

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

**CAPACIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DE FORMAR E
IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS:
CONSTRUÇÃO DE ARTEFATO PARA AVALIAÇÃO**

**RAFAEL TEIXEIRA NICOLELA
Orientador: Professor Guilherme Trez**

**Porto Alegre
2017**

RAFAEL TEIXEIRA NICOLELA

**CAPACIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DE FORMAR E
IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS:
CONSTRUÇÃO DE ARTEFATO PARA AVALIAÇÃO**

Dissertação apresentada para obtenção do
título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Professor Guilherme Trez

Porto Alegre

2017

N642c

Nicolela, Rafael Teixeira

Capacidade das organizações de formar e implementar estratégias : construção de artefato para avaliação / por Rafael Teixeira Nicolela. – 2017.

101 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2017.

“Orientador: Guilherme Trez.”

1. Estratégia. 2. Processo estratégico. 3. Capacidade do processo estratégico. 4. Maturidade do processo estratégico. 5. Gestão de processos. I. Título.

CDU: 658.012.4

RAFAEL TEIXEIRA NICOLELA

**CAPACIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DE FORMAR E
IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS:
CONSTRUÇÃO DE ARTEFATO PARA AVALIAÇÃO**

Porto Alegre, 31 de Maio de 2017

Guilherme Trez

Oscar Kronmeyer

Jorge Verschoore

Eduardo Guaragna

Aos meus pais,

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores do curso de Mestrado Profissional de Gestão e Negócios da Unisinos, pela genuína intenção de compartilhar seu conhecimento, e contribuir para meu crescimento como profissional e como pessoa.

Agradeço aos colegas do curso, que com suas experiências de vida, enriqueceram o conteúdo do curso. Estes anos passados juntos geraram profundas amizades.

Agradeço aos diretores do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, Luiz Pierry e Eduardo Guaragna, pela parceria e pronta disposição de ajudar no desenvolvimento desta pesquisa

Agradeço ao professor Guilherme Trez, com quem tive o privilégio de conviver e que se mostrou incansável no seu papel de orientador do trabalho.

Não posso deixar de agradecer aos gestores que participaram das várias etapas da pesquisa, muitas vezes anonimamente, dedicando precioso recurso – tempo – para contribuir com este pesquisador.

.

Agradeço finalmente à minha esposa e filhos, pelo apoio e compreensão.

RESUMO

Estratégia é um tema de alta relevância para a gestão, ocupando lugar de destaque seja em pesquisas acadêmicas, seja nas práticas das organizações. E também um tema complexo: são diferentes perspectivas, várias escolas de pensamento, algumas pesquisas focadas em conteúdo e outras em processo, algumas pesquisas enfocando a formulação de estratégias, outras a sua implementação. Talvez devido à complexidade, o índice de insucesso com estratégias é muito alto: estimativas apontam 60 a 70% de falhas em mudanças estratégicas. O objetivo desta pesquisa é ajudar as empresas a compreenderem sua habilidade de propor e implementar boas estratégias. Adotando um enfoque processual, a pesquisa propõe um artefato para medição da capacidade do processo estratégico, com a crença de que a medição desta capacidade é o primeiro passo para um plano de melhorias. Através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, o trabalho desenvolve um artefato de avaliação da maturidade do processo estratégico de uma organização e o aplica em população de empresas gaúchas de diferentes segmentos industriais e diversos portes. O modelo inicialmente proposto é parcialmente validado num primeiro teste. A contribuição desta pesquisa para a comunidade prática é genericamente a recomendação de uso de métodos de gestão de processos para a melhoria da capacidade do processo estratégico, e especificamente a proposição de um modelo para avaliação de sua maturidade. Não encontramos nenhuma pesquisa com esta intenção.

Palavras Chave: Estratégia, Processo Estratégico, Capacidade do Processo Estratégico, Maturidade do Processo Estratégico, Gestão de Processos

ABSTRACT

Strategy is a highly relevant topic for management, occupying a prominent place in academic research, and in the practices of organizations. It is also a complex theme: different perspectives, several schools of thought, some research focused on content and others in process, some research focusing on the formulation of strategies, others on their implementation. Perhaps due to this complexity, the failure rate with strategies is very high: estimates point to 60 to 70% of failures in strategic changes. The purpose of this research is to help companies understand their ability to propose and implement good strategies. Adopting a procedural approach, the research proposes an artifact to measure the capacity of the strategic process, with the belief that measuring this capability is the first step towards a plan for improvement. Through a qualitative and quantitative research, the work develops a maturity evaluation framework for the strategic process and applies it to a population of companies in Rio Grande do Sul of different industrial segments and different sizes. The initially proposed model is partially validated in a first test. The contribution of this research to the practical community is generally the recommendation of using process management methods to improve the capacity of the strategic process, and specifically the proposition of a model for maturity evaluation. We did not find any research with this intent.

Keywords: Strategy, Strategy Process, Strategy Process Capability, Strategy Process Maturity, Process Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de formação da estratégia.....	21
Figura 2 - Exemplo de modelo causal: componentes de satisfação do cliente.	28
Figura 3 – Etapas para o desenvolvimento de modelos de maturidade.....	31
Figura 4 – Processo Estratégico em 4 etapas	33
Figura 5 – Processo Estratégico: um <i>framework</i> integrativo	39
Figura 6 – Visão geral da metodologia	52
Figura 7 – Representação gráfica do modelo 2	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos do modelo	50
Quadro 2 – Participantes das entrevistas.	54
Quadro 3 – Roteiro de entrevistas semiestruturadas	55
Quadro 4 – Percentual de respostas.....	58
Quadro 5 – Elementos do modelo, incluindo elementos da entrevista	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consistência das escalas (alfa de cronbach).....	75
Tabela 2 – Médias das dimensões por nível de maturidade.....	76
Tabela 3 – Teste de regressão do modelo de maturidade.....	79
Tabela 4 – Resultados das regressões.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porte de empresas (faturamento).....	69
Gráfico 2 – Porte de empresas (no. de funcionários)	70
Gráfico 3 – Setor da indústria.....	70
Gráfico 4 – Atuação geográfica.....	71
Gráfico 5 – Tempo de execução do processo.....	72
Gráfico 6 – Atuação profissional dos respondentes	72
Gráfico 7 – Maturidade do processo estratégico	73
Gráfico 8 – Evolução das médias	77

SUMÁRIO

1	Introdução.....	13
1.1	Definição do tema	13
1.2	Objetivos.....	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Justificativa	16
1.4	Delimitação do Trabalho	17
1.4.1	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP	18
1.5	Organização do trabalho	18
2	Referencial teórico.....	20
2.1	Gestão Estratégica – uma visão geral	20
2.1.1	Definindo estratégia e gestão estratégica	23
2.1.2	Conteúdo e Processo	24
2.2	Processos e modelos de avaliação de maturidade	25
2.2.1	Processos de negócio (<i>business processes</i>).....	25
2.2.2	Gestão de Processos de Negócio (<i>Business process management</i>).....	27
2.2.3	Sistemas de medição, maturidade e modelos de maturidade	28
2.3	Processo de estratégia	32
2.3.1	Detalhando o processo estratégico.....	32
2.3.2	Dimensões de avaliação da capacidade do processo estratégico	37
2.3.3	Síntese da proposta para as dimensões do modelo de maturidade do processo de estratégias.....	48
3	Metodologia.....	51
3.1	Desenho da pesquisa	51
3.2	Perspectiva da literatura.....	53
3.3	Etapa qualitativa.....	53
3.3.1	Etapa quantitativa	55
4	Resultados obtidos.....	60
4.1	Resultados das entrevistas.....	60
4.2	Resultados da etapa quantitativa (questionário)	68
4.2.1	Detalhamento da amostra	69
4.2.2	Teste Alfa de Cronbach.....	74
4.2.3	Teste de médias.....	76
4.3	Análise de regressão	79
5	Conclusões.....	84
5.1	Proposição para os gestores	85
5.2	Contribuição da Pesquisa.....	86
5.3	Sugestões para futuras pesquisas.....	87
5.4	Limitações do trabalho	87
	Referências.....	89
	ANEXO 1 – Escalas utilizada para medir as dimensões do modelo de maturidade (elaboradas pelo autor).....	96
	ANEXO 2 – Resultados dos testes estatísticos	99

1 Introdução

1.1 Definição do tema

Planejamento estratégico é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo pelas organizações contemporâneas (WOLF e FLOYD, 2013). Em pesquisa realizada no portal da Harvard Business Review, revista dedicada a temas de gestão organizacional, “estratégia” é o assunto com maior número de artigos, cerca de 16.800 (HBR, 2017). E em pesquisa realizada no site da EBSCO com filtro “título de artigos científicos publicados entre 2000 e 2016”, o tema *strategy* aparece 43.746. Visando referência para comparação, pesquisou-se termos muito presentes em gestão empresarial: o termo *technology* aparece 33.153 vezes, *innovation* 14.837 e *marketing* 9.787 (EBSCO, 2017).

As pesquisas acima apenas evidenciam uma realidade: estratégia é um dos temas mais relevantes em gestão, seja no mundo prático das organizações, seja na academia. É sobre estratégia que trata este trabalho.

Mas, o que é estratégia? O tema é amplo, e não são poucas as discussões de diferentes conceitos e abordagens. No entanto, apesar de haver controvérsias sobre vários aspectos da estratégia, há um consenso de que ela está relacionada com a construção de vantagens competitivas sustentáveis, levando à obtenção de resultados superiores (AMBROSINI e BOWMAN, 2009; HART e BANBURY, 1994; MINTZBERG, 1987; TEECE, 2010).

A obtenção de resultados superiores é também um dos principais objetivos das organizações, que buscam alternativas de maximização do valor dos acionistas (SUNDARAM e INKPEN, 2004). Evidentemente não se trata aqui de ampliar a discussão sobre outros objetivos das organizações, objetivos dos *stakeholders* não relacionados à resultados financeiros, aspectos de responsabilidade social, entre outros. Vamos simplificar, focando na obtenção de resultados superiores. Pelo claro alinhamento entre um elemento básico do conceito de estratégia e o objetivo genérico das organizações (obtenção de resultados superiores), o desenvolvimento e implantação de boas estratégias deveria ser uma prioridade para todas as organizações. No entanto, isto parece não se verificar na prática. Um indicador flagrante das carências das organizações em suas práticas é o número de mudanças estratégicas que não são bem-sucedidas. Decker,

Durand e Mayfield (2012) fazem uma revisão de índices de falha na implementação de estratégias, e citam números que variam de 30 a 90%, dependendo do tipo de iniciativa e contexto. Apresentam também uma revisão de pesquisas sobre as causas de falha e relacionam mais de 60 fatores críticos, entre eles aspectos ligados à qualidade da estratégia proposta, clareza de objetivos, desalinhamento, excesso de iniciativas, falta de recursos, liderança fraca, baixa motivação para a mudança, entre outros. Apesar de defenderem uma abordagem mais científica e padronizada no estudo dos reais índices de falha, Cândido e Santos (2015) afirmam que o índice é alto e preocupante. A observação dos fatores críticos responsáveis pelos insucessos deixa claro a responsabilidade das organizações na estruturação de recursos, processos, pessoas, cultura, entre outros aspectos, visando aumentar as chances de obter sucesso nas suas intenções estratégicas. E não se trata apenas de focar em aspectos relacionados à implantação de estratégias. Dentre os fatores críticos citados pelos autores, o primeiro remete à formulação das estratégias. A realidade mostra que, entre organizações que dedicam muitos esforços à formulação e implementação de estratégias e já se encontram em avançado estágio de desenvolvimento destas práticas, e organizações que atuam essencialmente em modo reativo e não estratégico, há um gradiente. E é aqui que vamos delimitar esta pesquisa: na análise das diferentes capacidades das organizações de lidarem com seus desafios estratégicos.

