamento estratégico, pois as respostas se concentram na opção QUASE SEMPRE. No setor de alimentos este percentual chegou a 65% (QUASE SEMPRE), no setor de metalurgia e siderurgia este percentual foi de 54% e no setor químico e petroquímico ficou em 52% (QUASE SEMPRE), atingindo também um percentual de 38% onde os respondentes afirmam que SEMPRE há o envolvimento do principal executivo no processo de planejamento estratégico.

Os resultados desta questão indicam que um percentual relevante das empresas pesquisadas enquadram-se nas características da **escola do posicionamento**, que tem como agente o envolvimento do principal executivo da empresa no processo de planejamento.

**Questão 12:** Todas as informações necessárias para a tomada de decisão estão disponíveis aos gestores, no tempo requerido por eles.

Objetivo: verificar a disponibilidade de informações suficientes aos gestores para que estes tenham condições de utilizá-las para a tomada de decisões.



**Gráfico 14:** Disponibilidade de informações aos gestores

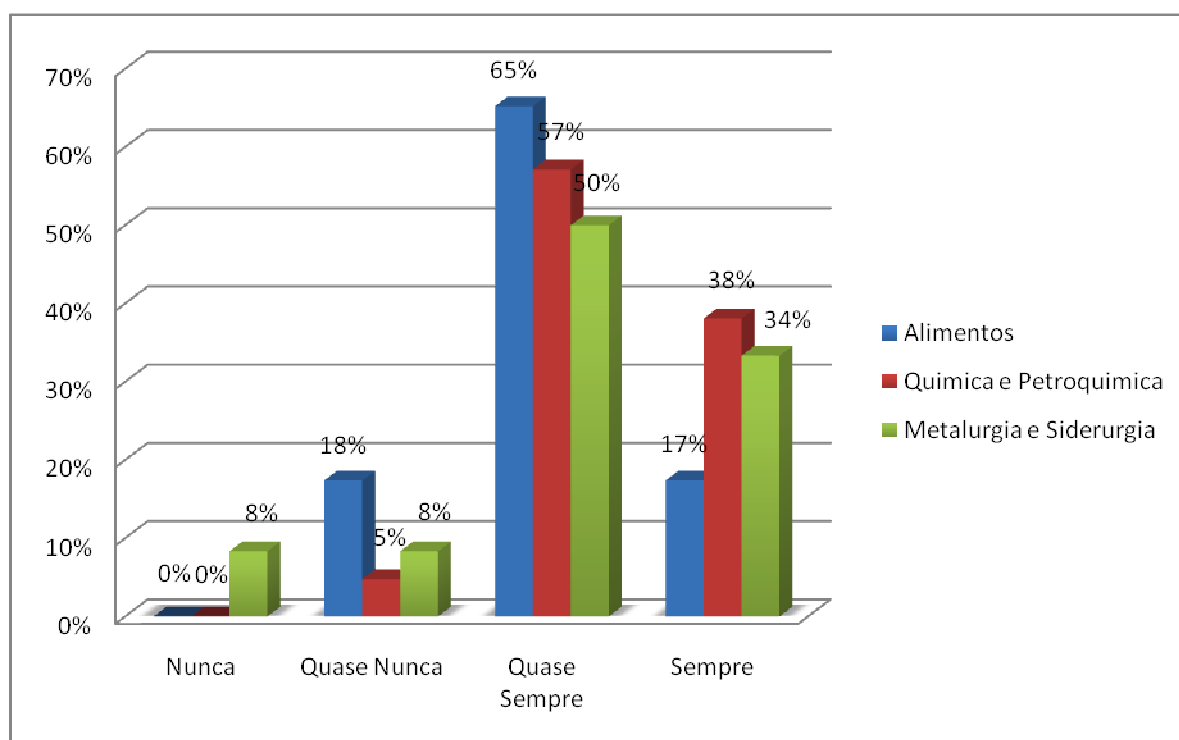
Para a tomada de decisões é primordial ter acesso ao máximo de informações possíveis, a fim de que o gestor possua toda a segurança necessária. A partir dos dados do Gráfico 14 percebe-se que são disponibilizados nas empresas dos três setores pesquisados, informações aos gestores. No setor de alimentos, as empresas disponibilizam QUASE SEMPRE (30%) ou SEMPRE (65%) as informações necessárias para que os gestores tomem decisões. No setor químico e petroquímico 95% das empresas pesquisadas também disponibilizam as informações QUASE SEMPRE (43%) ou SEMPRE (52%). O setor metalúrgico e siderúrgico disponibiliza as informações, conforme os dados dos respondentes, QUASE SEMPRE (33%) ou SEMPRE (46%).

Disponibilizar as informações no tempo e forma adequados é fator predominante para que os gestores possam ter uma participação efetiva e adequada na formulação das estratégias. Por se tratar de um modelo de estratégia de alta

complexidade e contar com a participação dos gestores na sua elaboração, a **escola do planejamento** consequentemente se caracteriza pelo acesso aos gestores às informações necessárias à elaboração do orçamento, programas e planos de negócios.

**Questão 13:** Todos os gestores (supervisores, gerentes e diretores) de áreas da empresa participam ativamente da elaboração do orçamento.

Objetivo: verificar a participação dos gestores na execução do plano estratégico, por meio da elaboração do orçamento.



**Gráfico 15:** Participação dos gestores na elaboração do orçamento

Os dados apurados, conforme o Gráfico 15, sugerem que existe a participação dos gestores na elaboração do orçamento. No setor químico e petroquímico os respondentes assinalam que 95% das empresas QUASE SEMPRE (57%) ou SEMPRE (38%) contam com a participação dos gestores para a elaboração do orçamento. No setor de metalurgia e siderurgia 84% das empresas QUASE SEMPRE (50%) ou SEMPRE (34%) tem a participação dos gestores na execução do plano estratégico por meio da elaboração do orçamento. O setor de alimentos

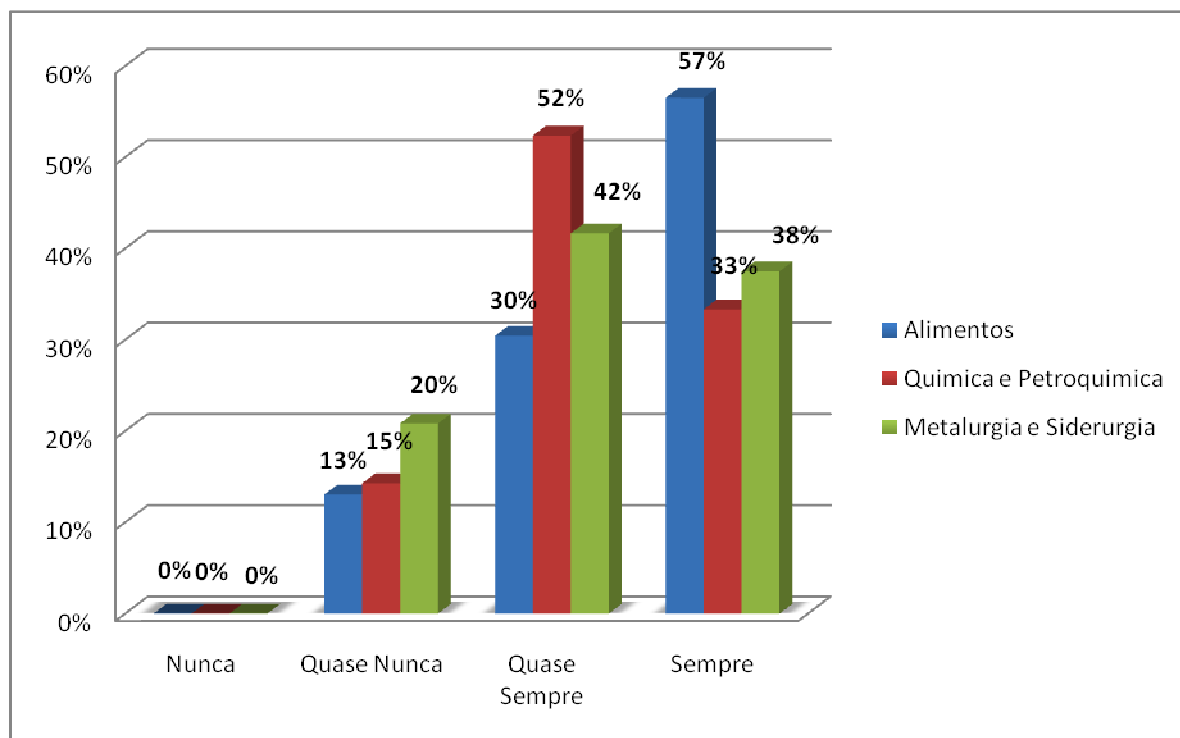
acompanha o comportamento dos outros setores pesquisados e também indica a participação dos gestores na elaboração das peças orçamentárias. Os respondentes apontam que esta participação é de 82% das empresas (65% QUASE SEMPRE e 17% SEMPRE).

A elaboração, execução e controle é um dos processos adotados no modelo de planejamento estratégico da **escola do planejamento**, parecendo adequado dizer que sob este prisma as empresas aqui se enquadraram nesta escala, visto que a tentativa de desmembrar um plano estratégico de longo prazo em metas e objetivos num menor espaço de tempo é uma das funções do orçamento.

As metas propostas de um exercício social fazem parte de um objetivo geral, que contempla o planejamento estratégico, e a participação dos gestores neste processo é característico de referida escola do planejamento, onde a estratégia resulta num plano.

**Questão 14:** 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: verificar o alinhamento da estratégia com as metas estabelecidas para cada área da empresa.



**Gráfico 16:** Alinhamento da estratégia com as metas das áreas da empresa

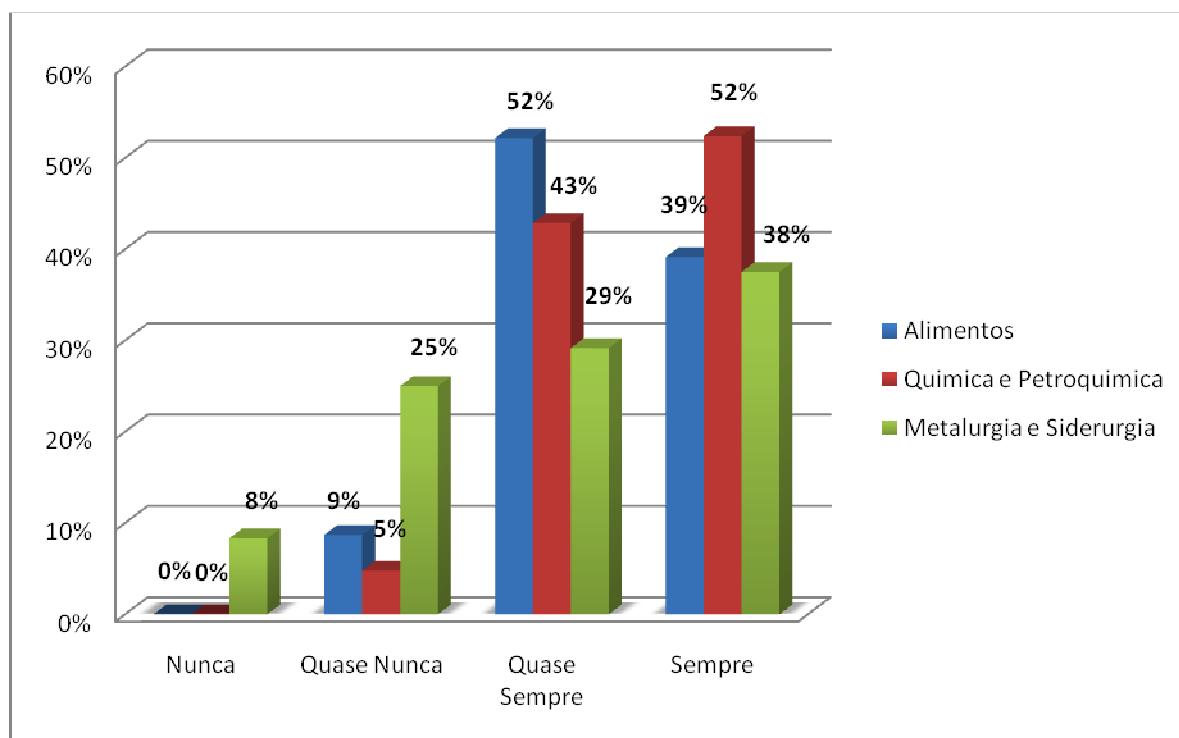
Conforme a apuração dos dados obtidos, observa-se no Gráfico 16 que as empresas tendem a alinhar as metas das áreas ao objetivo da estratégia elaborada. No setor de alimentos 57% dos respondentes afirmam que SEMPRE elaboram as metas das áreas convergindo para a estratégia geral. No setor químico e petroquímico 85% das empresas QUASE SEMPRE (52%) ou SEMPRE (33%) conduzem as metas das áreas de maneira que a estratégia geral seja realizada. No setor metalúrgico e siderúrgico 80% dos respondentes afirmam que QUASE SEMPRE (42%) ou SEMPRE (38%) alinham as metas das áreas para que os gestores tenham condições de elaborar planos coerentes com os objetivos gerais da empresa.

As empresas pesquisadas permitem a participação dos gestores no processo de planejamento, disponibilizando informações, possibilitando a participação destes na elaboração do orçamento e elaborando metas setoriais coerentes com o objetivo central da estratégia. Estas informações se complementam e indicam as características descritas na metodologia aplicada na **escola do planejamento**, mantendo a estratégia sob controle do executivo principal, com a participação ativa dos gestores no papel de

planejadores e tendo um modelo com alto nível de complexidade e elaboração envolvendo, inclusive, orçamento.

**Questão 15:** Todas as informações necessárias à elaboração do orçamento também estão disponíveis aos gestores.

Objetivo: verificar a disponibilidade das informações aos gestores para a elaboração do orçamento.



**Gráfico 17:** Disponibilidade de informações para a elaboração do orçamento

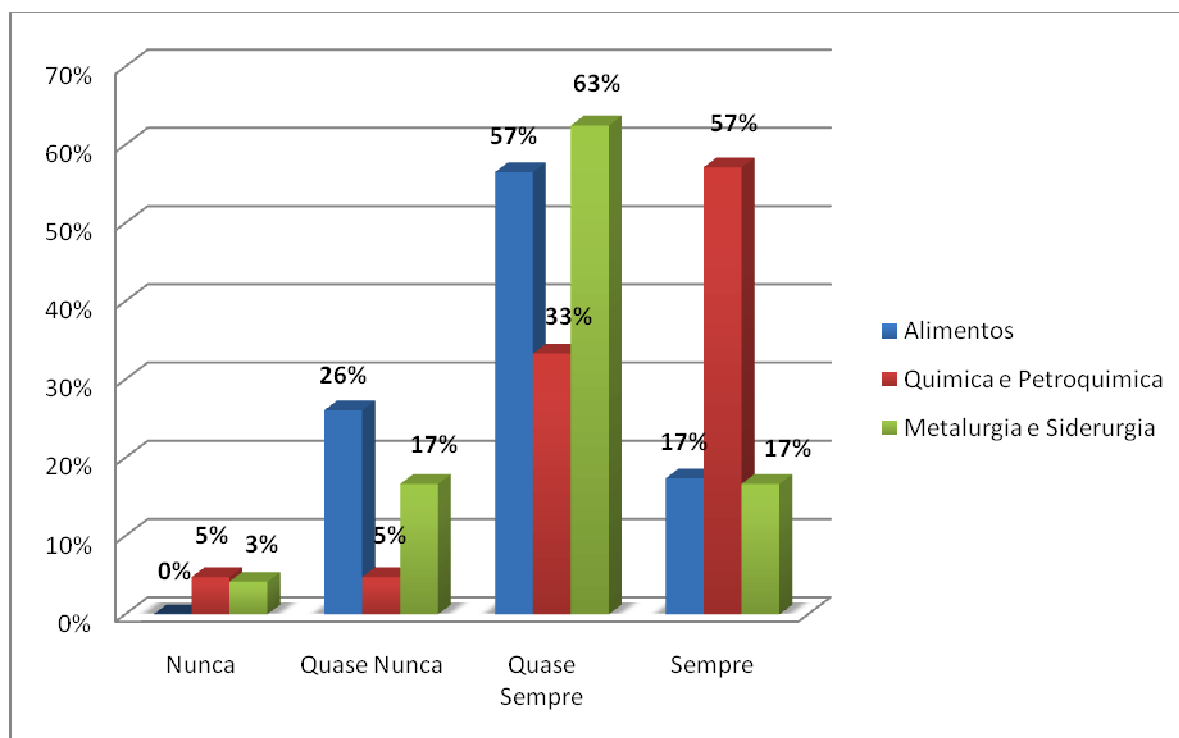
A elaboração do orçamento deve ser precedida de análise detalhada das informações amplas da organização. Conforme os dados do Gráfico 17, nas empresas pesquisadas, em grande parte, são disponibilizadas as informações necessárias para que os gestores elaborem os orçamentos de suas áreas.

No setor de alimentos 91% dos respondentes indicam que QUASE SEMPRE (52%) ou SEMPRE (39%) nas empresas estão disponíveis aos gestores as informações necessárias para a elaboração dos orçamentos de suas áreas. No setor químico e petroquímico 95% das empresas disponibilizam QUASE SEMPRE (43%) ou SEMPRE (52%) as informações necessárias para que os gestores tenham condições de elaborar adequadamente os orçamentos de suas áreas. No setor metalúrgico e siderúrgico 67% dos respondentes afirmam disponibilizar estas informações (29% QUASE SEMPRE e 38% SEMPRE). Embora a análise aponte que a maioria das empresas deste setor disponibiliza as informações para os gestores, é importante ressaltar que 33% dos respondentes indicam que NUNCA (8%) ou QUASE NUNCA (25%) disponibilizam tais informações, dificultando ou até mesmo inviabilizando a elaboração do orçamento pelos gestores.

O fornecimento dos dados para que sejam extraídas informações sobre o futuro da empresa caracteriza os setores pesquisados nos conceitos da **escola cognitiva**, pois esta propõe um processo mental de elaboração e implementação de estratégias com base em interpretação de dados.

**Questão 16:** Os gerentes têm plena autonomia para tomar quaisquer decisões necessárias às execuções dos orçamentos de suas áreas.

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



**Gráfico 18:** Autonomia dos gerentes para tomar decisões na execução do orçamento

Como se pode observar, no Gráfico 18 os setores pesquisados apresentam comportamentos diferentes quanto à autonomia de seus gerentes no processo de elaboração do orçamento. Enquanto que no setor de alimentos, 57% dos respondentes afirmam SEMPRE dispensar plena autonomia aos gerentes, nos setores químico e petroquímico, e metalúrgico e siderúrgico apenas 17% SEMPRE permitem essa autonomia.

Cabe observar que, embora o setor de alimentos tenha apresentado um percentual mais elevado de respondentes que permitam a autonomia de seus gerentes na elaboração do orçamento, este mesmo setor indica que 26% das empresas QUASE NUNCA concedem esta autonomia.

Para ser elaborado de forma adequada, o orçamento necessita que o planejador tenha autonomia para, se necessário, ousar em suas premissas e assim projetar metas que entenda pertinentes ao seu departamento.

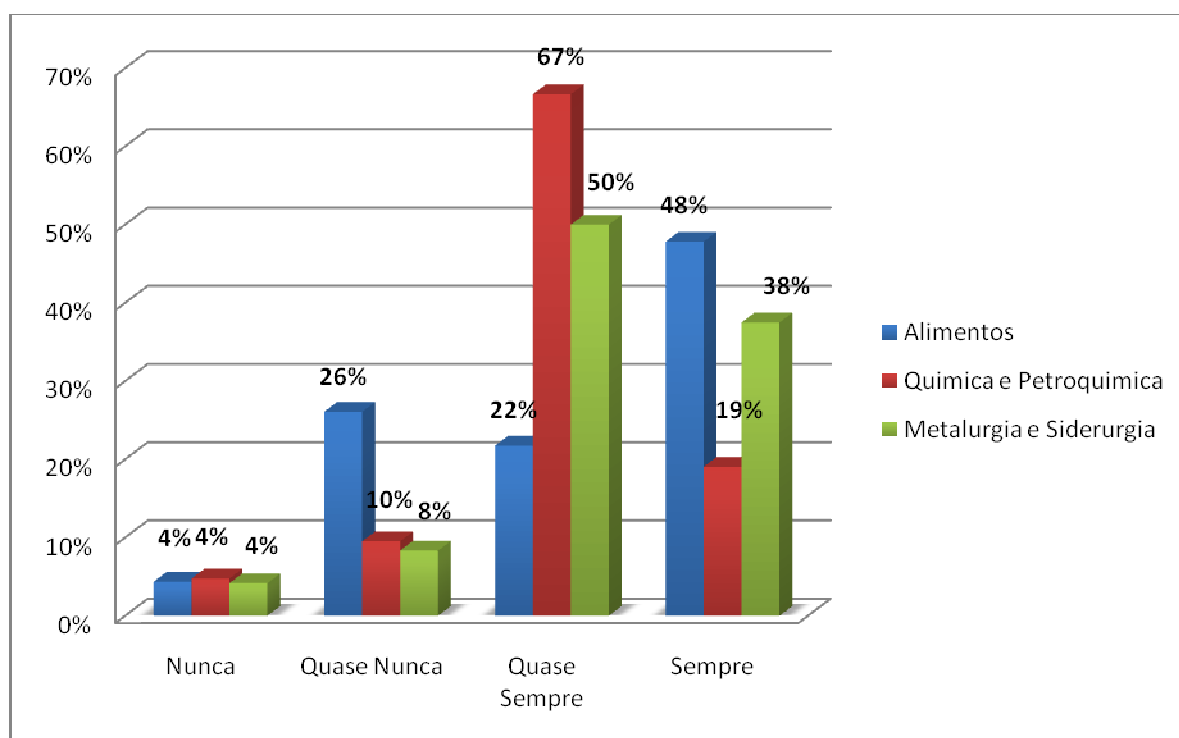


Pelo exposto, a **escola empreendedora** parece a mais ajustada aos conceitos exarados pela indústria química e petroquímica, visto que esta escola tem como característica modelo e estrutura flexíveis, o que não pode ser diferente em uma empresa que aceita que seus gestores tenham autonomia para tomar decisões em suas áreas de responsabilidade.

Já as indústrias de alimentos e de metalurgia e siderurgia por não serem tão flexíveis podem restar enquadradas na **escola do posicionamento**, que considera os gestores como entes não participantes da estratégia da empresa.

**Questão 17:** A alta administração da empresa permite aos gestores questionarem os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico.

Objetivo: verificar se existe a intervenção dos gestores no processo de manutenção do plano estratégico.



**Gráfico 19:** Intervenção dos gestores no processo de manutenção do plano estratégico

Os dados analisados indicam que existe intervenção dos gestores ao longo da execução do processo de planejamento nos três setores pesquisados. Porém, no setor de alimentos 30% dos respondentes revelam que NUNCA (4%) ou QUASE NUNCA (26%) é permitido pela alta administração, questionamentos acerca dos objetivos estratégicos. No setor químico e petroquímico os respondentes afirmam que 86% das empresas QUASE SEMPRE (67%) ou SEMPRE (19%) admitem que os gestores façam algum tipo de manifestação neste sentido. O mesmo ocorre no setor metalúrgico e siderúrgico onde 88% das empresas pesquisadas permitem QUASE SEMPRE (50%) ou SEMPRE (38%) a intervenção dos gestores.

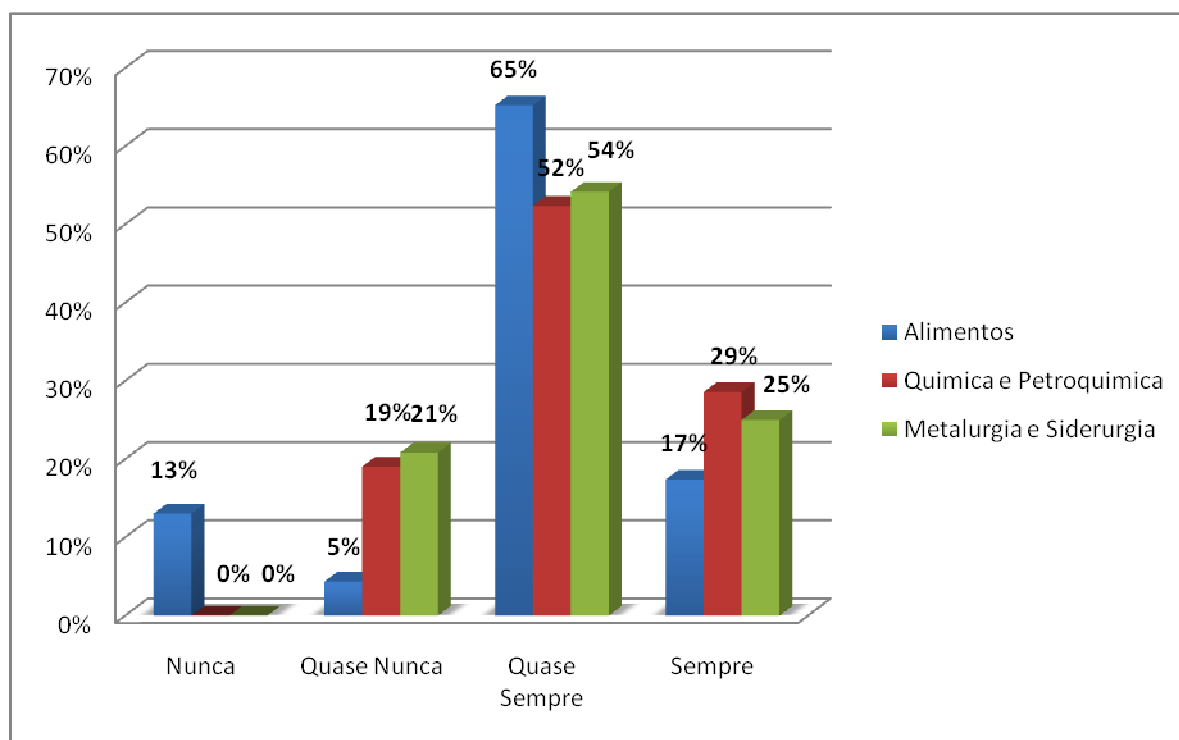
A experiência que os gestores possuem em suas áreas, quando utilizadas em conjunto, produzem informações relevantes que podem ser mapeadas e gerar alternativas para correções de rumos, significando ganhos consideráveis para o processo estratégico.

Com base nos dados extraídos, pode-se identificar dois grupos, o primeiro constituído das indústrias química e petroquímica e metalurgia e siderurgia que permitem que os gestores participem ativamente no processo de planejamento estratégico, enquadrando-se nas características da **escola empreendedora**.

Já por sua vez, o segundo grupo, constituído das indústrias de alimentos revela características mais vinculadas à **escola do posicionamento**, por ser uma escola em que o executivo principal é o agente central do processo de formulação.

**Questão 18:** A alta administração estimula a participação dos gestores no monitoramento dos resultados alcançados (por suas áreas).

Objetivo: verificar o envolvimento dos gestores no processo de acompanhamento dos resultados realizados.