Este interesse traz implícito a crença deste autor na relevância da estratégia para a performance das organizações. Day (1994) refere-se à capacidade estratégica como uma capacidade dinâmica ou distintiva, capaz de gerar um diferencial competitivo para as organizações. Vários pesquisadores se dedicaram a provar esta relevância, conceitual e empiricamente (RHYNE, 1986; MILLER e CARDINAL, 1994; BREWS e HUNT, 1999; ANDERSEN, 2000; DELMAR e SHANE, 2003, RUDD, 2008).

Antes de enunciar o problema de pesquisa vamos conceituar os construtos processo estratégico, capacidade do processo estratégico, e modelo de maturidade, centrais para este trabalho.

Processo estratégico é um processo organizacional e é também o nome dado a um subcampo acadêmico. Fomos olhar as definições do subcampo acadêmico para derivar conclusões sobre o processo organizacional. Assim, Chakravarthy e Doz (1992, p. 5) afirmam que “o foco do subcampo processo estratégico é em como a liderança da organização pode influenciar a qualidade do posicionamento estratégico da empresa através do uso de processos e sistemas de gestão apropriados ... e está preocupado com

como as estratégias efetivas são formadas na organização, depois validadas e implementadas”. Destacam ainda a responsabilidade do processo estratégico nas ações de adaptação da estratégia que eventualmente se façam necessárias em função de mudanças no contexto externo ou interno. Elbanna (2006) propõe uma definição muito semelhante: “Pesquisas sobre processo estratégico lidam com o processo através do qual uma decisão estratégica é tomada e implementada, bem como com os aspectos que o afetam”. A partir destas definições derivamos uma definição para o processo organizacional: Processo estratégico é o processo responsável pela formação das estratégias, sua implementação e monitoramento.

Capacidade de processos é um termo que tem origem na manufatura, dentro dos movimentos da qualidade. Segundo Flaig (1999), neste contexto capacidade de um processo pode ser definida como sua habilidade de produzir produtos e serviços que atendem os requisitos especificados. Capacidade está relacionado com robustez ou maturidade. Medir capacidade significa medir o quanto o processo estratégico é capaz de entregar o que se espera dele. Trazendo para o contexto de processos organizacionais, quando usamos o termo capacidade ou maturidade do processo estratégico nesta pesquisa estamos nos referindo à habilidade do processo estratégico de formular e implantar estratégias “conformes aos requisitos especificados”, o que em última análise significa estratégias que produzam vantagens competitivas sustentáveis para a organização.

Já *modelo de maturidade* não é um conceito, como é o caso de processo ou capacidade, mas uma ferramenta de gestão. Segundo Bruin et al. (2005), modelos de maturidade são desenvolvidos para diagnosticar a capacidade / maturidade de um domínio organizacional específico, para propor caminhos e abordagens para a melhoria da maturidade, e para servir como referência de comparação entre organizações. Neste sentido, modelos de maturidade parecem ser o tipo adequado de artefato para o objetivo desta pesquisa, na medida em que, além de medirem a capacidade / maturidade do processo (diagnóstico), também contribuem para a evolução da maturidade através de uma abordagem prescritiva. No entanto conforme alertado por Bruin et al. (2005), o desenvolvimento de um modelo de maturidade é um projeto bastante complexo, e nossa avaliação é de que não será possível finalizá-lo no âmbito desta pesquisa. Assim, apesar de entendermos que a construção de um modelo de maturidade para o processo estratégico é um objetivo a ser perseguido, ele não será explicitado como objetivo desta pesquisa, que se restringirá à primeira etapa do seu desenvolvimento (o que será posteriormente detalhado).

Assim, nosso problema de pesquisa está relacionado às seguintes indagações: Como avaliar a capacidade do processo estratégico de uma organização? Quais dimensões devem ser consideradas para o desenvolvimento de um modelo de avaliação? Há relação entre capacidade do processo estratégico e desempenho?

1.2 Objetivos

Os objetivos se desdobram em objetivos gerais e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é “Desenvolver um modelo de avaliação da capacidade do processo estratégico de uma organização, visando compreender sua habilidade de formar e implantar estratégias.”

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos estão detalhados a seguir:

1. Identificar as principais dimensões de avaliação da capacidade do processo estratégico.
2. Propor e validar artefato de avaliação da capacidade do processo estratégico
3. Analisar a relação entre capacidade do processo estratégico e desempenho

1.3 Justificativa

O interesse desta pesquisa está não apenas na relevância do tema para as organizações e para a academia, mas também no seu caráter prático e sua capacidade de influenciar positivamente a evolução das práticas gerenciais. Isto é particularmente importante nas pequenas e médias empresas, onde a menor capacitação gerencial e a percepção de complexidade do processo estratégico foram identificados como obstáculos à sua implantação (WENDEL, 2007). Acreditamos que a criação de um artefato para avaliação da capacidade do processo estratégico será de grande valia para as organizações, permitindo auto-avaliação para compreensão de seu grau de evolução, e

indicando elementos para seu desenvolvimento. Tomar consciência da própria capacidade é etapa necessária para provocar a mudança.

Quanto à originalidade, em extensa pesquisa realizada nas bases de dados de produção científica de gestão (EBSCO) não encontramos nenhum trabalho que abordasse modelos de maturidade de processo estratégico ou outro artefato de avaliação de capacidade. Os trabalhos que guardam uma semelhança com a atual pesquisa são aqueles que buscam estabelecer uma relação entre planejamento estratégico e desempenho da organização, visando comprovar a relevância deste processo para a obtenção de resultados superiores (RHYNE, 1986; MILLER AND CARDINAL, 1994; BREWS AND HUNT, 1999; ANDERSEN, 2000). Porém, enxergamos *gaps* ou oportunidades nesta corrente de pesquisas: (1) a grande maioria das pesquisas que tratam desta questão se focam no planejamento estratégico, como um *proxy* para o processo estratégico. No entanto, há uma clara tendência de apresentar o processo estratégico como um objeto mais amplo e complexo do que os processos de planejamento estratégico (HUTSCHENREUTER e KLEINDIENST, 2006). Tradicionalmente relacionado ao modelo racional de pensar a estratégia, o planejamento estratégico foca a etapa de concepção / formulação da estratégia, deixando as etapas de implantação e controle em segundo plano (MINTZBERG et al., 1998); (2) o foco das pesquisas está no estabelecimento de uma relação entre características do processo de planejamento e performance das organizações, e em geral não se aprofundam nas práticas do processo; (3) as pesquisas geralmente tem uma abordagem específica, enfocando poucos elementos do processo estratégico.

Há assim uma oportunidade para o desenvolvimento de um artefato que (1) aborde o processo estratégico de uma perspectiva holística e integradora; (2) avalie suas práticas e permita comparação entre organizações; (3) aponte um caminho, de maneira prescritiva, atuando como uma alavanca para movimentos de melhoria deste processo. Não encontramos nenhuma pesquisa com esta abordagem.

1.4 Delimitação do Trabalho

A presente pesquisa aborda as práticas de estratégia sob a ótica de processo, não entrando em avaliação da qualidade das estratégias especificamente produzidas. A premissa é que através da melhoria das práticas (processo) irá se atingir a melhoria das estratégias implementadas (conteúdo).

O foco será principalmente na proposição de dimensões de avaliação e sua aplicação em uma população para diagnóstico de capacidades, o que pode ser considerado uma etapa inicial para o desenvolvimento de um modelo de maturidade. A proposição de estágios de maturidade e seu desdobramento nas dimensões, elementos tipicamente observados em modelos de maturidade, não fazem parte do escopo deste trabalho.

Uma das etapas fundamentais da pesquisa consiste em questionário a ser respondido por líderes de empresas. Visando o acesso às empresas e uma adequada taxa de resposta decidiu-se por estabelecer parceria com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), organização de reconhecida representatividade no meio empresarial gaúcho, e com características multi-setoriais. A amostra para a pesquisa foi assim obtida através desta parceria com o PGQP, delimitada e restrita a empresas do Rio Grande do Sul constantes da base de dados do PGQP, e com mais de 50 funcionários.

1.4.1 Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP

Criado em 1992, tem a missão de promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. Envolve mais de 9,5 mil organizações, entre iniciativa privada, órgãos públicos e terceiro setor, e cerca de 1,3 milhão de pessoas relacionadas com a Gestão da Qualidade. Possui uma rede de 80 comitês setoriais e regionais, permeando o estado do Rio Grande do Sul e diversos setores da economia gaúcha. Centenas de exemplos e frentes de atuação de grande relevância têm servido, inclusive, como motivação e referencial para outros estados brasileiros.

O PGQP desenvolve e disponibiliza à sociedade produtos alinhados com sua missão. Hoje estão disponíveis três sistemas de avaliação de modelos de gestão, além do Prêmio Qualidade RS e o Prêmio Inovação PGQP, que reconhece a excelência das empresas do RS e qualidade e inovação.

1.5 Organização do trabalho

O trabalho foi organizado em 5 tópicos principais. O primeiro trata da delimitação do tema, objetivos do trabalho, justificativa e fronteiras do trabalho. No segundo tópico são apresentadas referências teóricas que nortearam o desenvolvimento do trabalho e suas conclusões. O tópico 3 apresenta a metodologia adotada, iniciando por uma visão macro seguida de detalhes das etapas qualitativas e quantitativas. No tópico 4 são apresentados os resultados obtidos nas diferentes etapas, e uma discussão sobre eles.

Finalmente no tópico 5 são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões de próximos passos.

2 Referencial teórico

O referencial teórico está organizado de forma a cobrir os objetivos geral e específicos propostos, e apresenta os conceitos relevantes para fundamentar as análises que serão realizadas. Os temas abordados serão os seguintes: (1) visão geral de gestão estratégica, (2) processos e avaliação da sua maturidade, (3) processo de estratégia e dimensões de avaliação, e (4) proposição de dimensões para o modelo de maturidade.

2.1 Gestão Estratégica – uma visão geral

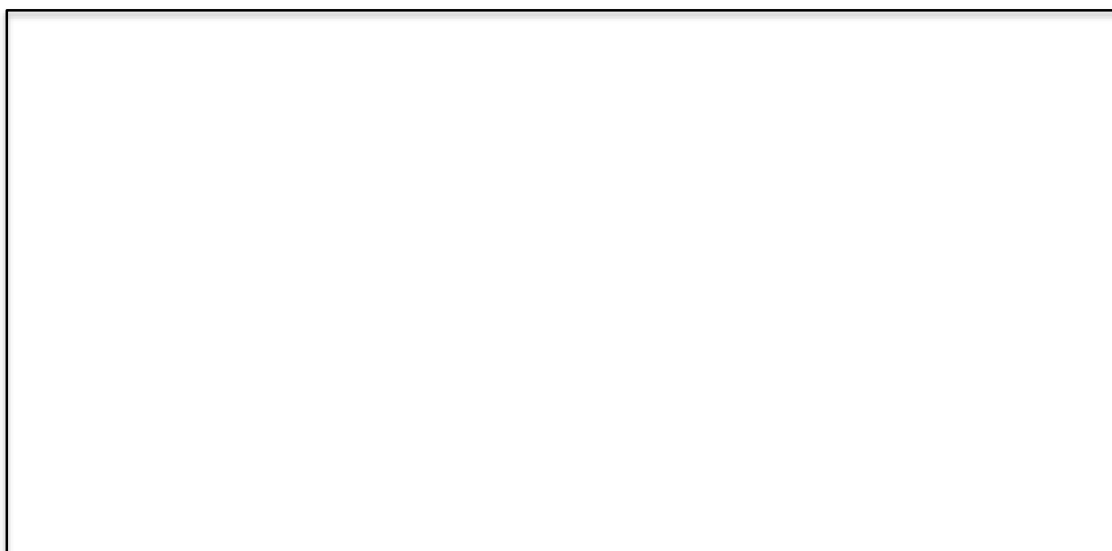
Não é o objetivo deste tópico fazer uma revisão ampla do tema gestão estratégica, mas trazer algumas referências que ajudem no desenvolvimento desta dissertação.