**Gráfico 20:** Envio dos gestores no acompanhamento dos resultados realizados

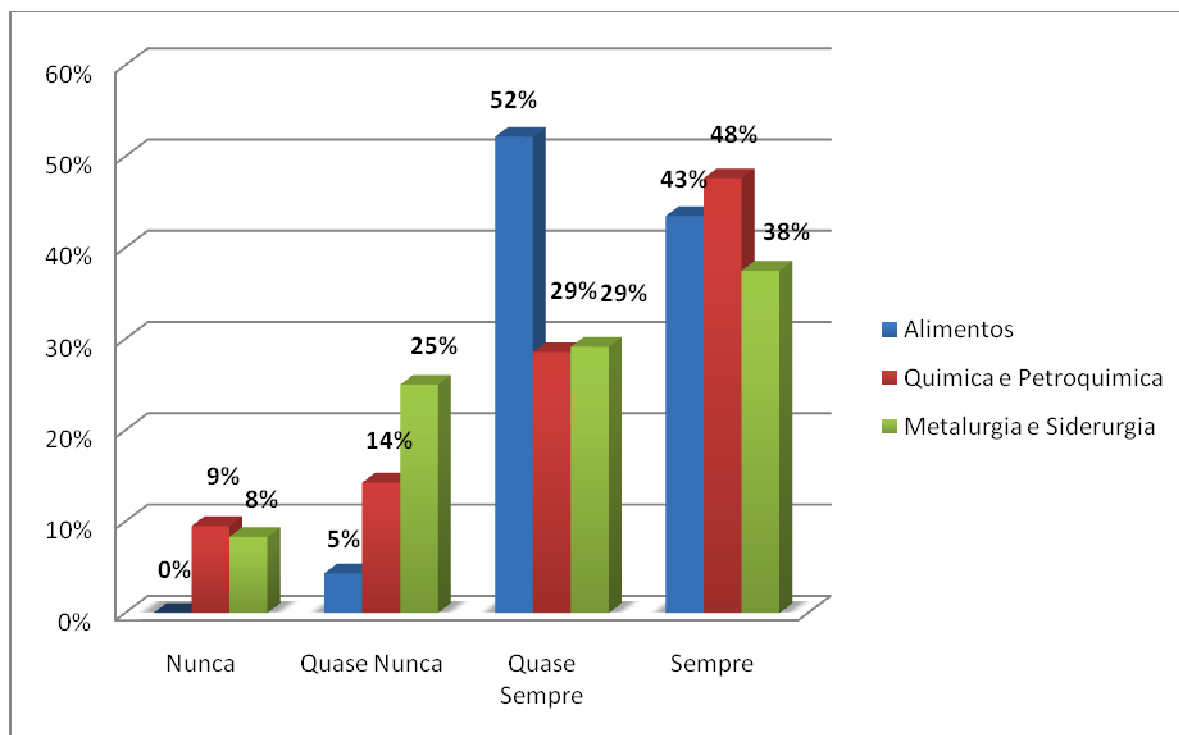
O Gráfico 20 sinaliza que nas empresas pesquisadas, a alta administração envolve os gestores no acompanhamento dos resultados obtidos, sendo esta uma forma de estimular as áreas na busca pelas metas projetadas. No setor de alimentos 82% os respondentes apontam que QUASE SEMPRE (65%) ou SEMPRE (17%) há o envolvimento dos gestores no acompanhamento dos resultados. No setor químico e petroquímico 81% das empresas pesquisadas envolvem seus gestores QUASE SEMPRE (52%) ou SEMPRE (29%) neste processo.

No setor metalúrgico e siderúrgico 79% admitem certo envolvimento, porém 21% dos gestores afirmam que QUASE NUNCA adotam este procedimento. Este fato pode comprometer o desempenho do planejamento estratégico, uma vez que sem este tipo comprometimento a busca por atingir as metas fica prejudicada.

Sob este aspecto parece que os segmentos convergem para a metodologia da **escola de configuração**, visto apresentarem aspectos de diversas escolas mas permitirem certa inserção.

**Questão 19:** Os gestores devem justificar os desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi alcançado.

Objetivo: verificar se as empresas adotam sistema de controle para avaliar desvios entre as metas projetadas e os resultados realizados.



**Gráfico 21:** Controle de desvios entre as metas projetadas e os resultados realizados

Os resultados apurados revelam que na maioria das empresas pesquisadas é praticado algum tipo de cobrança de seus gestores em relação a desvios ocorridos entre o resultado pretendido e o resultado obtido. No setor de alimentos, em 95% das empresas os respondentes informam que QUASE SEMPRE (52%) ou SEMPRE (43%) exigem justificativas dos gestores em relação ao resultado. Já no setor químico e petroquímico 77% dos respondentes indicam que QUASE SEMPRE (29%) ou SEMPRE (48%) as empresas deste setor fazem com que os gestores justifiquem os resultados de seus departamentos. No setor metalúrgico e siderúrgico 67% adotam esta prática e 33% afirmam que NUNCA (8%) e QUASE NUNCA (25%) exigem justificativa por parte dos gestores em relação aos resultados apurados em suas áreas.

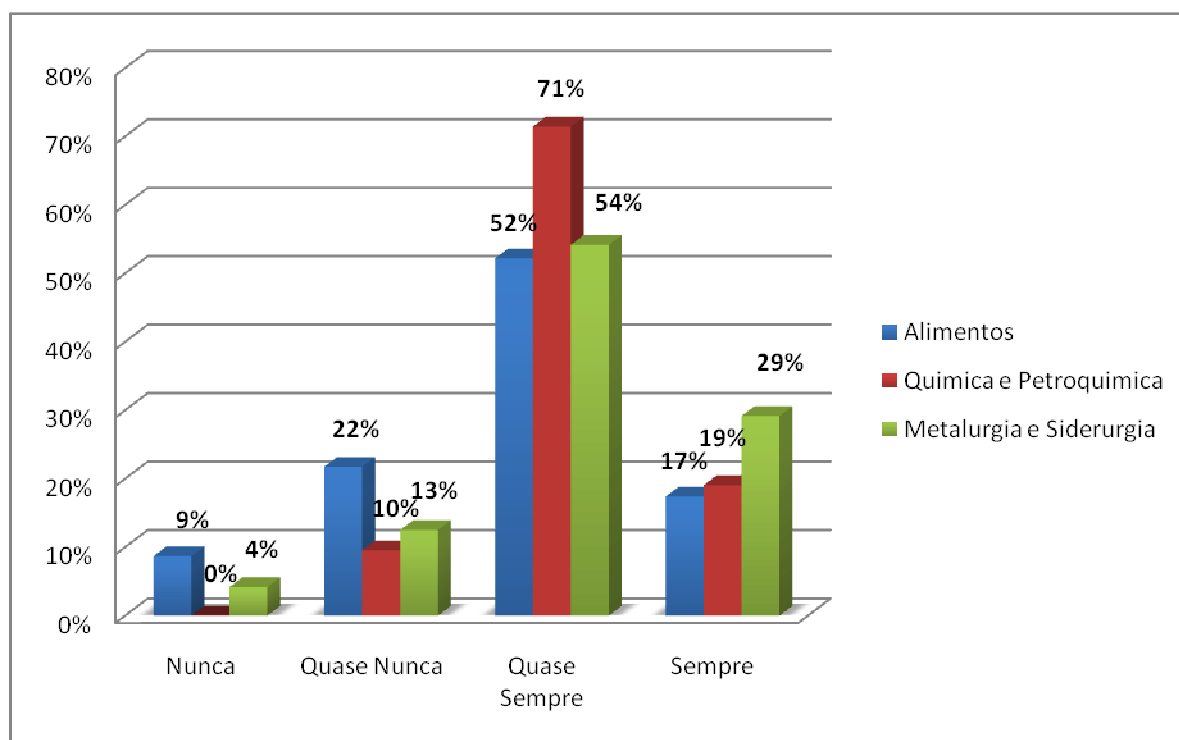
Os resultados combinados revelam que aproximadamente 33% das empresas do setor metalúrgico e siderúrgico e 23% das empresas do setor químico e petroquímico não é exigido cobrança de possíveis desvios que possam ocorrer nos resultados. Essa falta de comprometimento dos gestores com a obtenção das metas pretendidas indica que estes são pouco motivados a atingir os objetivos, talvez fruto da estratégia adotada que pode ser enquadrada na **escola do posicionamento**, onde o executivo principal é o agente central do processo de formulação.

O orçamento é um processo contínuo de acompanhamento das informações e dos resultados gerados em cada departamento da empresa, e considerando que todas as áreas contribuem para a obtenção da meta geral da empresa, entende-se que todas as áreas devem participar da elaboração do orçamento bem como dos ajustes, quando necessários.

Já o setor de alimentos, na mesma proporção que envolve seus gestores no acompanhamento dos resultados, também cobra fortemente os desvios eventualmente ocorridos, parecendo enquadrar-se, sob este aspecto, na **escola cultural**, pois é esta que revela a inserção humana e social no processo de formação das estratégias.

**Questão 20:** Decisões significativas necessárias aos ajustes da estratégia são tomadas apenas após consulta a todos os gestores da empresa.

Objetivo: verificar a participação dos gestores nas decisões estratégicas.



**Gráfico 22:** Participação dos gestores nas decisões estratégicas

A partir dos dados apurados, conforme o Gráfico 22 se pode verificar que as empresas do setor químico e petroquímico adotam a metodologia de consultar os gestores antes de tomar decisões significativas que alterem a estratégia. Neste setor os respondentes afirmam que 90% das empresas QUASE SEMPRE (71%) ou SEMPRE (19%) consultam os gestores antes de tomar decisões estratégicas. No setor de metalurgia e siderurgia 83% das respostas indica que QUASE SEMPRE (54%) ou SEMPRE (29%) os gestores são consultados previamente a tomada de decisões estratégicas. No setor de alimentos este percentual ficou em 69%.

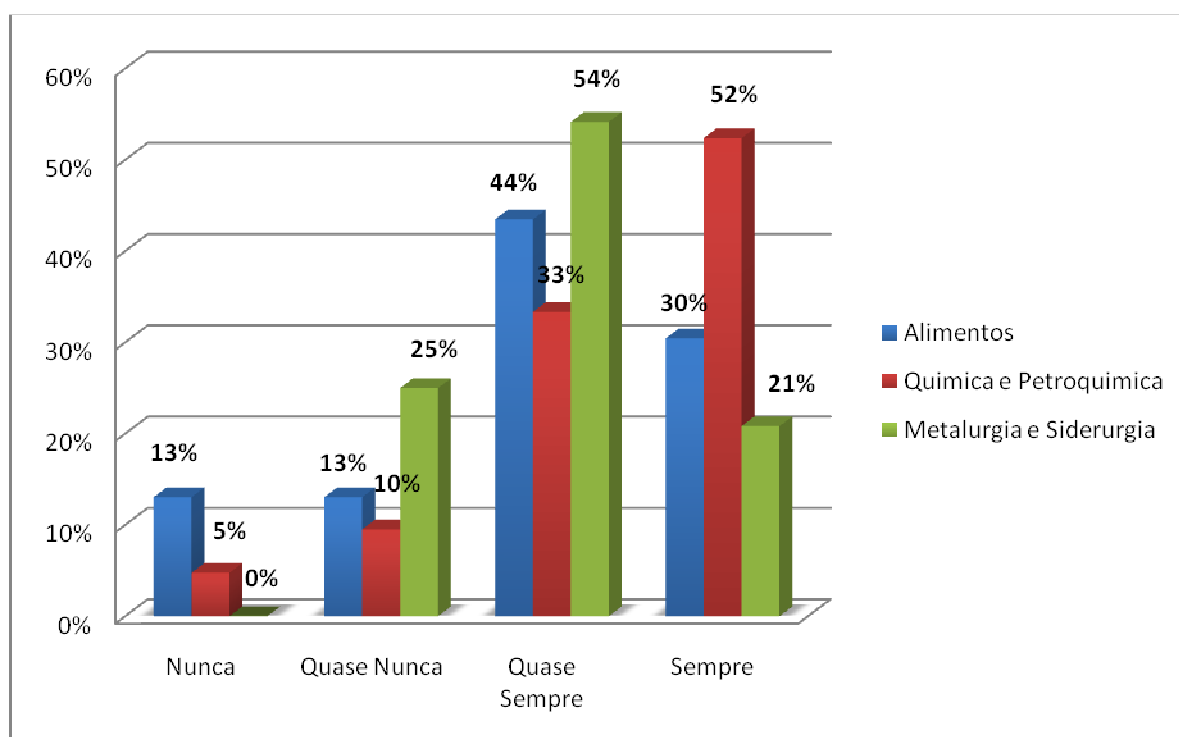
Portanto, em 31% das empresas pesquisadas do setor de alimentos NUNCA (9%) ou QUASE NUNCA (22%) consultam os gestores antes de tomar decisões importantes que alterem a estratégia da empresa.

O processo de tomada de decisão é parte importante no modelo de planejamento que a empresa adota, pois pode determinar a centralização da estratégia no principal executivo da organização ou a prática de compartilhar estas decisões com os demais gestores departamentais.

Neste aspecto parece que a indústria química e petroquímica está mais voltada às características da **escola empreendedora**, enquanto os outros segmentos parecem mais ajustados à **escola do posicionamento**.

**Questão 21:** As sugestões de melhoria que levam a potencializar os resultados, quando plausíveis, são analisadas e adotadas pela alta administração da empresa.

Objetivo: verificar se a alta administração é acessível quanto a sugestões que possam majorar o resultado da empresa.



**Gráfico 23:** Acessibilidade da alta administração quanto a sugestões de melhoria

De acordo com os dados apurados, as empresas pesquisadas indicam que a maioria conta com a aceitação de sugestões de melhoria por parte da alta administração. No setor químico e petroquímico 85% das empresas QUASE SEMPRE (33%) ou SEMPRE (52%) a alta administração analisa e adota, quando possível, as sugestões que visam majorar o resultado da organização. No setor de metalurgia e siderurgia 75% dos respondentes informam que QUASE SEMPRE (54%) ou SEMPRE

(21%) tem suas sugestões avaliadas pela alta administração. No setor de alimentos, em 74% das empresas pesquisadas os gestores indicam que QUASE SEMPRE (44%) ou SEMPRE (30%) tem esta acessibilidade, porém 26% dos respondentes admitem que NUNCA (13%) ou QUASE NUNCA (13%) possuem acesso à alta administração e com isso não tem a possibilidade de encaminhar projetos de melhoria com vistas à majoração do resultado.

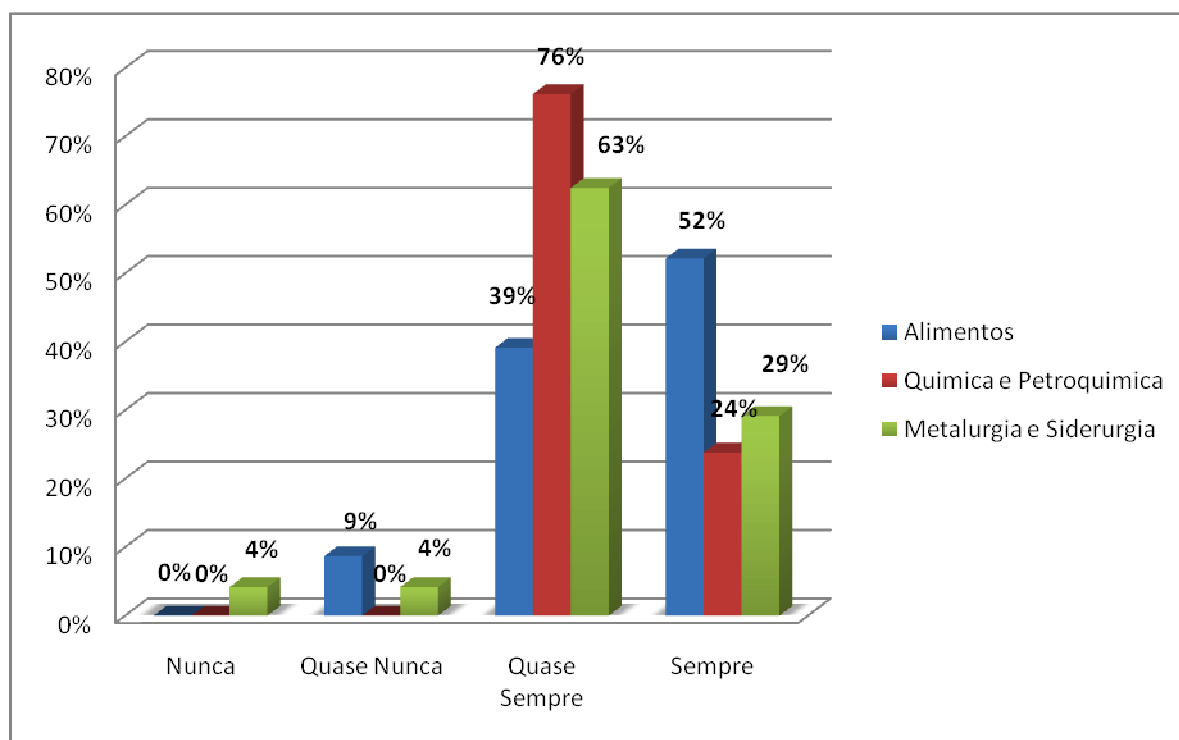
Devido a complexidade das operações existentes nas organizações, a descentralização da tomada de decisões é inevitável, porém parte das empresas adotam a filosofia de depender do aval da alta administração para implementar mudanças ou novos projetos. Isto está ligado, muitas vezes, a falta de preparo ou receio de assumir responsabilidades por parte dos gestores, que não conseguem transmitir segurança e confiabilidade à alta administração.

Neste aspecto parece que todas as escolas, com um pequeno desvio do segmento químico e petroquímico, tendem a ser conservadoras em relação a sugestões de melhorias, o que pode enquadrá-las nos conceitos da **escola do design** visto ter esta como característica marcante a idéia de realizar os ajustes necessários mas, sempre pelas mãos de seu principal executivo. Alinha-se este conceito ao já identificado por ocasião da avaliação da questão 2 do instrumento de pesquisa.

**Questão 22:** Os gestores participam do processo de escolha da estratégia da empresa.

Objetivo: verificar a participação dos gestores no processo de elaboração do planejamento estratégico.





**Gráfico 24:** Participação dos gestores no processo de elaboração do plano estratégico

A última questão deste Grupo revela que os gestores, na maioria das empresas pesquisadas, possuem participação na elaboração do planejamento estratégico, conforme se pode verificar no Gráfico 24.

No setor químico e petroquímico os respondentes informam que 100% das empresas pesquisadas QUASE SEMPRE (76%) ou SEMPRE (24%) permitem a participação dos gestores no processo de escolha da estratégia da organização. No setor de metalurgia e siderurgia 92% das empresas informam que QUASE SEMPRE (63%) ou SEMPRE (29%) existe a participação dos gestores na escolha da estratégia da empresa. No setor de alimentos, 91% dos respondentes apontam as empresas pesquisadas QUASE SEMPRE (39%) ou SEMPRE (52%) contam com a participação dos gestores no processo de escolha da estratégia.

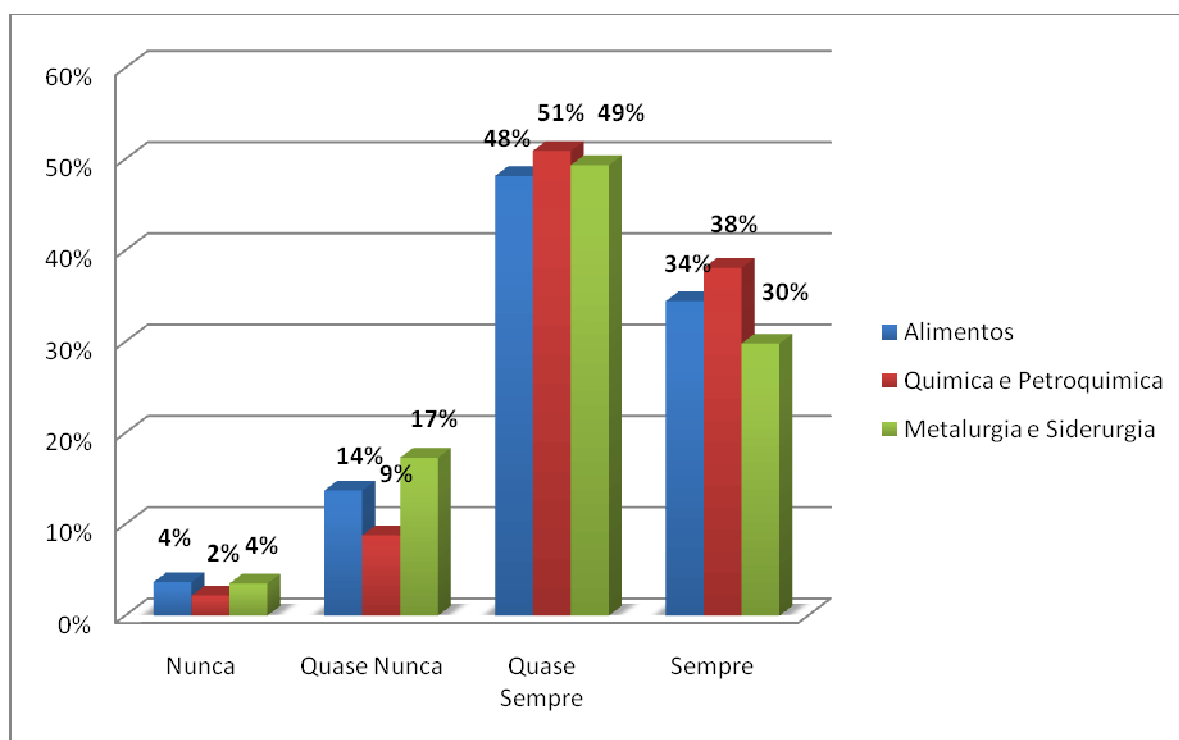
Assumindo esta característica, este grupo de empresas se afasta da escola do posicionamento, onde o planejador não participa da escolha da estratégia adotada pela organização. Por outro lado, a **escola do planejamento** concebe a estratégia numa

junção do principal executivo da empresa com seus planejadores, que neste caso se adapta ao grupo de gestores das empresas pesquisadas.

### **Consolidação dos dados do Grupo 2: Nível de descentralização do poder de decisão**

Este grupo de questões (10 a 22) objetivou identificar o nível de descentralização do poder de decisão nas empresas pesquisadas.

O Gráfico 25 identifica os dados apurados na compilação das respostas obtidas nestas questões.



**Gráfico 25:** Nível de descentralização do poder de decisão

As respostas obtidas neste grupo de questões indicam que os gestores, nas empresas pesquisadas, são incentivados a participar do processo de elaboração e execução da estratégia, utilizando ferramentas de apoio como o orçamento,

acompanhando e justificando os resultados obtidos. Os gestores participam também da escolha da estratégia e são ouvidos quando sugerem novas metas que possam alterar a estratégia e proporcionar resultados maiores para a organização.

No setor de alimentos, 82% das empresas pesquisadas indicam que existe descentralização do poder de decisão QUASE SEMPRE (48%) ou SEMPRE (34%). No setor de química e petroquímica, os respondentes informam que 89% das empresas QUASE SEMPRE (51%) ou SEMPRE (38%) descentralizam as decisões, contando com a participação dos gestores nos processos de elaboração e execução do planejamento estratégico. Por fim, no setor metalúrgico e siderúrgico as respostas apontam que 79% das empresas QUASE SEMPRE (49%) ou SEMPRE (30%) se valem do conhecimento e experiência dos gestores para a tomada de decisões estratégicas, visando aprimorar o processo estratégico.

O setor metalúrgico e siderúrgico apresenta maior percentual de centralização das decisões se comparado com os demais (alimentos e químico e petroquímico). Dentre os respondentes, 21% afirmam NUNCA (4%) ou QUASE NUNCA (17%) permitir a participação dos gestores no processo de tomada de decisões, centralizando a estratégia na alta administração da empresa.

Avaliando do ponto de vista de adesão das empresas aos conceitos das escolas do planejamento estratégico, em relação ao nível de centralização do poder de decisão do processo de planejamento estratégico, pode-se perceber que os setores convergem para a escola de **planejamento** que, utilizando as premissas da escola do *design*, a aprimorou, tendo como formação de estratégia um processo formal.

Pequeno viés pode ser identificado na indústria química e petroquímica que apresentou uma tendência voltada à escola **empreendedora**, possibilitando um modelo flexível de planejamento estratégico.

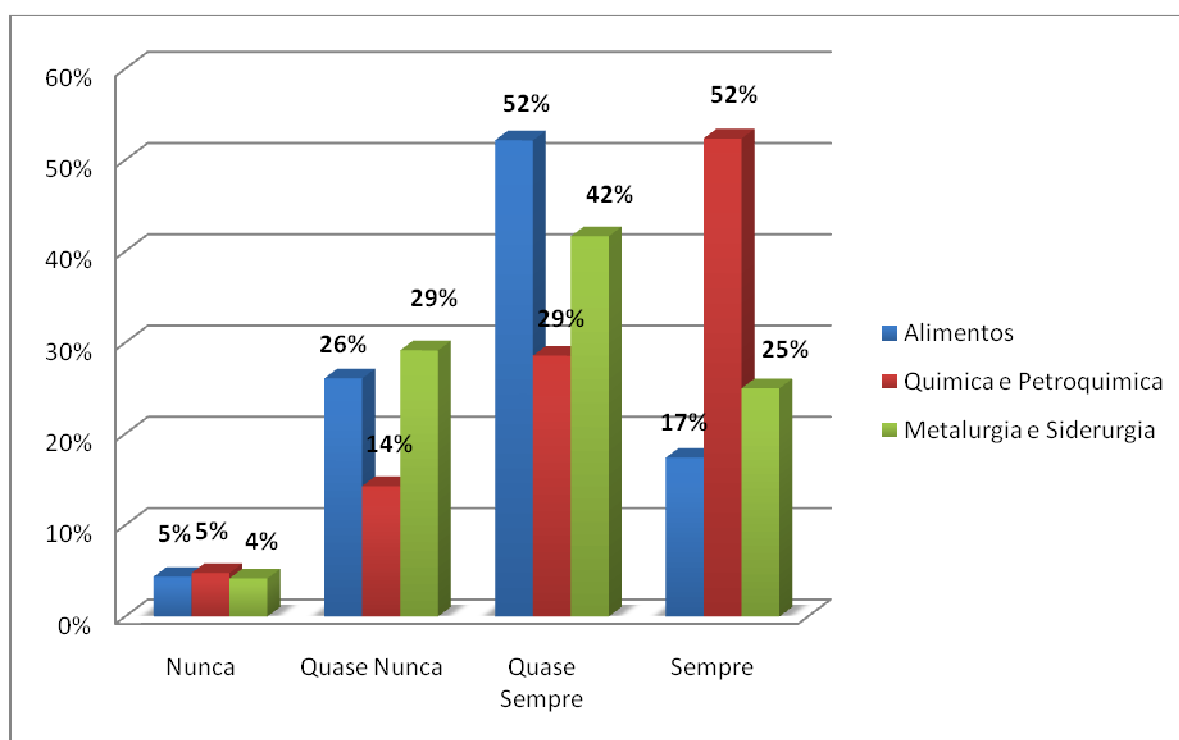
### 4.1.3 Grupo 3: Capacidade de avaliar o ambiente externo

Este grupo de questões objetivou analisar a capacidade da empresa em avaliar o ambiente externo e todo o seu contexto. Esta análise possibilita avaliar o posicionamento estratégico da empresa em relação a sua posição no mercado e as mudanças que o ambiente externo proporciona nas intenções estratégicas.

As variáveis utilizadas são: análise do conhecimento dos gestores em relação ao ambiente externo, análise dos concorrentes e a posição de mercado ocupada pela empresa.

**Questão 23:** 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: verificar se os gestores detêm o conhecimento das variáveis externas relativas ao mercado que atuam, contribuindo para o processo de escolha da estratégia.



**Gráfico 26:** Conhecimento das variáveis externas

A análise dos dados revela que grande parte das empresas pesquisadas indica que os gestores detêm o conhecimento necessário das variáveis externas, contribuindo para a escolha da estratégia. Porém, um percentual significativo de respondentes afirma que não possuem este conhecimento necessário, o que pode afetar negativamente a escolha da estratégia.