Tanto na academia quanto na prática, gestão estratégica começou a ganhar espaço como um corpo de pesquisas no início da década de 60 passada, com trabalhos de Ansoff (1965), Chandler (1962), entre outros. Estes autores se apoiaram nas teorias do modelo racional, que propõe ampla e exaustiva análise antes da tomada de decisão (FREDRICKSON & MITCHELL, 1984). O modelo racional aplicado à estratégia, nos primórdios da formalização deste campo de pesquisa, sugeria análise sistemática do ambiente competitivo, diagnóstico interno das forças e fraquezas da organização, definição de objetivos, avaliação de linhas de ação alternativas, e desenvolvimento de planos de ação para atingir os objetivos fixados (ANDREWS, 1971; ANSOFF, 1965; HOFER & SCHENDEL, 1978; PORTER, 1979). Esta concepção da gestão estratégica influencia as comunidades empresariais e acadêmicas até os dias de hoje, apesar de muitas evoluções nos conceitos e premissas subjacentes ao modelo. Uma importante evolução diz respeito ao conceito de racionalidade – a extensão com que o processo estratégico pode ou deve ser completo, exaustivo e analítico em sua abordagem. Evidências práticas e considerações encontradas nas literaturas comportamentais, cognitivas e políticas deixam claro as limitações da racionalidade (HART, 1992).

O questionamento do paradigma da racionalidade na proposição da estratégia, que era então aceito por grande parcela da comunidade acadêmica e prática, tem consequências importantíssimas. A partir deste momento começa também a mudar o papel da alta direção no processo estratégico. Não era mais possível esperar todas as respostas estratégicas da alta direção, e passa a ser cada vez mais importante a participação e engajamento dos outros membros da organização (MINTZBERG e

WATERS, 1985). Mintzberg e Waters (1985) questionam o centro do modelo racional, mostrando que as estratégias realizadas pelas organizações não eram todas elas uma consequência direta das escolhas estratégicas propostas pela alta direção (ao final de extensos processos de análise). Parte das estratégias realizadas emergiam de iniciativas propostas pelos gerentes da linha de frente (estratégias emergentes), e que muitas vezes não estavam alinhadas às propostas formais da estratégia vigente. Mirabeau e Maguire (2014) validaram empiricamente o modelo das estratégias emergentes, concluindo sobre o necessário perfil de comportamento autônomo estratégico (empreendedorismo) necessário para o exercício das práticas gerenciais capazes de transformar projetos locais em estratégias corporativas. A Figura 1 apresenta o modelo de Mintzberg.

Figura 1 - Modelo de formação da estratégia



Fonte: MINTZBERG et al., 1998. Adaptado pelo autor.

Com o reconhecimento dos limites do modelo racional analítico e centralizado, surgem os modelos incrementalistas. A alta direção passa a focar seus esforços na proposição de uma direção macro para a organização, permitindo que a natureza e detalhes específicos da estratégia emergjam ao longo do caminho. (QUINN, 1978). Seguindo esta linha de pensamento, muitos pesquisadores se dedicaram à importância do papel da alta direção no estabelecimento da visão e valores organizacionais fortes, que serviriam como um guia para as ações a serem tomadas pelos demais membros da organização (BENNIS e NANUS, 1985; JOHNSON, 1988). Desenvolveu-se também toda uma linha de pesquisa sobre os novos papéis da média gerência, que passava então a ter maior destaque (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992).

A discussão apresentada anteriormente, entre modelos racionalistas / centralizados e modelos incrementalistas / participativos, é apenas uma de muitas importantes polêmicas do campo da pesquisa em gestão estratégica. Diz respeito ao processo estratégico (como a estratégia é formada, se numa abordagem mais ou menos racional e analítica, com uma participação maior ou menor da média gerência, etc.). Mais sobre o processo de estratégia no tópico 2.3.

Outra importante polêmica do campo de gestão estratégica está relacionada ao conteúdo da estratégia. Conteúdo das estratégias é um subcampo de pesquisas dedicado às teorias e ferramentas que procuram orientar os executivos nas decisões estratégicas específicas da organização. De maneira geral, as pesquisas e práticas sobre o conteúdo da estratégia sempre lidaram com a relação entre o ambiente interno e externo, na busca de vantagens competitivas sustentáveis (HOSKISSON, HITT, WAN et al., 1999). Mas duas das teorias mais relevantes sobre o conteúdo da estratégia enfatizam aspectos bastante diferentes nesta relação. Assim, Porter (1981), sob influência de conceitos da economia, particularmente sobre a organização da indústria, propõe um olhar para o ambiente externo e afirma que a performance de uma organização é principalmente uma função da indústria na qual ela compete e seu posicionamento dentro desta indústria. Esta corrente de pesquisas, identificada por Mintzberg et al. (1998) como Escola do Posicionamento, dominou o cenário estratégico durante os anos 80 e contribuiu com conceitos e frameworks de muita visibilidade, como as 5 forças de Porter, estratégias genéricas (custo, diferenciação, nicho) e cadeia de valor (HOSKISSON, HITT, WAN et al., 1999). Na segunda metade da década de 80 começam a surgir pesquisadores que voltam seu olhar para o ambiente interno da organização na busca das respostas para vantagens competitivas sustentáveis. Para eles, cada organização pode ser vista como um conjunto único de recursos, e eram as características específicas dos recursos controlados pelas empresas que determinavam sua capacidade de obter vantagens competitivas sustentáveis. Estas pesquisas deram origem à RBV (*resources-based view*). Barney (1991) concretizou as características para que um recurso pudesse ser considerado fonte de vantagem competitiva: valor, raridade, imitabilidade, e substituição. Esta escola dominou as pesquisas durante a década de 90 e início do século XXI. Foi ampliada pela teorias das capacidades dinâmicas (TEECE et al. 1997) e *knowledge-based view*, que continuam com destaque nas pesquisas.

Como comentado no início do tópico, gestão estratégica é um campo de pesquisa muito amplo e um dos mais profícuos em toda a pesquisa organizacional. Não é o objetivo

fazer uma revisão ou organização desta literatura, e é possível encontrar vários autores que se propuseram a fazê-lo. Mintzberg et al. (1998) fizeram uma importante revisão das pesquisas relacionadas à gestão estratégica entre as décadas de 60 e 90, e as categorizaram em 10 escolas. Argumentam que, apesar da categorização em escolas induzir a pensar em abordagens alternativas, elas são na verdade complementares e contribuem com *insights* fundamentais para a compreensão do tema, sendo válidas, seja para um contexto específico de indústria, seja para uma específica cultura empresarial ou mesmo a crença pessoal de um líder. Ou seja, não há certo ou errado. Sugerem que os estrategistas devem conhecer as diferentes escolas e tirar o melhor de cada uma delas, ao lidar com seu desafio específico.

E qual é o estágio atual e as tendências da pesquisa sobre estratégia? Guerras-Martín et al. (2014) analisam o campo de pesquisas em busca desta resposta. Citam pesquisas alinhadas com o contexto cada vez mais dinâmico e instável dos mercados, e que questionam a abordagem mais estática das teorias de posicionamento e de recursos. Outra tendência de pesquisas destacada pelos pesquisadores é a das “micro-fundações”, que estuda a influência das ações de indivíduos e suas inter-relações sobre a performance das organizações.

2.1.1 Definindo estratégia e gestão estratégica

Apresentou-se no tópico anterior um breve resumo sobre gestão estratégica, mas ainda não se definiu estratégia e gestão estratégica. No tópico de introdução desta pesquisa, citamos referências que relacionavam estratégia com a “obtenção de resultados superiores através de vantagens competitivas sustentáveis” (AMBROSINI e BOWMAN, 2009; MARKIDES, 2004, HART e BANBURY, 1994; MINTZBERG, 1987; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 1998; TEECE, 2010). Mas estávamos ainda buscando uma definição “neutra”, sem tendências trazidas pelas diferentes visões conceituais ou diferentes escolas. Ronda-Puppo e Guerras-Martin (2012) propuseram-se a buscar a essência do conceito de estratégia e a partir de extensa pesquisa em textos acadêmicos sobre estratégia, chegaram à seguinte definição (pg 182):

“Estratégia é a dinâmica da relação entre a firma e seu ambiente, em que as ações necessárias são tomadas visando atingir seus objetivos empresariais, através do uso racional de recursos”.

Utilizaremos esta definição ao longo do trabalho, mais completa que a definição proposta na introdução. Não defendemos que esta seja a definição mais adequada, mas tem o mérito de ser resultado de uma pesquisa sobre a essência do termo. Ela salienta a busca do equilíbrio entre os contextos internos e externos, busca dos objetivos empresariais e decisões sobre alocação de recursos, aspectos centrais da estratégia. Comparando esta definição com o texto proposto na introdução, podemos dizer que “obtenção de resultados superiores” se traduziu em “atingimento dos objetivos empresariais” e “vantagens competitivas sustentáveis” se transforma em “tomada das ações necessárias no uso racional de recursos”.

No caso de gestão estratégica é ainda mais difícil chegar à uma definição, pela abrangência de focos que são abordados sob seu “guarda-chuva”. Furrer, Thomas e Goussevskai, (2008) estudaram a estrutura do campo de pesquisa e sua evolução ao longo de 25 anos, e a partir de um método baseado em palavras chave, identificaram 26 subcampos de pesquisa com relevância. Nag, Hambrick e Chen (2007), a partir de revisão em mais de 400 trabalhos acadêmicos propuseram a seguinte definição:

“Gestão estratégica trata das iniciativas empresariais mais importantes, intencionais ou emergentes, decididas pela alta direção em nome dos acionistas, e que envolvem alocação de recursos visando a melhoria da performance das empresas dentro de seus ambientes”.

Fazemos aqui a mesma ressalva anterior: Não defendemos esta como a definição mais adequada, mas ela tem o mérito de nascer de uma pesquisa que buscou a essência do termo. Esta definição é muito próxima da definição de estratégia proposta por Ronda e Martin (2012), o que coincide com a afirmação destes autores de que estratégia é o conceito central do campo de pesquisa em gestão estratégica.

2.1.2 Conteúdo e Processo

É útil para o desenvolvimento deste texto reforçar o entendimento sobre uma importante distinção entre dois focos dentro do campo de pesquisa de gestão estratégica: o subcampo que pesquisa o conteúdo da estratégia, e o outro que pesquisa o processo de estratégia. O foco das pesquisas sobre conteúdo está em **quais** estratégias levam à performance superior, dentro de diferentes contextos. Este subcampo pesquisa a relação entre a empresa e o ambiente, ou recursos que podem influenciar positivamente a

performance, além de outros temas específicos, como internacionalização, estratégia digital, responsabilidade social, etc. O segundo subcampo é o que pesquisa o processo de estratégia, que está preocupado com **como** os sistemas administrativos da empresa, os processos de decisão e seus atores influenciam nas escolhas das estratégias e na sua implementação (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992). Mintzberg et al. (1998) comentam sobre o movimento pendular de pesquisas entre os dois focos. Na classificação proposta por eles, consideram que as duas primeiras escolas (desenho e planejamento) estavam focadas exclusivamente no processo, e foi apenas a partir da terceira escola (posicionamento) que floresceram as pesquisas sobre o conteúdo da estratégia (década de 80).