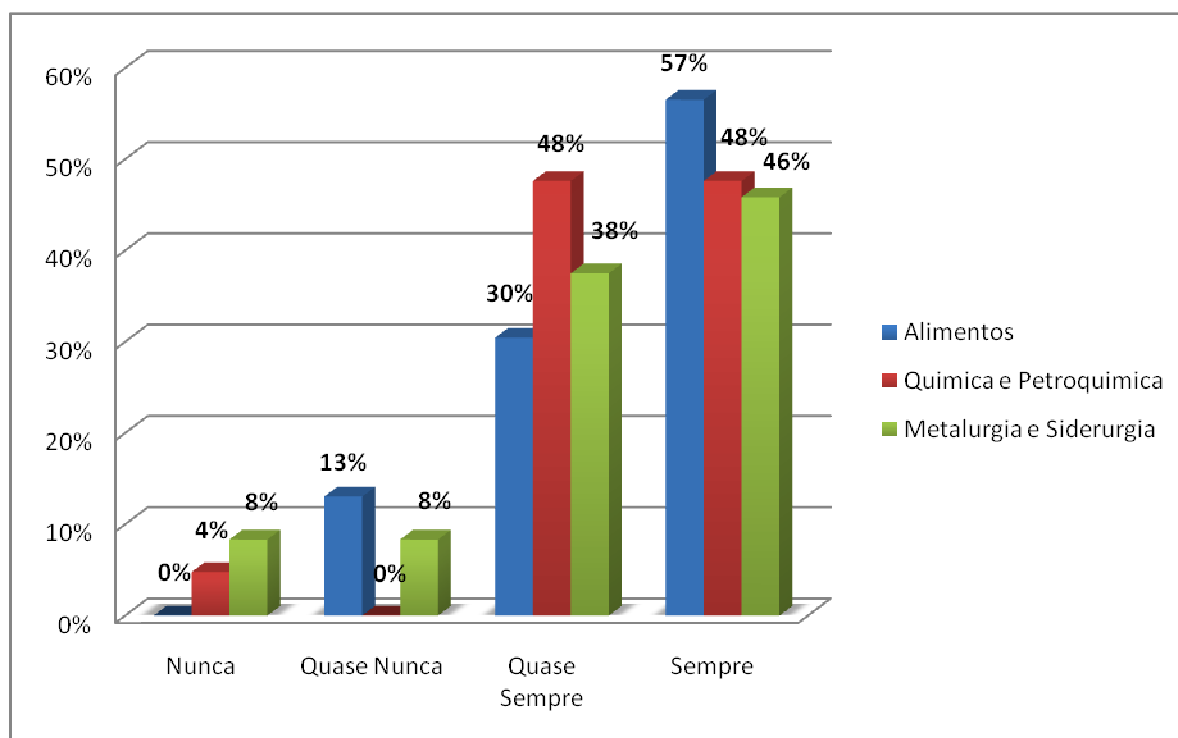
No setor de alimentos, 69% dos respondentes revelam que QUASE SEMPRE (52%) ou SEMPRE (17%) os gestores possuem conhecimentos do ambiente externo suficientemente necessário para contribuir na escolha da estratégia. No setor químico e petroquímico 81% das empresas contam com gestores que QUASE SEMPRE (29%) ou SEMPRE (52%) conhecem adequadamente as variáveis externas pertinentes a este setor. No setor de metalurgia e siderurgia as respostas afirmam que 67% das empresas pesquisadas contam com gestores que conhecem o ambiente externo onde atuam, porém 33% destas empresas apontam que os gestores NUNCA (4%) ou QUASE NUNCA (29%) possuem o conhecimento necessário das variáveis externas, comprometendo sua participação no processo de escolha da estratégia da organização.

De posse desta análise, pode-se entender que a indústria química e petroquímica parece estar enquadrada na **escola ambiental**, pois enfatiza o papel determinante do ambiente na formação de suas estratégias.

Já a indústria de alimentos e a de metalurgia e siderurgia parece mais ajustada na **escola do design**, pois esta observa mais as forças e fraquezas da própria instituição.

**Questão 24:** A empresa analisa, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes perante o mercado na área em que atua.

Objetivo: verificar a preocupação da empresa em relação aos principais concorrentes no mercado em que atua.



**Gráfico 27:** Análise dos concorrentes

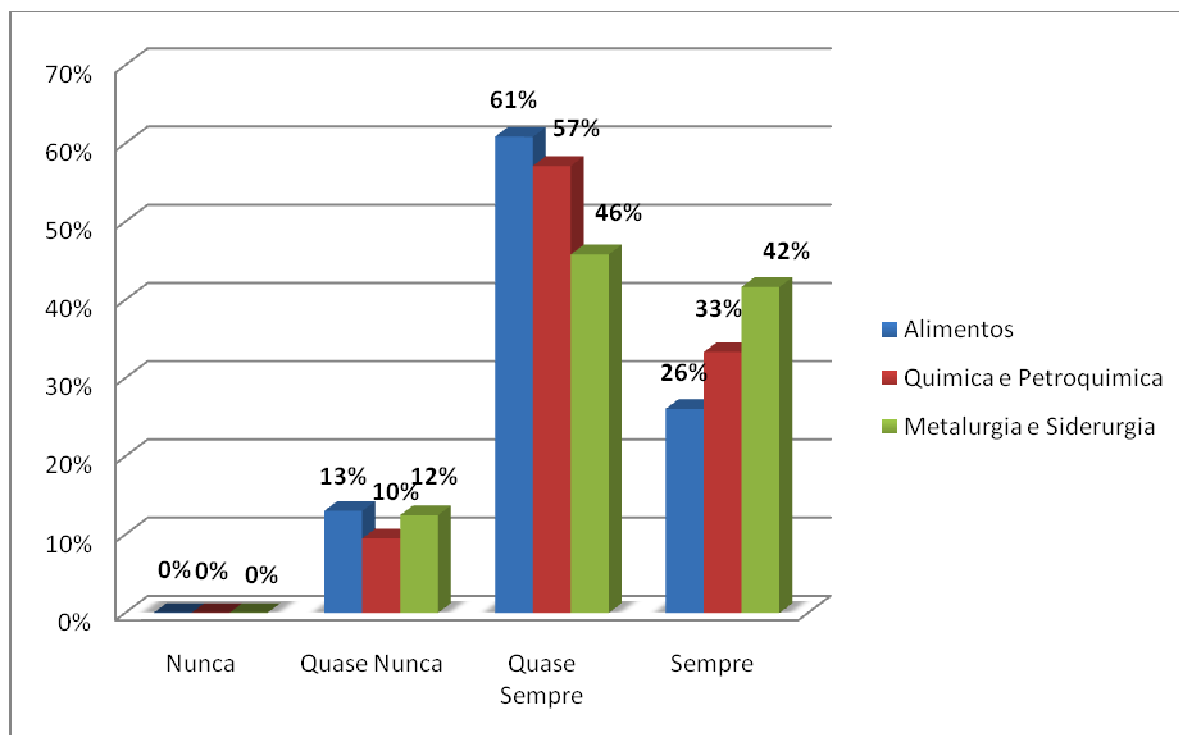
O Gráfico 27 sinaliza que nas empresas dos setores pesquisados os gestores preocupam-se em analisar os concorrentes no mercado onde atuam. No setor químico e petroquímico os respondentes afirmam que 96% das empresas pesquisadas QUASE SEMPRE (48%) ou SEMPRE (48%) analisam o comportamento dos principais concorrentes. No setor de alimentos este percentual foi de 87% (30% QUASE SEMPRE e 57% SEMPRE), ou seja, a maioria das empresas pesquisadas deste setor preocupa-se em analisar os principais concorrentes. O mesmo ocorre no setor de metalurgia e siderurgia, onde 84% das empresas (38% QUASE SEMPRE e 46% SEMPRE) indicam preocupações em analisar a concorrência.

A necessidade de avaliar os principais concorrentes se justifica por validar a estratégia adotada, mantendo-a com as metas elaboradas ou ajustá-la, na hipótese de identificar fatos importantes que estejam beneficiando a concorrência.

Neste aspecto pode-se enquadrar as empresa pesquisadas na **escola ambiental**, pois o ambiente parece estar determinando profundamente as estratégias das empresas.

**Questão 25:** Os gestores da área de marketing, comercial e outras correlacionadas analisam, periodicamente, o comportamento dos principais concorrentes.

Objetivo: verificar se a empresa está atenta a posição de mercado que ocupa.



**Gráfico 28:** Posição de mercado

A análise dos dados, disposta no Gráfico 28, indica que as empresas pesquisadas preocupam-se com a posição de mercado que ocupam. O setor de química e petroquímica indica que 90% das empresas pesquisadas QUASE SEMPRE (57%) ou SEMPRE (33%) analisam o comportamento dos concorrentes em relação ao mercado. Os respondentes do setor de metalurgia e siderurgia apontam que 88% das empresas QUASE SEMPRE (46%) ou SEMPRE (42%) avaliam o desempenho dos principais concorrentes. O setor de alimentos não apresenta comportamento diferente e 87% das empresas pesquisadas adotam o mesmo procedimento dos outros dois setores.

A posição de mercado ou *Market Share*, é um indicador importante e deve ser acompanhado sistematicamente. Variações negativas na posição de mercado podem

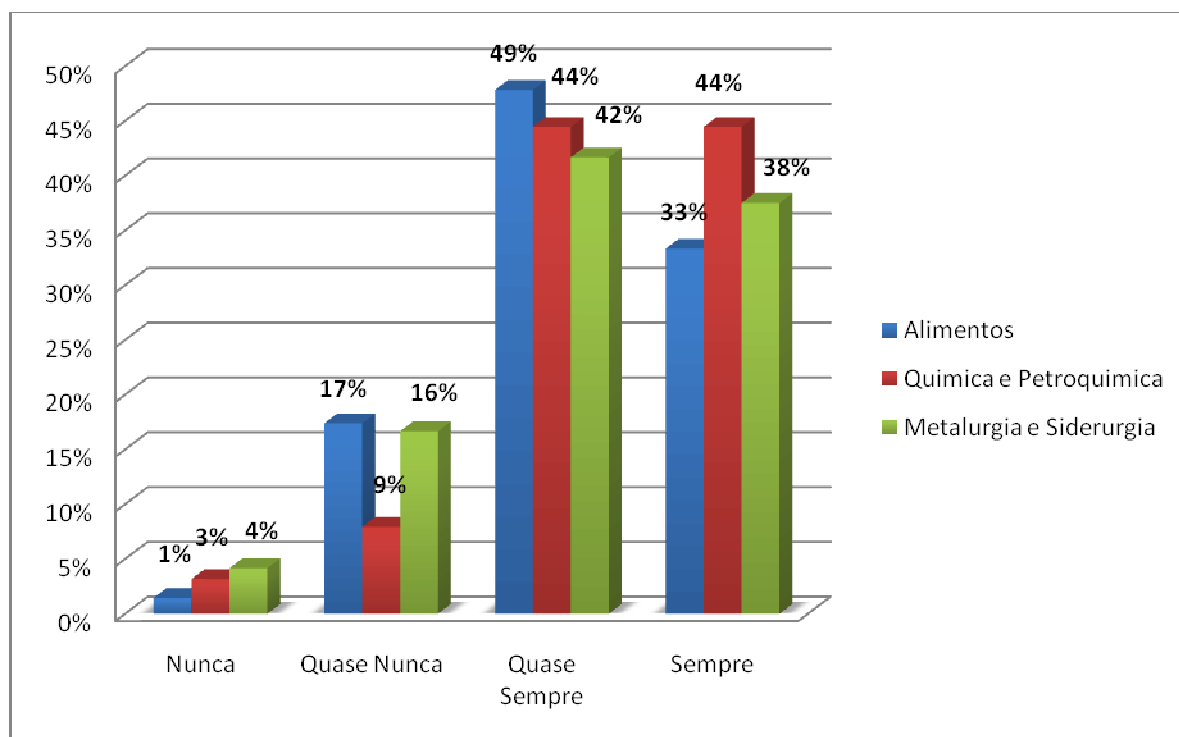
indicar que existe problemas na questão estratégica ou que um ou mais objetivos não estão contribuindo de forma adequada para a obtenção da meta geral.

Neste aspecto, mais uma vez os segmentos parecem tender aos conceitos da **escola ambiental**.

### **Consolidação dos dados do Grupo 3: Capacidade de avaliação do ambiente externo.**

Este grupo de questões (23 a 25) teve como objetivo identificar a capacidade das empresas pesquisadas em avaliar o ambiente externo em que atuam

O Gráfico 29 identifica os dados apurados na compilação das respostas obtidas nestas questões.



**Gráfico 29:** Capacidade de avaliação do ambiente externo

Os dados obtidos pela compilação das respostas das questões 23 a 25 indicam que as empresas pesquisadas preocupam-se em deter o conhecimento do



ambiente externo em que atuam. No setor de alimentos, 82% das empresas indicam que QUASE SEMPRE (49%) ou SEMPRE (33%) estão atentas aos acontecimentos externos, avaliando quando necessário os objetivos estratégicos em relação ao mercado. No setor químico e petroquímico os respondentes afirmam que 88% das empresas QUASE SEMPRE (44%) ou SEMPRE (44%) acompanham as variações que ocorrem no ambiente externo. Comportamento semelhante ocorre no setor metalúrgico e siderúrgico, onde as 80% das empresas pesquisadas também avaliam este ambiente QUASE SEMPRE (42%) ou SEMPRE (38%).

Avaliar o ambiente e utilizar estas informações em benefício da organização é fator determinante para a sua sobrevivência. A relação que a empresa desenvolve junto ao ambiente onde atua é um dos principais itens do escopo do planejamento estratégico. A **escola ambiental** enfatiza o papel determinante do ambiente na formação das estratégias organizacionais, processo este configurado como reativo.

De acordo com Nascimento e Reginato (2007, p. 119) “quando um dos componentes ambientais sofre algum tipo de mudança, as operações da empresa podem ser potencialmente afetadas”. Portanto, estar atento às mudanças ambientais que ocorrem constantemente se torna fator imprescindível para manter o posicionamento estratégico no qual a empresa se encontra.

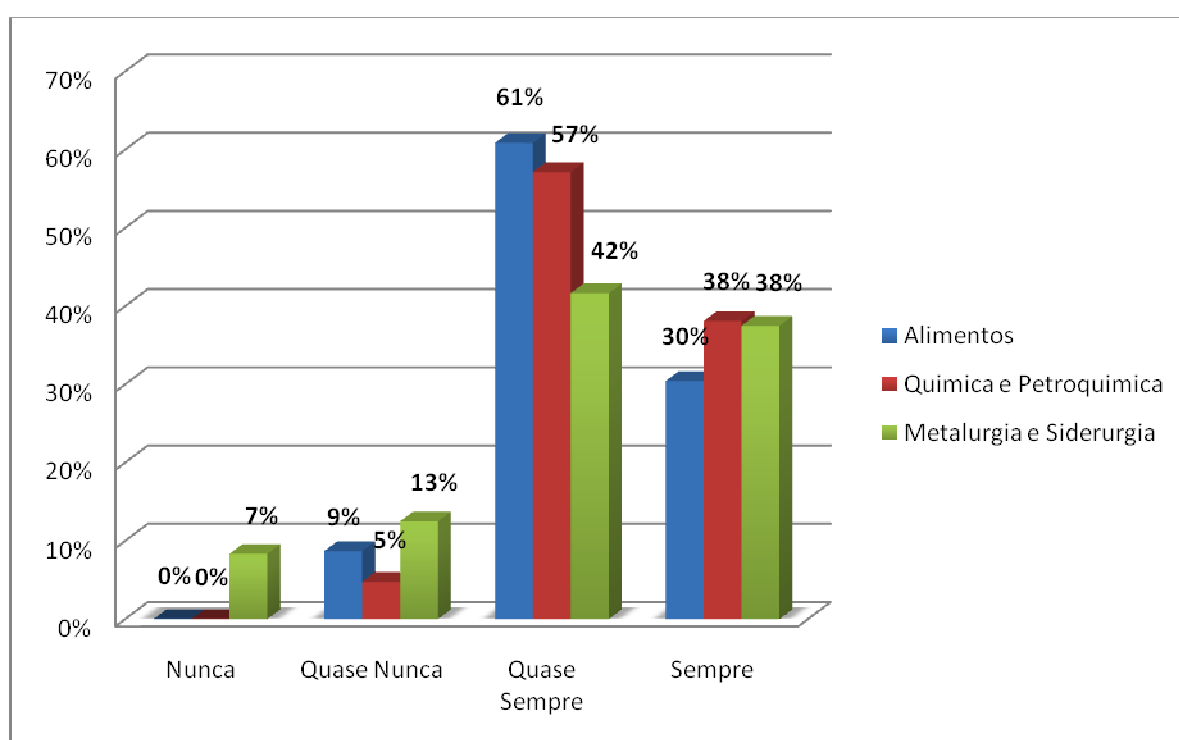
#### **4.1.4 Grupo 4: Aspectos culturais e de qualidade nas informações**

Este grupo de questões teve como objetivo analisar os aspectos culturais adotados na elaboração da estratégia, bem como o nível de qualidade das informações utilizadas na execução e controle do planejamento. Esta análise possibilita identificar o quanto a cultura da organização influencia na elaboração e execução do planejamento estratégico, e também a qualidade das informações que estão disponíveis a alta administração e aos gestores.

As variáveis utilizadas são: análise da cultura organizacional, análise da utilização de indicadores para medir a *performance* dos resultados alcançados e a origem das informações utilizadas no processo da estratégia.

**Questão 26:** A cultura organizacional da empresa é utilizada para a formação das estratégias.

Objetivo: verificar a influência da cultura da organização na formação das estratégias.



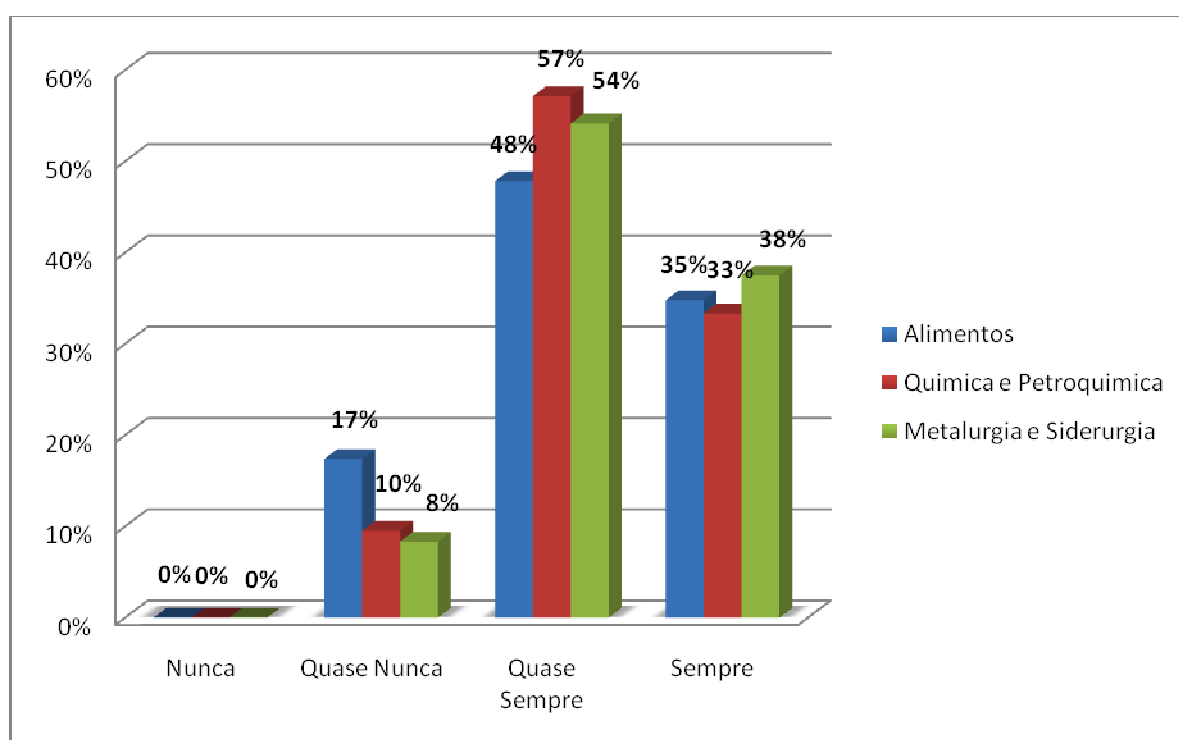
**Gráfico 30:** A influência da cultura organizacional na formação das estratégias

Os dados apurados revelam influência de cultura em grande parte nas empresas pesquisadas, o que pode significar uma tendência nestes setores. No setor de alimentos, 91% das empresas pesquisadas indicam haver QUASE SEMPRE (61%) ou SEMPRE (30%) algum tipo de influência cultural na formação da estratégia. No setor químico e petroquímico os respondentes indicam que 95% das empresas apresentam QUASE SEMPRE (57%) ou SEMPRE (38%) aspectos culturais na determinação de suas estratégias. O mesmo ocorre no setor de metalurgia e siderurgia em que 80% dos respondentes entendem que existe este tipo de influência na elaboração da estratégia.

Sob este prisma, a formação estratégica destas empresas se aproxima da **escola cultural**, na qual a cultura da organização influencia no processo de formação do plano estratégico, tendo como característica o aspecto conservador, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.

**Questão 27:** A empresa adota indicadores para acompanhar o desenvolvimento da estratégia.

Objetivo: verificar se as empresas adotam a prática de utilizar indicadores para acompanhar o desenvolvimento da estratégia.



**Gráfico 31:** Utilização de indicadores no acompanhamento do desenvolvimento da estratégia

Conforme os dados apresentados no Gráfico 31, as empresas pesquisadas utilizam indicadores para acompanhar o desenvolvimento da estratégia. No setor

químico e petroquímico 90% os respondentes admitem QUASE SEMPRE (57%) ou SEMPRE (33%) utilizar algum tipo de indicador para medir e acompanhar os resultados obtidos a partir do plano estratégico elaborado. No setor de metalurgia e siderurgia 92% das empresas revelam utilizar QUASE SEMPRE (54%) ou SEMPRE (38%) indicadores com a finalidade de acompanhar o desempenho do planejamento estratégico. No setor de alimentos 83% das empresas também utilizam algum tipo de indicador para observar o desempenho dos objetivos estratégicos.

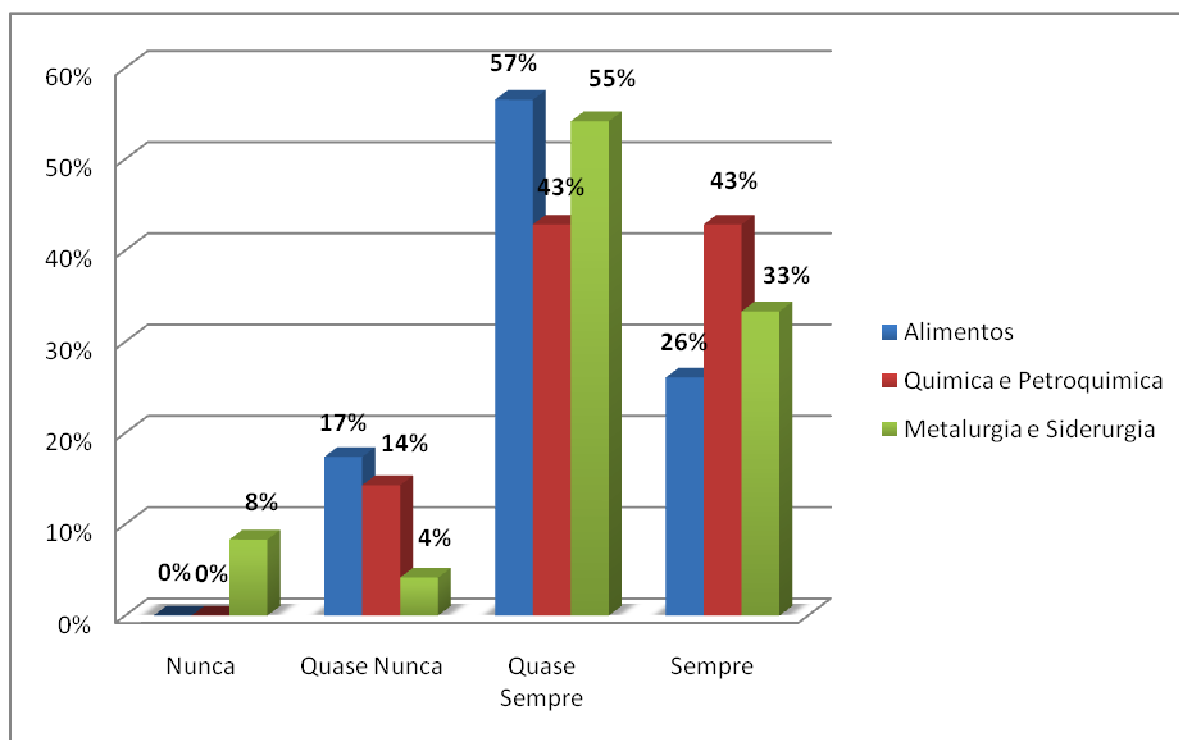
A adoção de indicadores para medir e acompanhar o desempenho do plano estratégico é uma das alternativas mais utilizadas no meio empresarial. A eficiência na utilização deste método depende fundamentalmente da escolha dos indicadores estratégicos mais adequados para cada organização.

Um pequeno desvio identifica-se na indústria alimentícia, em que 17% dos gestores quase nunca utilizam de indicadores para acompanhar o desenvolvimento da estratégia.

No entanto, pode-se dizer que a tendência das empresas é focada na **escola do planejamento** que enfoca a formação de estratégias como um processo formal, estrutural e numérico, ou seja, por meio de indicadores em vários níveis.

**Questão 28:** A empresa possui sistema de informações satisfatoriamente integrado.

Objetivo: verificar a existência de sistemas integrados para a extração de informações.



**Gráfico 32:** Utilização de sistemas integrados

A utilização de sistemas integrados torna-se importante na medida em que possibilita a obtenção de informações precisas com prazos muito menores do que os processos convencionais.

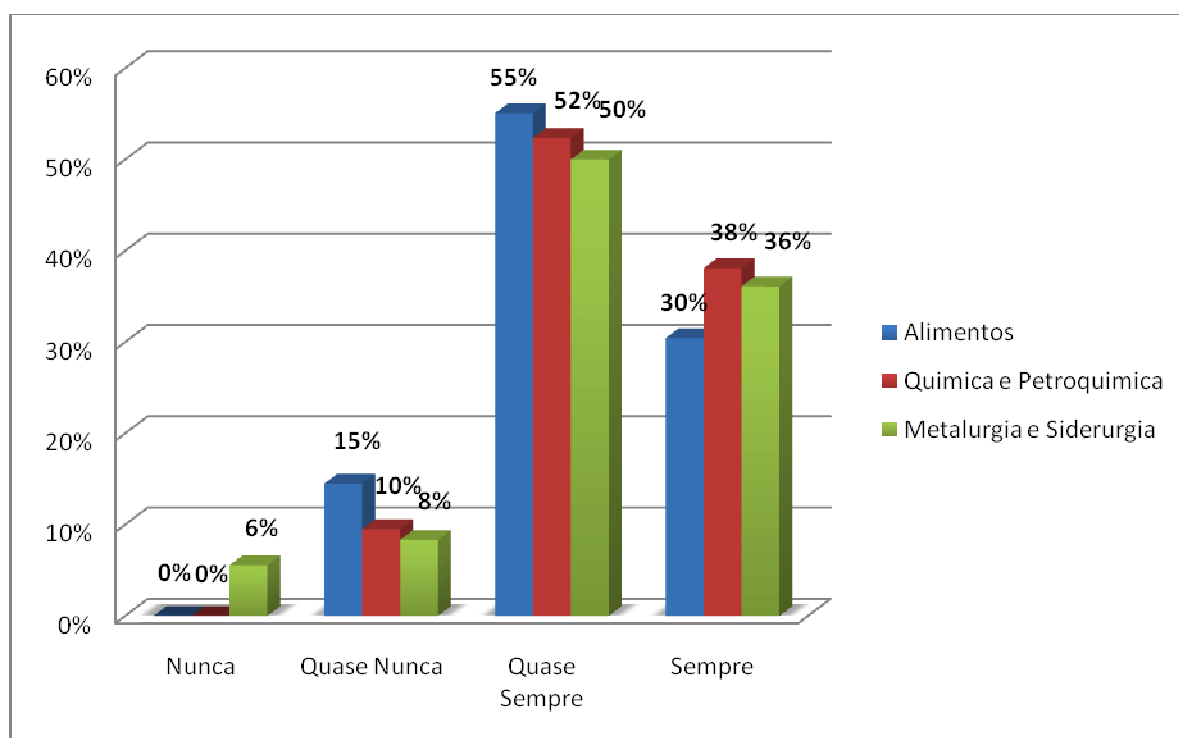
As informações do Gráfico 32 revelam que as empresas pesquisadas, em sua maioria, adotam sistemas integrados para a obtenção de informações gerenciais. No setor de metalurgia e siderurgia os respondentes afirmam que 88% das empresas QUASE SEMPRE (55%) ou SEMPRE (33%) utilizam sistemas integrados para apurar as informações utilizadas no processo de planejamento. No setor químico e petroquímico 86% das empresas utilizam QUASE SEMPRE (43%) ou SEMPRE (43%) sistemas integrados para extrair informações que sirvam para o acompanhamento do plano estratégico. No setor de alimentos o comportamento é semelhante, pois 83% das respostas obtidas apontam que as empresas deste setor QUASE SEMPRE (57%) ou SEMPRE (26%) usam sistemas integrados para obter informações.