Esta distinção entre os focos, tradicional nas pesquisas da gestão estratégica, foi progressivamente colocada sob questionamento, na medida em que se evidenciava sua interdependência. Pettigrew (1992) já clamava por pesquisas mais holísticas, que tratassem o fenômeno de forma integradora. Ainda assim a distinção de focos é útil para o objetivo deste pesquisa e optamos por destacá-la, reforçando que a presente pesquisa não contempla o conteúdo da estratégia, atendo-se às questões processuais da gestão estratégica.

No tópico 2.3 do referencial teórico iremos detalhar o processo estratégico, a partir do qual será construída a proposta de artefato para avaliação da maturidade.

2.2 Processos e modelos de avaliação de maturidade

Neste tópico vamos traçar considerações sobre a teoria de gestão de processos, visando alinhar conceitos e destacar os elementos que sustentam a análise da maturidade do processo estratégico de uma organização.

2.2.1 Processos de negócio (*business processes*)

A maioria das definições sobre processos de negócio faz referência à abordagem nascida na manufatura, na qual um processo tem uma função de transformação, transformando matérias primas em produtos finais através de uma sequência de etapas, manuais ou automatizadas. Tipicamente um processo possui os seguintes atributos: entradas definidas e previsíveis; fluxo de atividades linear e lógico; atividades claramente definidas e inter-relacionadas; saídas definidas e previsíveis; executado por recursos; repetível; adiciona valor a clientes e *stakeholders* (ZAIRI, 1997; PALMBERG, 2009).

No entanto, esta abordagem, baseada em contexto industrial, é muito restritiva e não é adequada para o contexto atual dos processos organizacionais, fortemente embasado em conhecimento. Neste contexto, os processos de negócio se referem mais a coordenação para o atingimento de objetivos, do que a um fluxo de transformação predefinido. As entradas, fluxo e saídas são menos claros, sujeitos à interpretação pelos atores e trocas de informação não estruturadas. (RICHTER VON-HAGEN ET AL., 2005).

Pouco a pouco os processos de negócio foram se firmando como um dos pilares da organização. Com seu influente artigo sobre reengenharia de processos, Michael Hammer (1990), colocou os processo de negócio no centro das atenções, afirmando que os processos organizacionais estão por trás de tudo o que se faz em uma empresa: nenhum produto chegaria ao cliente se não fosse através de processos.

Segundo Palmberg (2009) os processos podem ser classificados conforme sua funcionalidade, em:

- Processos que agregam valor, ou *core processes*: aqueles responsáveis pela produção e entrega de produtos e serviços, contribuindo para a criação de valor e relacionando-se diretamente com os clientes externos
- Processos de suporte: processos que dão suporte aos processos principais (*core*), normalmente lidando com clientes internos
- Processos de gestão: processos ligados à formação da estratégia, planejamento e controle macro da organização.;

Richter von Hagen et al. (2005) propõe classificação conforme sua estrutura:

- Totalmente estruturados: processos em que a próxima etapa é completamente definida por regras fixas;
- Totalmente desestruturados: processos em que a próxima etapa é definida *ad hoc*;
- Semi estruturados: processos que ficam entre estes dois extremos.

Nosso foco na pesquisa é o processo de estratégia, um processo intensivo em conhecimento, e segundo a classificação anterior, um processo de gestão semi-estruturado.

2.2.2 Gestão de Processos de Negócio (*Business process management*)

Pouco a pouco foi ficando evidente a importância de processos de negócio para a entrega de valor aos clientes e para a performance global da organização, e surge a necessidade de métodos para modelá-los, geri-los e melhorá-los (RUMMLER e BRACHE, 1995). *Process Improvement* é uma abordagem de gestão que começou a ganhar visibilidade nos anos 60 através dos programas de qualidade. Nesta fase inicial, fazia-se mais referência ao controle e melhoria dos processos de transformação da manufatura. Progressivamente, com a ampliação dos movimentos da qualidade, os métodos de gestão de processos foram levados para todas as áreas da empresa. Hammer (1990) afirmava que na identificação e gestão dos processos interdepartamentais estava a fonte do diferencial competitivo sustentável das empresas. Segundo ele, um dos aspectos fundamentais para a gestão do processo é a avaliação de sua performance, atividade necessária para o estabelecimento de objetivos de melhoria de performance. Apesar das muitas críticas ao conceito de reengenharia enunciado então pelo autor, sua proposição de que os processos deviam ser administrados de maneira totalmente diferente do paradigma funcional dominante até então, foi amplamente aceita pela comunidade empresarial. Hoje, poucas empresas questionam que a gestão dos processos horizontais, com o estabelecimento de objetivos de performance, métodos e iniciativas voltadas à melhoria de sua performance, é a chave para a excelência (HAMMER, 2007). Hammer (2007) ressalta ainda que o redesenho do processo e seus atores não é suficiente para a melhoria sustentável da performance da organização, sendo necessário uma mudança mais profunda nos paradigmas de gestão – foco no cliente, integração interdepartamental, novas formas de organização, orçamento e controle, novas formas de avaliação da performance, entre outros. Ou seja, a performance de um processo, principalmente aqueles processos pouco estruturados e baseados em conhecimento, não é apenas o resultado da definição de uma sequência de atividades ou métodos. Aspectos ligados a pessoas e sua compreensão e motivação para o processo e aspectos ligados à valores e sistemas da organização têm um papel determinante.

Não é objetivo deste trabalho o aprofundamento nos conceitos, ferramentas e metodologias de gestão de processos de negócio, mas sim destacar que a gestão de processos visando a melhoria de sua performance é uma abordagem consolidada e que produz resultados. Assim, fazendo um paralelo com o processo de planejamento estratégico, foco de nossa pesquisa, é de se esperar que seja possível melhorar

progressivamente a sua performance através da aplicação de conceitos e metodologias de gestão de processos. O objeto da presente pesquisa – modelo de maturidade – é um método utilizado para melhoria de processos; será apresentado no tópico 2.2.3.3.

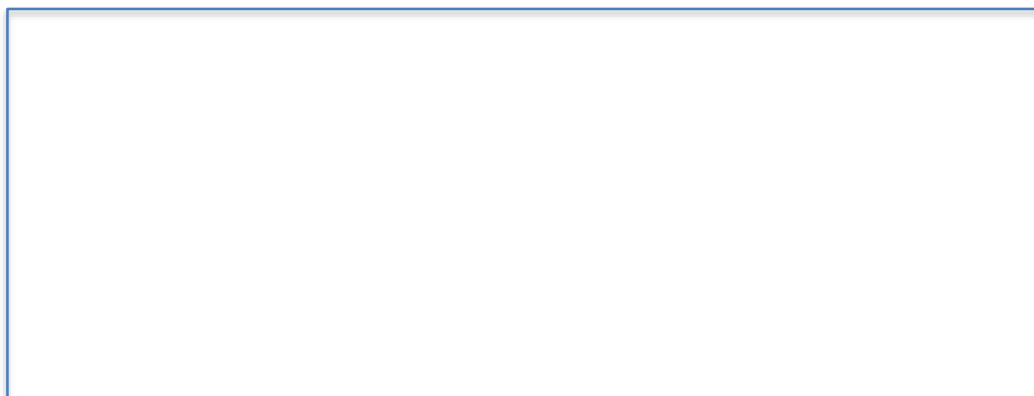
2.2.3 Sistemas de medição, maturidade e modelos de maturidade

Como destacado acima, a gestão dos processos de negócio é uma abordagem que visa a melhoria de performance, e modelo de maturidade é um dos métodos que pode ser utilizado para esta finalidade. Neste tópico vamos conceituar modelos de maturidade, retomando alguns conceitos já abordados na introdução desta pesquisa.

2.2.3.1 Medição de performance

Lebas (1995) estuda os temas de gestão e medição de performance. Segundo o autor, sistemas de medição são fundamentais para a gestão da performance, respondendo questões sobre o passado, o presente e o futuro da performance. Mas, o que medir? O autor desenvolve o conceito de que medir o produto final de um processo, apesar de importante, não traz elementos que permitam atuar na melhoria da performance deste produto. É necessário um entendimento compartilhado do que causa a performance, para que os participantes do processo possam aí atuar. Este modelo explicita quais as alavancas que devem ser movidas para gerar a performance futura desejada, e este entendimento é a única maneira de definir indicadores que levem à ação. Se entendemos qual etapa apresenta defeitos, é possível propor ações corretivas (LEBAS, 1995). A Figura 2 apresenta um exemplo de modelo que apresenta os componentes que resultam na performance de “satisfação do cliente”, e que devem ser geridos para o atingimento da performance desejada desta variável.

Figura 2 - Exemplo de modelo causal: componentes de satisfação do cliente



Fonte: LEBAS, 1995 p. 28. Adaptado pelo autor.

Este modelo está implícito em sistemas de medição (LEBAS, 1995).

2.2.3.2 Capacidade e Maturidade.

Um dos indicadores importantes de performance de processos é a sua capacidade. Este indicador teve alta relevância no início dos programas de qualidade, quando estes ainda estavam focados na manufatura. Era medido de forma bastante objetiva pelos métodos de controle estatístico de processo, e estava relacionado à habilidade de um processo de entregar a performance desejada de maneira consistente e previsível (PALMER e TSUI, 1999; FLAIG, 1999). Na medida em que as metodologias de gestão de processos deixaram de ser exclusividade da manufatura e dos programas de qualidade, e se espalharam por todos os processos da organização, passou a ser mais difícil a medição objetiva deste indicador. Mas ele continuou como um importante conceito de performance de processos. Assim, quando nos referimos na introdução desta pesquisa à capacidade do processo estratégico, estávamos nos referindo à sua habilidade de formar e implantar boas estratégias, de maneira consistente e previsível. A questão da consistência e previsibilidade é fundamental para a gestão de processos, e gestão da qualidade de uma forma geral. Surge ainda na literatura um terceiro termo, maturidade, que também é uma medida de performance. Normalmente maturidade é utilizado em um contexto mais amplo do que um processo (da mesma forma que *capability*), e é entendido como uma medida de capacidades dentro um certo domínio. Por exemplo: maturidade de métodos de gestão de processos de negócio, ou maturidade do processos de desenvolvimento de software. Hammer (2007, p.113) descreve maturidade de gestão de processos de negócio como “uma maneira de garantir que os processos são capazes de entregar performances melhores ao longo do tempo, o que é conseguido através do desenvolvimento de características ligadas tanto ao processo específico quanto à organização como um todo”. Não há um consenso quanto à diferenças conceituais entre capacidade, e maturidade, se é que as diferenças existem. Assim, neste texto usamos os dois termos como sinônimos, ligado à medição da habilidade do processo ou da organização na entrega dos resultados esperados do processo ou do domínio avaliado, de maneira consistente e com evolução de performance ao longo do tempo. Fazendo referência ao modelo causal apresentado no tópico 2.2.3.1, uma forma de aferir a maturidade é a medição dos elementos que impactam nesta maturidade. Frequentemente estes elementos são referenciados como práticas organizacionais.

2.2.3.3 Modelos de Maturidade

Sendo o objetivo desta pesquisa dar os primeiros passos para a construção de um modelo de maturidade, e dada a complexidade do tema, dedicou-se este tópico à conceitos básicos e à apresentação de uma metodologia de desenvolvimento de modelos de maturidade.

Wendler (2012) afirma que modelos de maturidade oferecem às organizações uma possibilidade simples mas eficiente de medir e melhorar seus processos. Segundo o autor, os propósitos das organizações ao se decidirem por utilizar um modelo de maturidade são: (1) autoavaliação, (2) avaliação comparativa, (3) rota de melhoria. Quanto à estrutura, Wendler afirma que os modelos de maturidade são tipicamente descritos por duas dimensões: uma dimensão define os estágios ou níveis de maturidade, descrevendo de maneira simplificada o desenvolvimento do objeto em análise. Estes estágios são sequenciais e de natureza hierárquica. Na outra dimensão são definidos os indicadores que serão medidos, e que são o detalhe do objeto em análise. Esta estrutura para os modelos de maturidade se mantém aproximadamente a mesma desde que Crosby introduziu sua Matriz de Maturidade para Gestão da Qualidade, em 1979, considerada a iniciativa pioneira no campo (WENDLER, 2012).

Bruin, Rosemann, Freeze et al. (2005) afirmam que os modelos de maturidade foram desenhados para diagnosticar a maturidade (competência, capacidade, grau de sofisticação) em um domínio selecionado, e baseado em um conjunto mais ou menos completo de critérios. Segundo os autores, os modelos de maturidade podem ser descritivos, prescritivos ou comparativos, em função de como se pretende utilizá-los. Complementam, afirmando que estes diferentes tipos podem ser considerados ainda estágios de desenvolvimento: Tipicamente um modelo de maturidade inicia com características descritivas (foco no diagnóstico da situação atual), evoluindo para um modelo prescritivo (onde se apresentam mapas para a melhoria) e finalmente para modelos comparativos, uma vez amplamente aceitos pela comunidade. Os autores propõe um método para o desenvolvimento de modelos de maturidade visando aumentar sua eficácia (Figura 3). O método proposto deixa evidente a complexidade do desenvolvimento de modelos de maturidade que possam ser úteis para a comunidade prática e acadêmica.

Figura 3 – Etapas para o desenvolvimento de modelos de maturidade



Fonte: BRUIN et al., 2005. Adaptado pelo autor.

Nas 3 primeiras etapas, *scope*, *design* e *populate* são tomadas as principais decisões quanto ao projeto do modelo de maturidade. Basicamente, define-se (1) O domínio que será objeto de análise. No caso da presente pesquisa, o domínio de análise é a “maturidade do processo estratégico”; (2) Os níveis de maturidade do objeto de análise, que são tipicamente 5 níveis em ordem crescente de maturidade. No caso da presente pesquisa, os níveis de maturidade não foram definidos, e deverão ser objeto de pesquisa posterior. Com a definição dos níveis de maturidade é possível começar a definir os níveis desejados de performance em cada nível, estabelecendo-se caminhos indicativos para melhoria; (3) Os componentes do modelo de maturidade, que serão os indicadores que serão medidos na avaliação da maturidade do objeto de análise. A definição e teste dos componentes do modelo de maturidade são o foco central da presente pesquisa. As etapas subsequentes referem-se aos testes e implantação do modelo.

Os autores ressaltam a complexidade do desenvolvimento de modelos de maturidade, e dada a limitação de tempo e recursos desta presente pesquisa, foi necessário decidir qual etapa da metodologia abordar. A decisão por aprofundar a etapa 3 da metodologia se justifica pelo fato de não estarmos explorando modelo previamente estabelecido, mas sim dando início à construção de um modelo para a maturidade do processo estratégico. Bruin et al. (2005) sugerem uma abordagem “bottom-up”, em que, a partir da identificação dos componentes relevantes do objeto de análise e seu comportamento nas organizações, constrói-se os níveis de maturidade.

Conforme já apresentado na introdução deste trabalho, entendemos que o modelo de maturidade do processo estratégico é bastante adequado para o objetivo de permitir às organizações uma aferição de sua capacidade de formular e implantar boas estratégias, de maneira consistente. Assim, esta pesquisa dá início à sua construção. Como também já apresentado na Introdução, é importante ter em mente a complexidade do desenvolvimento de um modelo de maturidade. (BRUIN, ROSEMAN, FREEZE et al., 2005). Frente ao método proposto (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**), a presente pesquisa chega até a etapa 5 (testes do modelo), mas focado em uma das

dimensões do modelo, os componentes. Como já comentado, é necessário desenvolver os estágios de maturidade (etapa 2 do método) para finalizar uma primeira versão do modelo, o que não está dentro do escopo desta pesquisa.

2.3 Processo de estratégia

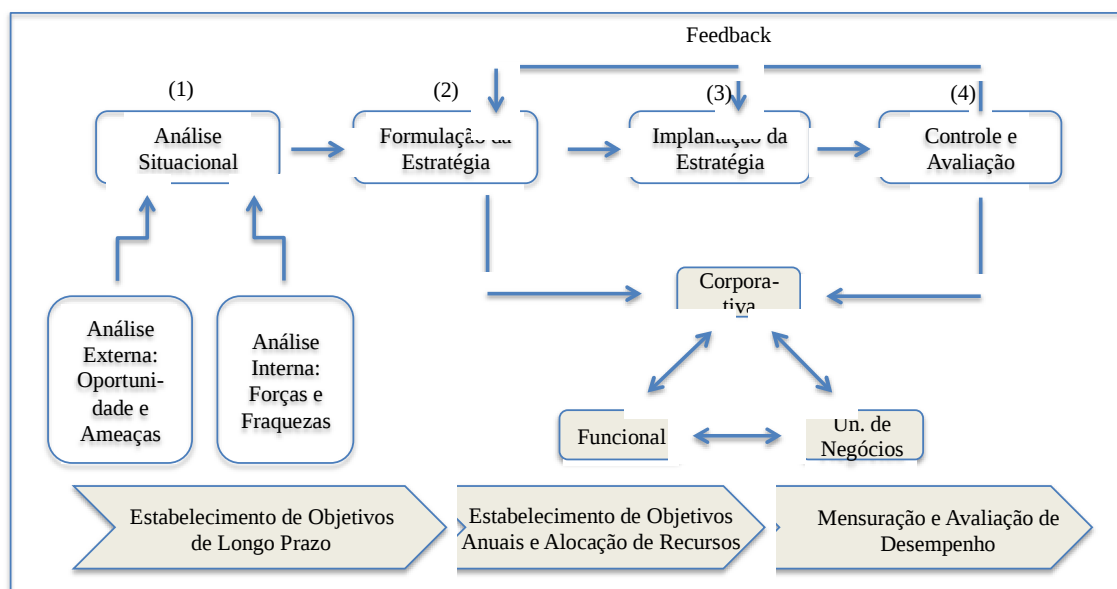
Este tópico objetiva responder: O que é o processo de estratégia? Como avaliar sua maturidade? Para isto, vamos: (1) estabelecer o que é o processo de estratégia a partir de pesquisa realizada na literatura; (2) explicitar as dimensões que caracterizam o processo estratégico e permitem avaliar suas práticas; (3) definir as dimensões que serão utilizadas na pesquisa.

2.3.1 Detalhando o processo estratégico

Como já nos referimos anteriormente, a maioria das definições sobre processos de negócio faz referência à abordagem nascida na manufatura, na qual um processo tem uma função de transformação, transformando matérias primas em produtos finais através de uma sequência de etapas, manuais ou automatizadas. (ZAIRI, 1997; PALMBERG, 2009). Utilizando deste modelo, e também a definição de estratégia proposta no tópico 2.1.1, página 23 (RONDA-PUPPO e GUERRAS-MARTIN, 2012) pode-se dizer que o processo estratégico transforma informações sobre o *contexto externo e interno* (suas principais “matérias primas”) em *atingimento dos objetivos empresariais* (seu principal “produto final”), através de *ações necessárias sobre a utilização de recursos* (“atividades de transformação”). Nos próximos parágrafos iremos detalhar o processo estratégico, abordando suas principais etapas.

Apesar da complexidade e caráter pouco estruturado do processo de estratégia, a Figura 4 representa, de maneira didática, suas macro-etapas conceituais. Utilizaremos este *framework*, proposto por Pereira e Nagano (2002), para pontuar aspectos do processo de estratégia, visando suportar a argumentação que desenvolveremos na sequência. Como todo modelo, este é uma simplificação da realidade mas servirá para os objetivos propostos.

Figura 4 – Processo Estratégico em 4 etapas



Fonte: PEREIRA e NAGANO (2002, p. 109) *apud* KRONMEYER (2006). Adaptado pelo autor.

A etapa 1 – Análise Situacional – representa as atividades de análise que vão transformar os dados sobre o contexto externo e interno em informações úteis que serão utilizadas para a formulação das estratégias. Pickton e Wright (1998) afirmam a relevância da etapa de análise situacional para dar consistência às estratégias formuladas. Destacam que é através da monitoria do ambiente de negócios que é possível obter *insights* sobre o mercado e sua posição competitiva, e que sem esta atividade os negócios estão colocando em risco sua própria sobrevivência. As práticas de monitoria do ambiente foram desenvolvidas e sofisticadas ao longo do tempo, acompanhando os desafios de um contexto competitivo cada vez mais turbulento e também as possibilidades de acesso à informação trazidas pela evolução tecnológicas. Na década de 90 passada surgiu um novo campo de pesquisa e prática, que representou esta evolução: o campo de inteligência competitiva. Segundo Rouach e Santi (2001), a inteligência competitiva abrange inteligência de mercado, inteligência sobre os competidores, inteligência tecnológica, e inteligência estratégica e social. Os autores propõe um modelo de maturidade para inteligência competitiva, agrupando as empresas conforme suas práticas em: dormentes, reativas, ativas, agressivas, guerreiras (ROUACH e SANTI, 2001, p. 557).

Ao mesmo tempo em que existe esta tendência à sofisticação das práticas de monitoria do ambiente, há também um entendimento mais realista do processo de decisões estratégicas. Pickton e Wright (1998) relativizam a relevância da etapa de análise

situacional – comumente representada pelas ferramentas SWOT (análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) ou as 5 forças de Porter – afirmando que ela está intimamente ligada ao modelo mental racional, que apresenta a formação da estratégia como um processo deliberado, sequencial, sistemático e racional. Segundo eles, esta não é a realidade; a formação da estratégia é muito mais um processo social, melhor descrito como informal, irregular, incremental e não-racional.

Vale ainda destacar que esta etapa não é voltada apenas à análise do ambiente externo. O entendimento das forças e fraquezas do ambiente interno comparado à concorrência é fundamental para o estabelecimento de estratégias consistentes, e a construção de um portfólio de recursos que gere diferenciais competitivos (BARNEY, 1991).

A etapa 2 – Formulação da estratégia – é onde se tomam as decisões estratégicas, com as informações já previamente coletadas e analisadas. Aqui também é necessário ressaltar que na grande maioria dos contextos as decisões estratégicas não se dão dentro do paradigma estritamente racional. Elbanna (2007) reforça que a partir dos anos 90 as abordagens sistemáticas e racionais para a formulação da estratégia vem sofrendo fortes ataques dos acadêmicos e práticos, e os processos tradicionais de planejamento estratégico perderam relevância. Segundo a autora, em anos recentes muita atenção tem sido dada aos aspectos comportamentais das decisões estratégicas, desafiando os parâmetros excessivamente racionais. Aspectos como intuição e comportamento político são utilizados em várias pesquisas sobre a eficácia dos processos de decisões estratégicas (ELBANNA, 2007; KHATRY e NG (2000); CHILD e TSAI, 2005).