Novamente pode-se perceber pequeno desvio na indústria alimentícia, no entanto a grande tendência acaba sendo voltada novamente para as características da **escola do planejamento**, onde o principal executivo da empresa tem papel central, mas sempre apoiado em seu staff de planejamento que, por sua vez, apóia-se nos sistemas integrados da instituição.

#### **Consolidação dos dados do Grupo 4: Aspectos culturais e de qualidade nas informações**

Este grupo de questões (26 a 28) teve como objetivo identificar a influência da cultura organizacional na elaboração da estratégia e a qualidade das informações utilizadas para o acompanhamento deste processo.

O Gráfico 33 identifica os dados apurados na compilação das respostas obtidas nestas questões.



**Gráfico 33:** Aspectos culturais e de qualidade nas informações

Conforme se pode observar no Gráfico 33, o setor de alimentos apresenta respostas que indicam a utilização de sistemas integrados para extração de dados, implantação de indicadores para o acompanhamento dos resultados do plano estratégico e indícios de cultura organizacional na elaboração da estratégia em 85% das empresas pesquisadas (55% QUASE SEMPRE e 30% SEMPRE). No setor químico e petroquímico esta mesma percepção ocorreu em 90% das empresas (52% QUASE SEMPRE e 38% SEMPRE). Por fim, no setor metalúrgico e siderúrgico, 86% das empresas adotam aspectos semelhantes (50% QUASE SEMPRE e 36% SEMPRE).

Estes resultados evidenciam que, entre as empresas pesquisadas, se encontra um comportamento homogêneo em relação à permanência de traços culturais das organizações na elaboração da estratégia. Também fica caracterizada a adoção de indicadores estratégicos para medir o desempenho do planejamento, bem como a utilização de sistemas integrados, cada vez mais presente no cotidiano das entidades.

Podemos enquadrar o posicionamento de seus gestores como predominantemente alicerçadas nos conceitos da **escola do planejamento**.

#### **4.1.5 Consolidação dos Grupos de questões**

Com o agrupamento de todas as respostas obtidas na aplicação do questionário, conforme o Quadro 4, se pode perceber que a escola do planejamento se destaca dentre as demais, expondo claros indícios de que os gestores das empresas pesquisadas adotam em seu plano estratégico características peculiares a esta escola do pensamento estratégico. Ainda pode se verificar que outras três escolas aparecem com frequência dentre os respondentes, são elas: a escola do *design*, a escola do posicionamento e a escola empreendedora, supondo que o plano estratégico possui aspectos diversificados, uma vez que são escolas com conceitos distintos quanto à aplicação da estratégia.

Os fatores que compõem a escola ambiental também aparecem entre as respostas obtidas, confirmando ainda que em baixa escala, que as empresas respondentes estão voltadas dispensar atenção para questões ambientais no meio onde estão inseridas.

TIPO DE ESCOLA ENQUADRADA	Alimentos				Química e Petroquímica				Metalurgia e Siderurgia				Total por Escola
	G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G4	
Escola do Design	2	1	1		2	1			3	1	1		12
Escola do Planejamento	5	5		2	4	4		2	1	5		2	30
Escola de Posicionamento		4				2			1	4			11
Escola Empreendedora	2				3	3			3	1			12
Escola Cognitiva		1				1				1			3
Escola de Aprendizado						1							1
Escola de Poder									1				1
Escola Cultural		1		1				1				1	4
Escola Ambiental			2				3				2		7
Escola de Configuração		1				1				1			3

#### Quadro 4: Grupo de respostas por tipo de escola do pensamento estratégico

Analisando o comportamento dos respondentes de acordo com os setores que compusera a amostra, se verifica que os três setores concentram aspectos voltados a características encontradas na escola do planejamento, como se pode observar nas informações do Quadro 5. Embora todos os setores tenham aspectos também de outras escolas do pensamento, o setor de metalurgia e siderurgia tem a frequência mais distribuída entre elas.

Já os respondentes do setor de alimentos revelam predominância mais acentuada na escola do planejamento, indicando que a estratégia segue conceitos de processos formais e o acompanhamento conta com a interferência dos gestores.

O setor químico e petroquímico também mostra esta tendência, embora se possa perceber aspectos relativos a escola empreendedora, do que se pode depreender que algumas vezes (ou algumas ocasiões) o processo não é tão formal.



<b>TIPO DE ESCOLA ENQUADRADA</b>	<b>Alimentos</b>	<b>Química e Petroquímica</b>	<b>Metalurgia e Siderurgia</b>
<b>Escola do Design</b>	4	3	5
<b>Escola do Planejamento</b>	12	10	8
<b>Escola de Posicionamento</b>	4	2	5
<b>Escola Empreendedora</b>	2	6	4
<b>Escola Cognitiva</b>	1	1	1
<b>Escola de Aprendizado</b>	0	1	0
<b>Escola de Poder</b>	0	0	1
<b>Escola Cultural</b>	2	1	1
<b>Escola Ambiental</b>	2	3	2
<b>Escola de Configuração</b>	1	1	1

**Quadro 5:** Grupo de respostas por tipo de setor da economia

Portanto, pode se concluir que os conceitos e características da escola do planejamento predominam nos três setores da economia que foram pesquisados, o que não significa que estes setores adotem processos de estratégias com preceitos semelhantes, pois foram identificados indícios de outras escolas com características que até mesmo se contradizem.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como suporte a abordagem de Mintzberg (1994), quando este tratou os diversos tipos de estratégias como escolas do pensamento estratégico, caracterizando-as de maneira distinta, por diferentes tipos de gestão, mas com um foco comum: a elaboração e execução de um plano estratégico.

No meio empresarial existem centenas de tipos de estratégias adotadas pelas organizações, gerando sucessos e fracassos na elaboração e execução do plano estratégico. E isso não acontece em razão da metodologia utilizada para o planejamento estratégico, mas devido a fatores específicos de cada organização, como o ambiente em que atuam, a cultura, o ramo de negócio, dentre outros aspectos que afetam diretamente a estratégia empresarial.

Este estudo teve como objetivo geral analisar os aspectos principais dos processos de planejamento estratégico adotados nas empresas dos setores de Alimentos, Química e Petroquímica, e Metalurgia e Siderurgia, identificando características peculiares a cada grupo de empresas e a forma que conduzem as estratégias traçadas em seus ambientes.

Para atendê-lo foram determinados os seguintes objetivos específicos: avaliar se o processo de planejamento apresenta procedimentos formais para sua elaboração e execução; examinar a forma que a estratégia é concebida e conduzida nestas empresas, focando o grau de centralização das decisões na alta administração; e analisar como estas empresas se comportam diante dos fatores externos, que podem exercer algum tipo de influência no desempenho do plano estratégico.

Os gestores das empresas que participaram desta pesquisa indicam, de uma forma geral, que no processo de planejamento estratégico adotado utilizam

procedimentos formais para sua elaboração, execução e controle. Alguns indícios foram evidenciados, fortalecendo esta definição: o planejamento contempla alto nível de complexidade, porém com cronogramas claros e definidos, sendo que para que tenha um acompanhamento adequado são utilizados relatórios formais. A estratégia é divulgada de maneira ampla, proporcionando credibilidade no processo aos funcionários-chave da organização. A alta administração é ágil para promover mudanças na estratégia, quando estas são significativas, flexibilizando o plano estratégico e contribuindo para a maximização dos resultados.

Os setores de Alimentos e Química e Petroquímica se identificam mais fortemente com estas características. O setor de Metalurgia e Siderurgia deixa sinais de que, em parte das empresas pesquisadas, o processo de planejamento estratégico não é implementado de maneira completamente formal.

Em relação a estes aspectos analisados, podem se identificar características de algumas escolas do pensamento estratégico, são elas: planejamento, poder, *design* e empreendedora.

Foi possível observar que na maioria das empresas pesquisadas a estratégia é conduzida pelo principal executivo, com o apoio de um grupo de planejadores composto pelos gestores de áreas. Estes gestores participam da elaboração da estratégia, possuem todas as informações necessárias para a elaboração dos orçamentos de suas áreas, com metas claras e definidas com antecedência. A alta administração permite que os gestores adotem estratégias para as suas áreas, desde que estas estejam coerentes com as metas gerais da organização.

Portanto, nos três setores pesquisados revela-se adotar procedimentos descentralizados para conduzir a estratégia das empresas. Dentre estes, o setor de Metalurgia e Siderurgia é que acusou o maior índice de gestores que gerenciam o processo de forma centralizada (21%). Estas análises aproximaram as empresas destes setores de duas escolas do pensamento estratégico: a escola do planejamento e a escola do posicionamento.

Também se verificou que nos setores pesquisados, a maioria dos gestores das empresas detém o conhecimento do ambiente em que atuam, dominando questões legais, econômicas e sociais inerentes ao negócio e importantes para o desempenho da estratégia. Estes gestores preocupam-se em analisar o comportamento dos principais concorrentes, analisando variáveis relevantes que podem interferir no plano estratégico. E ainda, periodicamente, grande parte desses gestores analisa sua posição no mercado (*Market Share*), uma vez que esta é uma questão estratégica importante a ser acompanhada, a fim de manter a organização no rumo desejado. Este comportamento indica aspectos condizentes com as premissas da escola do *design*.

Por fim, foi possível identificar características peculiares da escola cultural, pois os gestores das empresas pesquisadas, nos três setores, sugerem utilizar aspectos da cultura organizacional na elaboração da estratégia.

Desta forma, pode-se afirmar que foram alcançados os objetivos propostos no capítulo 1.2, por meio da análise dos resultados dispostos no item 4 desta pesquisa, sendo que foi possível identificar características importantes do processo de elaboração da estratégia e a relação com as empresas dos setores pesquisados.

Conclui-se que a escola do pensamento estratégico que predomina na maioria das empresas dos setores pesquisados é a escola do planejamento. As premissas desta escola foram identificadas em diversos aspectos da elaboração, execução e controle da estratégia nas empresas dos três setores que fizeram parte da amostra. Esta constatação se justifica por se tratarem de setores da economia que se compõem por processos de alto nível de complexidade, sejam por questões logísticas ou legais, que exigem procedimentos formais para a elaboração, execução e controle do plano estratégico.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

A pesquisa certamente não esgotou o assunto sobre as escolas do pensamento estratégico, o que oportuniza que pesquisas futuras sejam elaboradas e que contribuirão para a comprovação da utilização destes e outros métodos no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Portanto, sugere-se:

- Investigar outros setores da economia, com características semelhantes entre si.
- Análise da relação da adoção de determinado método do planejamento estratégico com o resultado econômico da empresa.
- Investigar o tipo de escola do pensamento estratégico adotado em empresas de diferentes setores da economia, mas de mesmo porte.

## REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, Antonio. SALM, José Francisco. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. Revista de Ciências da Administração, ano 2, nº 03. Abril, 2000.
- ANDERSEN, T. Strategic Planning, autonomous actions and corporate performance. Long Range Planning, v.33. p.184-200, 2000.
- ANSOFF, I. H. A nova estratégia empresarial. São Paulo, Ed. Atlas, 1990.
- ANSOFF, I. H. Estratégia Empresarial. São Paulo. Mcgraw-Hill do Brasil, 1997.
- ANSOFF, Igor. MAC DONNEL, Edward. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS, Francisco S. O. FORTE, Sérgio H. A. C. A análise das características empreendedoras versus premissas da escola da estratégia empreendedora: um estudo multicase no setor de alimentação. Revista Organizações Rurais e Agroindustriais, v.6, nº 2 – julho/dezembro 2004.
- BARRY, D. ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. Academy of management review, v.22, n.2, p.429-453, abr.1997.
- BOFF, R. J. Planejamento Estratégico: Um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal, Dissertação (Mestrado), Santa Catarina – SC, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2003.
- BROCK, D. BARRY, D. What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinacionais. International Business Review, v.12, n.5, p.543-561, out.2003.
- CAMILLUS, J. Strategic planning and management control. Lexington: Lexington, 1986.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COLLIS, J. HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. Business Horizons, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.
- DAVIG, Willian. Business strategies in smaller manufacturing firms. Journal of Small Business Management, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

DETTMER, H. William. *Strategic Navigation: a systems approach to business strategy*. Milwaukee: American Society for Quality, Quality Press, 2003.

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and conquest organizational structures: some suggestoins. *European Management Journal*, v. 10, n.4, p. 494-499, Dec. 1992.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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

HAIR, Jr. Joseph F. ANDERSON, Rolph E. TATHAM, Ronald L. BLACK, William. *Análise multivariada de dados*. 5ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia, In MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic Strategies: an ampirical investigation of typology and strategy content. *Strategic Management Journal*, v.8, p. 135-147, 1987.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. 2. Ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 1994.

LINDBLOM, C. E. The science of muddling through, *public administration review*, vol. 19, 79-88, 1959.

LITWIN, Mark S. *How to measure survey reliability and validity*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

LORANGE, P. *Corporate Planning*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

LORANGE, P. MORTON, M. GHOSHAL, S. *Strategic Control Systems* St. Paul: West, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. São Paulo: Bookman, 3ª Ed., 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estatística geral e aplicada*. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Dissertação – Mestrado em Administração – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MILLES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). Advances in strategic management. v.5, p. 1-67. Greenwich Conn: Jay Press, 1988.

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. Nova Iorque, free press. 1994.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J.; Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. QUINN, James Brian. O processo da Estratégia. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent, strategic management journal, vol. 6, 257-272. 1985.

MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOTTA, P. R. M. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NASCIMENTO, Auster M. Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais. Tese (Doutorado). FEA-USP. São Paulo. 2002.

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

PAGNONCELLI, D. VASCONCELLOS FILHO, P. Sucesso empresarial planejado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



PORTER, Michael E. What is strategy? Harward Business Review, Boston, 74, p. 61-78, nov-dez 1996.

QUINN, J. B. Strategies for changer, Logical Incrementalism, Irvin, Homewood, II. 1980.