Outra linha importante de pesquisas que influenciou decisivamente a etapa de formulação das estratégias é a que estuda os atores deste processo. O modelo racional vê o processo de formulação da estratégia de maneira bastante centralizada, com as decisões emanando na alta direção. O processo de formulação de estratégias que inclui as estratégias emergentes, modelo proposto por Mintzberg (1985), tem hoje sua validade amplamente reconhecida (JOHNSON, SCHOLES, E WHITTINGTON, 2007). Hamel (2009: 91 e 94) em seu artigo relaciona 25 imperativos para o futuro da gestão nas empresas e preconiza: “as empresas devem reinventar a formação da estratégia, tornando-a emergentes”. E neste modelo, os atores são outros: a média gerência vem para o centro o processo, e a estratégia passa para uma perspectiva de “aprendizagem social”, isto é, gestores e outros na organização aprendendo com a adaptação ao ambiente em constante mutação (WOOLDRIDGE ET AL., 2008: 1193).

Enquanto as etapas 1 e 2 estão associadas com a formação das estratégias, as etapas 3 e 4 do modelo de Pereira e Nagano (2002) representam a fase de implantação das estratégias. Noble (1999: 119) inicia seu artigo sobre implantação de estratégias afirmando: “Estratégias bem formuladas produzem resultados superiores apenas quando bem implementadas”. No entanto, há farta literatura que mostra que os índices de falha na implantação de estratégias continuam extremamente altos. Estudos apontam taxas de insucesso entre 28% e 93% (DECKER ET AL., 2012; CANDIDO & SANTOS, 2008; MILLER, WILSON, HICKSON, 2004). Também a academia não demonstra seu interesse, a despeito da óbvia relevância das atividades de implantação da estratégia: os pesquisadores do campo da gestão estratégica se dedicaram bem mais às pesquisas sobre formulação da estratégia, aparentemente considerando a implementação como “um simples exercício de alocação de recursos e controle” (NOBLE, 1999). A realidade é outra, como mostra os índices de falha. Em seu artigo, Noble (1999) reconhecia a escassa pesquisa no campo da implementação de estratégias, e buscava outros campos de pesquisa para referências. O *framework* que ele propõe então para modelar a eficácia da implementação se apoiava na dualidade entre aspectos da estrutura (processos, estrutura organizacional, sistemas de controle) e aspectos de natureza interpessoal e comportamental (consenso, empreendedorismo, difusão de mensagens e significados, liderança).

A sugestão de Noble (1999) para que se olhasse fora do campo de pesquisa de gestão estratégica na busca de referências para a eficácia da implantação é profícua. Apresentamos a seguir 3 campos de pesquisa e modelos que contribuem para maior eficácia da implantação de mudanças estratégicas:

- a. O campo de pesquisa de projetos, com temas como gestão de projetos, gestão de portfólio de projetos, e escritório de projetos. Dai e Wells (2004) afirmam que projetos são cada vez mais relevantes como instrumento de mudança estratégica nas organizações, demandando métodos e conceitos cada vez mais sofisticados para sua gestão. Já por sua vez, os conceitos relacionados a portfólio de projetos não focam na performance de um projeto específico, preocupando-se com o conjunto de projetos estratégicos da organização. A definição aceita para portfólio de projetos é “um *set* de projetos que compartilham e competem por recursos escassos, e são conduzidos sob a gestão e patrocínio de uma organização específica” e seus principais objetivos são “alinhar projetos com estratégias, balancear

os projetos em consideração com as capacidades da organização, e maximizar o valor do portfólio” (MESKENDAHL, 2010: 808, 809). A metodologia de portfólio de projetos é amplamente difundida, e apresenta resultados comprovados relacionados à implantação de estratégias e alinhamento estratégico (MARTINSUO, 2012; MESKENDAHL, 2010). Já o escritório de gestão de projetos é um conceito que se desenvolveu para que houvesse um responsável pelo processo de gestão de projetos e portfólio de projetos na organização, garantindo sua eficácia e atingimento de seus objetivos, melhoria contínua e transferência de aprendizados entre os times de projeto.

- b. O campo de pesquisas sobre finanças e controladoria contribuiu com o modelo *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1993). O mundo corporativo adotou o BSC em larga escala (BURKET & OYON, 2010; RIGBY, 2001). Com uma mensagem inicial de questionamento do foco excessivo dos indicadores financeiros para avaliação da performance de uma organização, alguns anos depois era apresentado como um sistema vivo de formalização e comunicação da estratégia, trazendo a o processo de implantação de mudanças estratégicas para o centro das atenções. Em ampla revisão da literatura acadêmica sobre BSC, Hoque (2014) aponta para resultados majoritariamente positivos deste modelo como um sistema de gestão estratégico .
- c. Um terceiro campo de pesquisas que muito tem contribuído para a maior compreensão e eficácia das mudanças estratégicas é o campo de pesquisas de gestão da mudança (*change management*). A pesquisa neste campo se desenvolve nos aspectos comportamentais, políticos e sócio-culturais, a partir do entendimento que a mudança só acontece através de pessoas engajadas (DECKER et al., 2012; RAFFERTY et al. 2013). Esta é a área da implementação de estratégias que Noble (1999) chamou de aspectos interpessoais.

A etapa 4 – Avaliação das estratégias – é a etapa de *feedback* do processo de estratégia, e representa o conjunto de atividades que avaliam se as estratégias estão atingindo os resultados esperados. Kaplan e Norton (1996), em sua proposição de um sistema de gestão da estratégia, dão o nome de *feedback and learning* para este sub-

processo Segundo eles, o uso do BSC como centro do sistema de gestão da estratégia permitia às organizações entender a relação de causa e efeito entre as ações e os resultados, permitindo relacionar as atividades de curto prazo (ações de implantação das estratégias) com os resultados de longo prazo. Através destas atividades a organização aprende sobre as premissas e cenários utilizados na formulação das estratégias e seu desdobramento em ações, podendo assim se adaptar e realinhar as estratégias.

É também onde se dá a oportunidade de aprendizado sobre o próprio desenho do sistema de gestão do processo de estratégia, garantindo sua evolução para práticas mais eficazes e maduras.

2.3.2 Dimensões de avaliação da capacidade do processo estratégico

Este tópico se dedica a compreender quais dimensões deveriam compor um modelo de avaliação do processo estratégico, tema central da pesquisa.

Buscou-se inicialmente trabalhos de revisão da literatura do campo de pesquisas sobre o processo de estratégia, visando a obtenção de uma visão e sistêmica do tema (RAJAGOPALAN, RASHEED, DATTA, 1993; HUTZSCHENREUTER AND KLEINDIENST, 2006) . A revisão proposta por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) inicia no ano de 1992, ano em que termina a revisão feita por Rajagopalan, Rasheed e Datta (1993). As duas pesquisas são bastante complementares, o que fica evidente pelos *frameworks* propostos, com muitos pontos em comum.

Ambos os autores fazem uma revisão exaustiva deste subcampo de pesquisas e as organizam em: (1) os antecedentes – pesquisas sobre as características ambientais e organizacionais que influenciam no desenho e na performance do processo; (2) o processo - as características do processo propriamente dito, bem como de seus atores, e que influenciam na performance e resultados; (3) as saídas ou resultados – os resultados obtidos pelo processo, dentro daquele contexto.

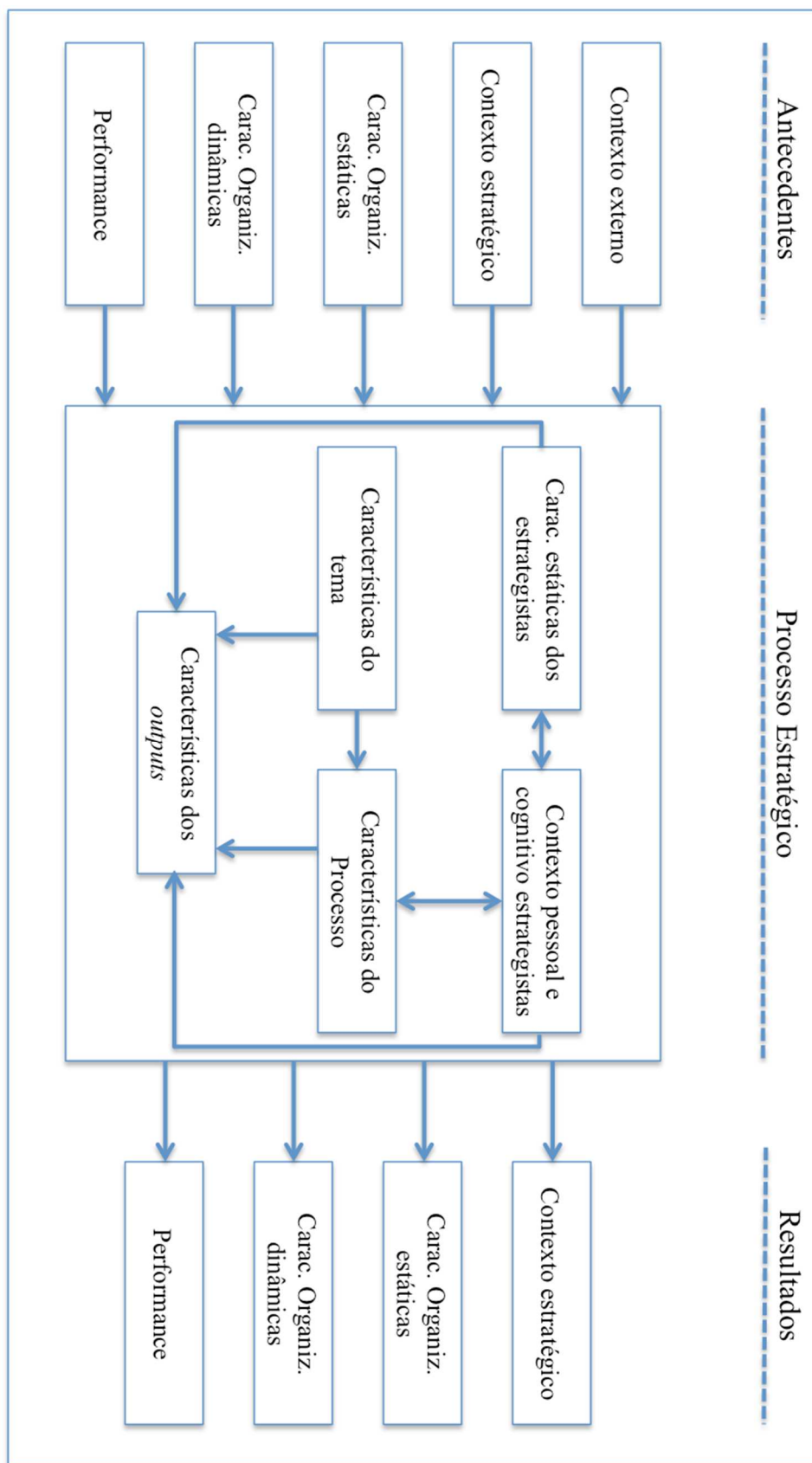
As evoluções mais aparentes no modelo de Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) com relação ao modelo proposto por Rajagopalan et al. (1993) são (1) a incorporação de *abordagem comportamental e cognitiva*, buscando compreender o impacto do indivíduo e da dinâmica dos grupos sobre as características do processo estratégico (2) o tratamento explícito da *implementação* da estratégia, que no framework de 1993 ficava quase desaparecido. Outra contribuição importante da revisão promovida por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) é a identificação de seis principais perspectivas de pesquisa do campo acadêmico de processo estratégico, representando a estrutura intelectual atual do

campo: perspectiva racional, perspectiva cognitiva, perspectiva da alta direção, perspectiva da média gerência, perspectiva orgânica e perspectiva micro. Cada perspectiva oferece contribuições específicas, construídas sobre diferentes premissas e disciplinas de base.

Para a seleção de dimensões relevantes para avaliação da maturidade optou-se por partir do *framework* proposto por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006). Como trata-se de uma revisão bastante exaustiva, o autor apresenta pesquisas com perspectivas muitas vezes conflitantes, o que contribui para nossa abordagem, que se pretende mais integradora e sistêmica. Partindo dos diversos elementos do modelo questiona-se sua relevância para o modelo de avaliação de maturidade, através de um “diálogo” com as referências de pesquisa que dão suporte ao modelo. Ao final da discussão, apresenta-se uma síntese das dimensões selecionadas, bem como as referências utilizadas para justificá-la.

A Figura 5 apresenta o *framework* proposto por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006). Este modelo será referenciado ao longo do trabalho.

Figura 5 – Processo Estratégico: um *framework* integrativo



Fonte: Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) – adaptado pelo autor.

2.3.2.1 Contexto externo

O processo estratégico ocorre em determinado ambiente, e é influenciado por ele. Sharfman e Dean (1991) trazem as 3 medidas que mais aparecem na literatura sobre contexto externo – complexidade, dinamismo, e competitividade; e afirmam que estas dimensões podem ser sintetizadas na dimensão turbulência. Hutzschenreuter e Kleindienst (2006: 693) afirmam: “Organizações que enfrentam ambientes dinâmicos tendem a ter menor margem para erro. Assim, ao invés de se dedicarem a um processo lento e custoso de pesquisa e descoberta, tendem a privilegiar a velocidade do processo de tomada de decisão, apoiando-se mais em intuição ou fontes pessoais de informação”. Sharfman & Dean (1991, p. 695) chegam à mesma conclusão quanto à menor racionalidade em ambientes dinâmicos, mas afirmam que “quanto maior a complexidade e dinamismo do ambiente no qual a empresa opera, maior e mais intensas são as atividades de monitoria e pesquisa de mercado”. Priem et al. (1995) concluem que há uma relação positiva entre racionalidade e performance apenas nos ambientes dinâmicos, justificando este achado no fato de que a incerteza de ambientes dinâmicos exige mais pesquisa e análises de mais cenários, e não menos, como citado anteriormente. Para Grant (2003), os ambientes turbulentos estão longe de prescindir da estratégia. Ao contrário, tendem a exigir processos da estratégia mais sofisticados, apresentando aspectos racionais e emergentes e onde flexibilidade é chave.

Fica claro que há muita divergência dos autores sobre o tipo de influência que a turbulência do ambiente gera sobre a estrutura, racionalidade, e maturidade do processo de estratégias. Ao mesmo tempo, a real natureza desta influência é um tema frequente nas pesquisas, dado à realidade do ambiente competitivo, cada vez mais turbulento. Na presente pesquisa iremos captar dados sobre a turbulência do ambiente das empresas pesquisadas, visando entender se turbulência é uma variável de controle de maturidade.

2.3.2.2 Contexto interno

Da mesma forma que contexto externo, também o contexto interno afeta as práticas e a performance do processo de estratégias, e portanto a avaliação de sua maturidade. Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) dividem as características do contexto interno em (1) características organizacionais estáticas, como tamanho, idade e tecnologia e (2) características organizacionais dinâmicas, como rotinas, valores e cultura. Assim, a partir de conclusões da pesquisa de Yasai-Hardekani & Nystrom, (1996), podemos

construir a hipótese de que em empresas maiores (característica estática “tamanho”) há uma tendência de maior maturidade do processo de estratégia, na medida em que a organização tem que lidar com diversidade geográfica, complexidade da estrutura organizacional e dos processos decisórios para alocação de recursos. Tamanho seria uma variável contingente da maturidade. Já determinadas características dinâmicas, como a prontidão para mudança (resultante de aspectos culturais e de valores), impactam diretamente na capacidade de implantação de mudanças estratégicas na organização, e portanto sua maturidade estratégica (RAFFERTY, JIMMIESON e ARMENAKIS, 2013; D. CALDWELL ET AL., 2008). Schneider, Brief e Guzzo (1996) afirmam que se os colaboradores e seus grupos de trabalho não mudam seus comportamentos, é quase impossível a implementação de uma nova estratégia. E Rafferty et al. (2013) salientam que diferentes organizações variam na sua capacidade de mudar comportamentos, independente do engajamento que os colaboradores mostrem com relação às estratégias. Esta diferença está ligada às competências necessárias para a mudança. Além da prontidão, outras características dinâmicas do contexto interno impactam diretamente a capacidade e a maturidade estratégica: podemos citar processos e valores culturais ligados à comunicação (TICHY e CHARAM, 1995) ou ao aprendizado organizacional (PANT e LACHMAN, 1998), que achamos críticos para a capacidade do processo de estratégia. Algumas características de cultura ou valores podem ainda influenciar aspectos cognitivos dos estrategistas, estimulando ou desestimulando sua capacidade de identificar possíveis escolhas estratégicas (HITT et AL., 1997; IAQUINTO e FREDRICKSON, 1997). Este último aspecto não será considerado no modelo de maturidade, na medida em que impacta o conteúdo da estratégia, e não as práticas do processo. Na presente pesquisa utilizaremos as seguintes variáveis do contexto interno: (1) tamanho da organização, que será testado como um fator contingente; (2) prontidão para a mudança; (3) cultura voltada à comunicação; (4) aprendizado organizacional. Estas variáveis serão pesquisadas com o foco e sob a perspectiva da estratégia, e não de maneira ampla.

2.3.2.3 Contexto cognitivo dos Estrategistas

Passando à parte central do modelo de Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), dedicada ao processo de estratégia propriamente dito, vemos que os pesquisadores dão destaque à características dos estrategistas e do tema estratégico em questão, além de características do processo. Os autores citam várias pesquisas que exploram os contextos cognitivos dos estrategistas, suas origens e seus efeitos nos resultados organizacionais.

Apesar de parecer razoável seu impacto sobre a performance e resultados da estratégia, consideramos que o contexto cognitivo dos estrategistas não impacta a maturidade do processo de estratégia conforme definida neste estudo. Este estudo entende a maturidade como uma propriedade organizacional / cultural, não relacionada a características pessoais / conjunturais. Assim, contexto cognitivo não será diretamente explorado no modelo de maturidade.

2.3.2.4 Características do tema estratégico

As pesquisas citadas por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) sobre o impacto do tema estratégico exploram a relação entre características da decisão estratégica, como complexidade, urgência ou relevância estratégica, e seu impacto no desenho do processo. Não será tratado este aspecto no modelo de maturidade, devido ao entendimento de que o foco desta pesquisa não está em decisões estratégicas específicas, mas em estratégia organizacional de uma maneira mais genérica.

2.3.2.5 Características do processo

O próximo elemento do modelo de Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) é o dedicado às características do processo, que eles organizam nos sub-processos de formulação e implantação da estratégia.

2.3.2.5.1 Formulação da estratégia

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) apontam para uma tendência de evolução dos modelos racionais de formulação da estratégia no sentido de modelos evolucionários, orgânicos, adaptativos. Apesar desta tendência, ainda assim os modelos racionais estão longe de ser abandonados. Elbanna e Child (2007) propõe um modelo integrativo de decisão estratégica, considerando racionalidade, intuição e comportamento político, concluindo pela relevância da racionalidade no processo decisório. Já Jarzabkowski e Kaplan (2015) alertam para o risco de supervalorização dos aspectos racionais, que eles vêm materializado no uso excessivo de ferramentas de análise como SWOT ou 5 Forças de Porter. Mas reconhecem que o uso de ferramentas de análise contribui para o aprendizado e engajamento durante o processo de formulação da estratégia. Muitos autores questionam o debate entre o modelo “racional” e o modelo “adaptativo”, sugerindo que as práticas mais eficazes são uma combinação das duas abordagens (BREWS & HUNT, 1999; SLATER, HOLSON & HULT, 2006; GRANT, 2003; DIBREL, CRAIG & NEUBAUM, 2013). Slater, Holson e Hult (2006) apresentam os

componentes da capacidade de formulação da estratégia: clareza da missão / visão, análise situacional, avaliação de alternativas e cenários, e processo de formação das estratégias.

- Clareza da missão / visão: explora a clareza da missão e visão, seu equilíbrio entre a rigidez (foco de recursos, porém potencial inibição de inovação) e a fluidez, e o alinhamento de ações.
- Análise situacional: atividade tipicamente representada pelo SWOT, tem como principal atividade o *scanning* do ambiente, atividade que monitora as principais tendências – mercado, consumo, clientes, concorrência, tecnologia, etc.
- Avaliação de alternativas: consiste na geração e avaliação de alternativas estratégicas diferentes. Apesar de significar uma redução de riscos, implica em tempo e custos muitas vezes proibitivos, principalmente em contextos turbulentos.
- Processo de formação de estratégias: consiste no processo, mais racional, emergente ou híbrido, usado para formular as estratégias.

Utilizaremos capacidade de formulação como uma dimensão do modelo de maturidade e os elementos propostos por Slater et al. (2006) como escala para avaliação.

2.3.2.5.2 Participação

A *participação ampla* não está na medição proposta por Slater et al. (2006) para a capacidade de formulação de estratégias, mas nos parece importante destacar este aspecto na avaliação da maturidade do processo de estratégia.

Há muita inter-relação entre as etapas de formulação e implementação das estratégias e apresentá-las em separado se dá muitas vezes por razões didáticas. Este é o caso da dimensão de “participação na formulação da estratégia”. O comprometimento dos *stakeholders* com a mudança é fator fundamental para o sucesso da sua implantação (NOBLE, 1999; HUTZSCHENREUTER ET KLEINDIENST, 2006; BARTON E AMBROSINI, 2013). Barton e Ambrosini (2013) estudaram os antecedentes de comprometimento, e concluíram que a participação ampla e efetiva no processo de formação das estratégias, com a consequente “apropriação” e entendimento sobre as estratégias propostas que esta participação traz à média gerência e outros, é o principal componente na formação do comprometimento.

Além da sua importância para a implantação através do comprometimento, a participação ampla também tem impacto na formação da estratégia: Wooldridge et al. (2008) defendem a “perspectiva da média gerência”, defendendo que estes gestores são fundamentais para a real compreensão dos clientes, processos, competências organizacionais, aspectos chave da formação estratégia. Complementando a argumentação por uma participação ampla no processo de formação das estratégias, vários autores defendem a relação positiva entre a diversidade e a qualidade de processos de decisões estratégicas (MENON, JAWORSKI E KOHL, 1997; CARPENTER ET AL., 2004). É possível argumentar que uma participação mais ampla na formação da estratégia, envolvendo não apenas a Alta Direção mas também a média gerência e outros *stakeholders*, promoverá a diversidade (idade, raça, gênero, formações, experiências profissionais, entre outros).

Iremos considerar no modelo de maturidade a dimensão *participação*.

2.3.2.5.3 Implantação da estratégia

Hutschenreuter e Kleindiesnt (2006) consideram que pesquisas sobre implementação das estratégias foram negligenciadas até então, apesar de que – a partir da perspectiva de capacidades dinâmicas – habilidades de implementação de estratégias podem ser interpretadas como uma potencial fonte de vantagem competitiva. Afirmam ainda que a construção destas habilidades não é uma tarefa fácil. Como será visto

Noble (1999) fez uma revisão da literatura sobre implementação, e identificou duas perspectivas diferentes que compõe a capacidade de implementação: a perspectiva estrutural e a perspectiva interpessoal. Na perspectiva estrutural, Noble (1999) agrupa métodos de gestão que favorecem o sucesso da implantação, citando especificamente elementos de “alinhamento da estrutura” e “controle”. Iremos utilizar a dimensão de *controle (monitoramento)* sugerido pelo autor. Quanto à “alinhamento da estrutura”, consideramos ser uma dimensão de baixo valor agregado para o modelo de maturidade: trata-se de uma realidade de empresas muito complexas, que não são o alvo prioritário. Optamos por incluir a dimensão de *gestão de projetos*, que Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) sugerem como um foco de pesquisas futuras sobre capacidade de implantação. Já na perspectiva interpessoal, Noble (1999) agrupou dimensões sociais e comportamentais, fundamentais para levar a cabo qualquer mudança estratégica pretendida. Nesta perspectiva são citados especificamente as dimensões “consenso”, “comportamento estratégico”, “comunicação” e “liderança”. Iremos reter diretamente *comunicação* e

liderança como dimensões do modelo de maturidade. As outras duas dimensões sugeridas por Noble, consenso e comportamento estratégico, serão tratados sob uma única dimensão que chamamos de *comprometimento*.