QUINTELLA, Rogério. CABRAL, Sandro. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas do pensamento estratégico. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: Nov/Dez 2007.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. Metodologia e pesquisa: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas. LUCE, Fernando Bins. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD 2002). Salvador, BA, Brasil: 2002.

SHARP, B. Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited. Marketing Intelligence & Planning. V. 9, n. 1, p. 4-10, 1991.

SIMPSON, D. Why most strategic planning is a waste of time and what you can do about it. Long Range Planning, v. 31, n.3, p.476-480, jun 1998.

TAYLOR, B. The return of strategic planning – once more with feeling. Long Range Planning, v.30, n.3, p.334-344, 1997.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2006.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, Sergio B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. Revista de Administração de Empresas – RAE EAESP/FGV. São Paulo, n. 5, v. 2, p. 33. Mar/Abr, 1993.

**APÊNDICE A - 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
Q1 - 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"/>
Q2 - 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"/>
Q3 - 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"/>
Q4 - 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"/>
Q5 - 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"/>
Q6 - 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"/>
Q7 - 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"/>
Q8 - A empresa se utiliza de estrutura de relatórios formais para discutir os resultados alcançados versus os planejados com todos os seus empregados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q9 - 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"/>
Q10 - 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"/>
Q11 - 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"/>
Q12 - 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"/>
Q13 - 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"/>
Q14 - 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"/>
Q15 - 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"/>

Q16 - 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"/>
Q17 - 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"/>
Q18 - 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"/>
Q19 - 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"/>
Q20 - 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"/>
Q21 - 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"/>
Q22 - Os gestores participam do processo de escolha da estratégia da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q23 - 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"/>
Q24 - 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"/>
Q25 - 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"/>
Q26 - A cultura organizacional da empresa é utilizada para a formação das estratégias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q27 - A empresa adota indicadores para acompanhar o desenvolvimento da estratégia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q28 - A empresa possui sistema de informações satisfatoriamente integrado	<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 3 a 6 filiais

de 6 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 3 até 5 anos

Acima de 5 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 B – RELAÇÃO DAS EMPRESAS QUE COMPUSERAM A  
POPULAÇÃO**

RELAÇÃO DAS EMPRESAS QUE COMPUSERAM A POPULAÇÃO

N	NOME	RANKING	SETOR
1	3M	197	Química e Petroquímica
2	Abalco	676	Metalurgia e Siderurgia
3	ABC Inco	370	Alimentos
4	Aços Villares	138	Metalurgia e Siderurgia
5	Açotubo	642	Metalurgia e Siderurgia
6	Acrinor	728	Química e Petroquímica
7	Aubos Trevo	126	Química e Petroquímica
8	Agfa Gevaert	868	Química e Petroquímica
9	Air Products	696	Química e Petroquímica
10	Ajinomoto Brasil	217	Alimentos
11	Albras	106	Metalurgia e Siderurgia
12	Alcicla	763	Metalurgia e Siderurgia
13	Alcoa	93	Metalurgia e Siderurgia
14	Aleris Latasa	694	Metalurgia e Siderurgia
15	Alunorte	95	Química e Petroquímica
16	Amaggi	147	Alimentos
17	Arcelor Mittal Brasil	44	Metalurgia e Siderurgia
18	Arcelor Mittal Inox	61	Metalurgia e Siderurgia
19	Arcelor Mittal Vega	152	Metalurgia e Siderurgia
20	Armco	608	Metalurgia e Siderurgia
21	Aurora	130	Alimentos
22	Avipal Nordeste	585	Alimentos
23	Barra Mansa	255	Metalurgia e Siderurgia
24	Basf	67	Química e Petroquímica
25	Batávia	411	Alimentos
26	Bayer	92	Química e Petroquímica
27	Belgo Bekaert	184	Metalurgia e Siderurgia
28	Belgo Bekaert Nordeste	580	Metalurgia e Siderurgia
29	Bertinn	59	Alimentos
30	Bianchini	245	Alimentos
31	BIC Amazônia	762	Química e Petroquímica
32	Biscoitos Mabel	853	Alimentos
33	Bom Gosto	785	Alimentos
34	Bombril	388	Química e Petroquímica
35	BR Metals	641	Metalurgia e Siderurgia
36	Brasfrigo	858	Alimentos
37	Brasil Ecodiesel	677	Química e Petroquímica
38	Brasilata	831	Metalurgia e Siderurgia
39	Braskem	17	Química e Petroquímica
40	Brasmetal Waelzholz	749	Metalurgia e Siderurgia
41	Brejeiro	791	Alimentos
42	Bunge Alimentos	13	Alimentos
43	Bunge Fertilizantes	46	Química e Petroquímica
44	Cacique	602	Alimentos
45	Café Iguaçú	871	Alimentos

46	Camil	326	Alimentos
47	Carafba Metais	85	Metalurgia e Siderurgia
48	Caramuru	209	Alimentos
49	Carbocloro	429	Química e Petroquímica
50	Cargill	20	Alimentos
51	CBA	87	Metalurgia e Siderurgia
52	CBC Cartucho	729	Química e Petroquímica
53	CBMM	124	Metalurgia e Siderurgia
54	Ciser	929	Metalurgia e Siderurgia
55	Clariant	246	Química e Petroquímica
56	Clarion	539	Alimentos
57	Cognis	686	Química e Petroquímica
58	Confepar	719	Alimentos
59	Coniexpress	595	Alimentos
60	Cooperativa Languiru	780	Alimentos
61	Copacol	378	Alimentos
62	Copebrás	320	Química e Petroquímica
63	Copesul	38	Química e Petroquímica
64	Cosipa	43	Metalurgia e Siderurgia
65	CRA	811	Alimentos
66	Crown	636	Metalurgia e Siderurgia
67	CSN	28	Metalurgia e Siderurgia
68	CST	42	Metalurgia e Siderurgia
69	Dacarto	778	Química e Petroquímica
70	Deten	484	Química e Petroquímica
71	Diplomata	256	Alimentos
72	Dixie Toga	545	Química e Petroquímica
73	Dori	909	Alimentos
74	Doux Frangosul	178	Alimentos
75	Dow Brasil	86	Química e Petroquímica
76	Dow Brasil Sudeste	163	Química e Petroquímica
77	Du Pont	103	Química e Petroquímica
78	Elekeiroz	294	Química e Petroquímica
79	Eleva	128	Alimentos
80	Eluma	330	Metalurgia e Siderurgia
81	Embaré	569	Alimentos
82	Engepack	935	Química e Petroquímica
83	Esab	647	Metalurgia e Siderurgia
84	Evonik Degussa	455	Química e Petroquímica
85	Faber-Castell	662	Química e Petroquímica
86	FCC	895	Química e Petroquímica
87	Ferbasa	525	Metalurgia e Siderurgia
88	Fertipar	325	Química e Petroquímica
89	FL Brasil	658	Química e Petroquímica
90	Forjas Taurus	917	Metalurgia e Siderurgia
91	Fosfertil	238	Química e Petroquímica
92	Frango Sertanejo	845	Alimentos
93	Frialto	452	Alimentos
94	Frigol	733	Alimentos
95	Frimesa	454	Alimentos



96	Frisa	786	Alimentos
97	Galvani	494	Química e Petroquímica
98	Galvasud	576	Metalurgia e Siderurgia
99	Garoto	259	Alimentos
100	GDC	890	Alimentos
101	Gerdau Açominas	83	Metalurgia e Siderurgia
102	Gerdau Aços Especiais	239	Metalurgia e Siderurgia
103	Gerdau Aços Longos	36	Metalurgia e Siderurgia
104	Gonvarri Brasil	422	Metalurgia e Siderurgia
105	Granol	355	Alimentos
106	Henkel	421	Química e Petroquímica
107	Heringer	112	Química e Petroquímica
108	Hydro	960	Metalurgia e Siderurgia
109	Hypermarcas	427	Química e Petroquímica
110	IBF	925	Química e Petroquímica
111	Ibrame	436	Metalurgia e Siderurgia
112	Iharabras	688	Química e Petroquímica
113	Imcopa	177	Alimentos
114	Inal	311	Metalurgia e Siderurgia
115	Independência	186	Alimentos
116	Innova	312	Química e Petroquímica
117	Inox Tubos	878	Metalurgia e Siderurgia
118	IPQ	132	Química e Petroquímica
119	Itambé	170	Alimentos
120	J. Macedo	254	Alimentos
121	JBS_Friboi	60	Alimentos
122	Josapar	453	Alimentos
123	Kraft Foods	131	Alimentos
124	Krupp Met. Campo Limpo	268	Metalurgia e Siderurgia
125	Lanxess	941	Química e Petroquímica
126	Laticínios Bela Vista	672	Alimentos
127	LD Commodities	63	Alimentos
128	Leco	789	Alimentos
129	Liasa	990	Metalurgia e Siderurgia
130	Lider Alimentos	653	Alimentos
131	Linde Gases	514	Química e Petroquímica
132	M&G Fibras e Resinas	349	Química e Petroquímica
133	M&G Polímeros	290	Química e Petroquímica
134	M. Dias Branco	223	Alimentos
135	Manchester Tubos e Perfilados	822	Metalurgia e Siderurgia
136	Mangels	396	Metalurgia e Siderurgia
137	Marfrig	114	Alimentos
138	Marilan	629	Alimentos
139	Massa Vilma	766	Alimentos
140	Mataboi	561	Alimentos
141	Medabil	764	Metalurgia e Siderurgia
142	Melitta	508	Alimentos
143	Mercosul	367	Alimentos
144	Milenia Agrociências	344	Química e Petroquímica
145	Millennium	848	Química e Petroquímica

146	Minerva	182	Alimentos
147	Moinhos Anaconda	744	Alimentos
148	Moinhos Cruzeiro do Sul	303	Alimentos
149	Monsanto Nordeste	464	Química e Petroquímica
150	Morlan	820	Metalurgia e Siderurgia
151	Mosaic Fertilizantes	141	Química e Petroquímica
152	Multiaços	945	Metalurgia e Siderurgia
153	Mundial	836	Metalurgia e Siderurgia
154	Nitro Química	747	Química e Petroquímica
155	Nortox	600	Alimentos
156	Nutron Alimentos	806	Alimentos
157	Oxiten	406	Química e Petroquímica
158	Oxiten Nordeste	226	Química e Petroquímica
159	Pamplona	690	Alimentos
160	Parati	787	Alimentos
161	Parmalat	247	Alimentos
162	Pastificio Selmi	741	Alimentos
163	Perdigão	45	Alimentos
164	Petrocoque	980	Química e Petroquímica
165	Petroflex	189	Química e Petroquímica
166	Petroquímica Triunfo	441	Química e Petroquímica
167	Petroquímica União	79	Química e Petroquímica
168	PHP Bilton Metais	221	Metalurgia e Siderurgia
169	Pif Paf	473	Alimentos
170	Piraquê	801	Alimentos
171	Piratini	832	Química e Petroquímica
172	Plascar	480	Química e Petroquímica
173	Polimeros União	447	Química e Petroquímica
174	Prada	768	Metalurgia e Siderurgia
175	Produquímica	761	Química e Petroquímica
176	Providência	534	Química e Petroquímica
177	Rações Total	892	Alimentos
178	Radicifibras	908	Química e Petroquímica
179	Renner Sayerlack	842	Química e Petroquímica
180	Rexam	220	Metalurgia e Siderurgia
181	Rhodia	110	Química e Petroquímica
182	Rima Industrial	520	Metalurgia e Siderurgia
183	Rio Doce Manganês	323	Metalurgia e Siderurgia
184	Rio Polímeros	188	Química e Petroquímica
185	Sadefem	769	Metalurgia e Siderurgia
186	Sadia	31	Alimentos
187	Sandvik do Brasil	739	Metalurgia e Siderurgia
188	Sansuy	978	Química e Petroquímica
189	Seara	127	Alimentos
190	SI Group Crios	808	Química e Petroquímica
191	Sidepar	991	Metalurgia e Siderurgia
192	SLC Alimentos	862	Alimentos
193	Sol Coqueira Tubarão	592	Metalurgia e Siderurgia
194	Solvay	278	Química e Petroquímica
195	Sonopress Rimo da Amazônia	894	Química e Petroquímica

196	Soufer	775	Metalurgia e Siderurgia
197	Suzano Petroquímica	145	Química e Petroquímica
198	Syngenta	107	Química e Petroquímica
199	Synteko	828	Química e Petroquímica
200	Teksid	332	Metalurgia e Siderurgia
201	Tellerina	704	Metalurgia e Siderurgia
202	Tenaris Confab	155	Metalurgia e Siderurgia
203	Termomecânica	286	Metalurgia e Siderurgia
204	Tintas Coral	359	Química e Petroquímica
205	Tramontina Cutelaria	665	Metalurgia e Siderurgia
206	Tubos Apolo	989	Metalurgia e Siderurgia
207	Tuper Tubos	692	Metalurgia e Siderurgia
208	Tupy	165	Metalurgia e Siderurgia
209	Ucar	993	Química e Petroquímica
210	Ultrafertil	180	Química e Petroquímica
211	Unifertil	881	Química e Petroquímica
212	Unilever	29	Alimentos
213	Unilever Brasil Gelados	606	Alimentos
214	Unipar	451	Química e Petroquímica
215	Usiminas	34	Metalurgia e Siderurgia
216	V&M Tubes	117	Metalurgia e Siderurgia
217	Valesul	462	Metalurgia e Siderurgia
218	Videolar	257	Química e Petroquímica
219	Viena	736	Metalurgia e Siderurgia
220	Vigor	416	Alimentos
221	Villares Metals	270	Metalurgia e Siderurgia
222	Vipal	358	Química e Petroquímica
223	Votorantim Metais Zinco	140	Metalurgia e Siderurgia
224	WEG Indústrias	987	Química e Petroquímica
225	White Martins	129	Química e Petroquímica
226	White Martins Nordeste	586	Química e Petroquímica
227	White Martins Norte	889	Química e Petroquímica
228	Wickbold	984	Alimentos
229	Yakult	920	Alimentos
230	Yoki	445	Alimentos
231	Zamproгна	362	Metalurgia e Siderurgia
232	Zaraplast	698	Química e Petroquímica

**APÊNDICE C – 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. José Wolnei Schwartzhaupt  
Fone: 51 9806.48.87  
e-mail [jose.wolnei@yahoo.com.br](mailto:jose.wolnei@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>