Assim, as dimensões que desdobram a capacidade de implantação são: *gestão de projetos*, *controle*, *comprometimento*, *comunicação*, *liderança*. Abaixo tecemos comentários sobre cada uma.

2.3.2.5.4 Gestão de Projetos

Já foi citado no item 2.3.1 o alto índice de fracasso na implementação de projetos de mudança estratégica (DECKET ET AL., 2012), e muitos gestores considerarem a implantação de estratégias muito mais desafiador do que sua formulação (ZAIRI, 1995). Decker et al. (2012) citam “gestão de projetos pobre” como um dos fatores críticos de insucesso na implantação de mudanças estratégicas. Grundi (1997, p.50) já reconhecia o potencial de uma integração mais eficaz das práticas de gestão de projetos e gestão estratégica para “vencer os obstáculos da implementação das mudanças estratégicas”. Hutschenreuter e Kleindiesnt (2006), em uma análise sobre as oportunidades de pesquisa que viam naquele momento, destacam o tema da organização por projetos e o impacto na eficácia da implementação de estratégias, pesquisa incipiente naquele momento. Meskendahl (2010) reforça a relevância dos métodos de gestão de portfólio de projetos para a seleção de projetos alinhados à estratégia, garantindo assim foco na utilização dos recursos. Dai e Wells (2004) ressaltam que a implantação de um escritório de projetos pode ajudar muito a evolução da prática de gestão de projetos nas empresas, garantindo a padronização de métodos e a transferência para as equipes dos aprendizados obtidos com os sucessos e falhas anteriores. Iremos incluir no modelo de maturidade do processo de estratégia a dimensão de projetos.

2.3.2.5.5 Controle

Os processos de controle podem ser vistos sob dois aspectos: como alavancas para a mudança estratégica que se pretende implantar, e como motores para a melhoria do próprio processo estratégico. Trataremos este último aspecto na dimensão de aprendizado.

Noble (1999) afirma que o controle da performance das mudanças estratégicas é uma questão fundamental para os gestores. Simon (1994) sugere que os sistemas de controle são importantes alavancas utilizadas para gerir as mudanças estratégicas desejadas. Afirma que são utilizados pela alta direção na formalização das crenças

estratégicas, na definição das fronteiras aceitáveis, na definição e medição dos indicadores críticos de performance, além de motivar o debate sobre as incertezas da estratégia. Os sistemas de controle se materializam de diversas formas: visão, metas e objetivos, indicadores de performance, sistemas de recompensa, reuniões periódicas para alinhamento de informações, entre outros. Kronmeyer (2006) cita a abordagem dinâmica para a implementação das estratégias, e seu modelo circular retroalimentado pelas atividades de controle / monitoramento. Ressalta ainda que a crescente dinamicidade dos ambientes competitivos exige permanente adaptação e reavaliação da estratégia, buscando manutenção do equilíbrio da organização com o contexto externo em permanente mutação.

Talvez a maior crítica que se faz aos sistemas de controle é que eles podem atuar como inibidores da inovação estratégica e das estratégias emergentes (MINTZBERG e WATERS, 1985). Porém, os sistemas de controle evoluíram. Simon (1994, p. 170) ressalta que “os sistemas de controle devem estar preparados para tratar tanto as estratégias intencionais / deliberadas, quanto as estratégias que emergem nos vários cantos da organização”. Noble (1999) salienta que os sistemas de controle devem ser flexíveis, viabilizando adaptações na medida em que o movimento de implementação das estratégias se desenrola.

A dimensão de controle fará parte do modelo de maturidade do processo de estratégia.

2.3.2.5.6 Comprometimento

Esta é a primeira das dimensões da perspectiva interpessoal do processo de implantação das estratégias, que apresentamos no item 2.3.2.5.2. Não temos a pretensão neste ponto de sintetizar o campo de pesquisas que lida com gestão de mudanças tratando das diversas abordagens que minimizam o risco de falhas, mas apenas dar uma base conceitual às escolhas feitas para o modelo de maturidade do processo de estratégia.

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) ressaltam que implementações de estratégia inevitavelmente significam mudança, o que está comumente associado a “desconforto” das pessoas que devem produzi-las. Segundo os autores, é apenas com o comprometimento das pessoas que influenciam na mudança que ela pode acontecer, e citam “a percepção de ser tratado com justiça” como um elemento básico para que o comprometimento germine. Noble (1999) cita que a ausência do comprometimento resulta de um desalinhamento entre objetivos e crenças das pessoas impactadas pela

mudança com aqueles objetivos e crenças que suportam a mudança proposta. E como resultado desta falta de comprometimento pode-se esperar um comportamento de conformismo passivo, ou casos extremos de resistências à mudança, como comportamento subversivo.

Kohtamaki et al. (2011) estudou o comprometimento como moderador da relação entre planejamento estratégico e resultados da organização, defendendo que a participação ampla nos processos de decisão estratégica aumenta o engajamento dos colaboradores, através do aprendizado que acontece neste momento. Da mesma forma, Beer & Eisenstat (2004) propõe um método de engajamento amplo baseado no que eles chamam de “conversações honestas sobre a estratégia em toda a organização”. Este método salienta dois aspectos chave para o comprometimento: (1) comunicação; (2) a participação ampla na formação da estratégia.

Fica evidente que o comprometimento é um dos elementos centrais de um projeto de mudança e deve ser ativamente gerido. A dimensão comprometimento fará parte do modelo de maturidade proposto.

2.3.2.5.7 Comunicação

Já foi citado anteriormente a importância da comunicação para a construção do engajamento. Mas a comunicação é tão relevante dentro do processo de mudanças que optamos por destacá-la como uma dimensão à parte. Noble (1999) considera comunicação a área de pesquisa que melhor pode explicar as causas de sucesso ou fracasso na implementação de mudanças estratégicas. Menon et al. (1999) referem-se à natureza e extensão da comunicação formal e informal durante o processo estratégico (da formação à implementação), destacando a criticidade da boa interação entre os envolvidos no processo estratégico tanto para a formulação de uma boa estratégia, como para suas alterações / correções, além de ser importante para viabilizar a incorporação das estratégias emergentes. Klein (1996) refere-se à importância dos sistemas de comunicação na condução das mensagens corretas e na busca do comprometimento no processo de mudança. Sandy (1991) cita que fracassos na implementação de mudanças estratégicas frequentemente ocorrem quando os comportamentos necessários não estão corretamente comunicados. O método proposto por Beer e Eisenstat (2004) é um exemplo de como a comunicação é fundamental para o lidar com o comprometimento, e consequentemente para o sucesso das mudanças estratégicas. Gioia e Chittipeddi (1991)

citam a importância da comunicação para dar sentido aos processos de mudança. No modelo de avaliação de maturidade iremos incluir a dimensão de comunicação.

2.3.2.5.8 Liderança

Noble (1999) fala sobre a relevância da liderança nos processos de mudança, enfocando a relação entre estilos de liderança e eficácia de mudanças estratégicas. Nutt (1993) refere-se a uma força motora, necessária para a implementação de mudanças estratégicas. Gill (2002) sustenta que as mudanças estratégicas necessitam de liderança para serem introduzidas e sustentadas e propõe um modelo para liderança de mudanças estratégicas que engloba visão, valores, estratégia, empowerment, motivação e inspiração. Ele entende que aspectos técnicos da gestão da mudança, como planos e recursos adequados e alinhados, são importante e necessários. Mas que a questão fundamental está na inspiração para a mudança, em vencer as resistências, que na maior parte das vezes é emocional. Isto requer liderança comprometida, que pode ser evidenciada de diversas maneiras: a aceitação clara da responsabilidade pela mudança, vontade explícita de participar, vontade de investir recursos na mudança, vontade de tomar as decisões necessárias, percepção do impacto do seu comportamento, mensagens consistentes, participação em eventos regulares de revisão do progresso da mudança. Graetz (2000), na mesma linha, refere-se aos papéis instrumentais e carismáticos da liderança eficaz, integrando know how operacional com fortes habilidades interpessoais. Liderança será considerada no modelo de maturidade.

2.3.2.6 Resultados

Nesta dimensão, o modelo de Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) explora vários aspectos de resultados do processo de estratégia, não apenas os resultados financeiros ou de mercado. Incluiremos no modelo de maturidade a dimensão de resultados, e na construção de sua escala de medição estarão presentes resultados de processo e financeiros.

2.3.3 Síntese da proposta para as dimensões do modelo de maturidade do processo de estratégias

No tópico 2.3.2 discorreu-se sobre os vários aspectos do processo de estratégias, selecionando alguns aspectos que fariam parte do modelo de maturidade da presente pesquisa. O Quadro 1 sintetiza estes elementos, apresentando uma definição para cada um. Como dito anteriormente, a referencia central é o *framework* de Hutzschenreuter e

Kleindienst (2006), a partir do qual desenvolveu-se pesquisa bibliográfica visando dar suporte às escolhas realizadas. Os autores pesquisados para cada elemento estão também identificados na tabela.

Quadro 1 – Elementos do modelo

Dimensões	Descrição	Referências
Prontidão para a mudança	Avalia a extensão em que a empresa apresenta um contexto interno favorável à estratégia	Rafferty et al. (2013); D. Caldwell et al. (2008); Schneider et al. (1999)
Formulação	Avalia a capacidade da empresa formar estratégias adequadas e consistentes, explorando as proposições intencionais e emergentes	Elbanna e Child (2007); Jarzabkowski e Kaplan (2015); Brews e Hunt (1999); Slater, Holsson e Hult (2006); Grant (2003); Dibrel, Craig e Neubaum (2013)
Participação	Avalia a extensão da participação ampla e heterogênea nos processos de formação da estratégia	Slater (2006); Noble (1999); Barton e Ambrosini (2013); Wooldridge et al. (2008); Menon, Jaworski e Kohl (1997); Carpenter et al. (2004)
Projetos	Avalia a capacidade de implantação de projetos, nos aspectos processuais e metodológicos	Noble (1999); Decker et al. (2012); Zairi (1995); Meskendahl (2010); Dai e Wells (2004)
Comunicação	Avalia a extensão dos processos de comunicação formal e informal da empresa, particularmente no tocante ao impacto nas estratégias	Menon (1999); Klein (1996); Beer & Eisenstat (2004); Gioia & Chittipeddi (1991); Sandy (1991)
Liderança e Patrocínio	Avalia a extensão do comprometimento e liderança da alta direção quanto à formação e implantação das estratégias	Noble (1999); Nutt (1983); Gill (2002); Graetz (2000)
Comprometimento	Avalia a extensão do comprometimento dos colaboradores com a estratégia e as mudanças necessárias para sua implantação	Hutzschmreuter e Kleindienst (2006); Noble (1999); Kohnamaki (2011); Beer e Eisenstat (2004)
Controle	Avalia a capacidade da empresa de monitorar a implantação das estratégias e sua eficácia	Simon (1994); Mintzberg (1985); Kaplan e Norton (1996); Noble (1999)
Resultados	Avalia a extensão em que a estratégia contribui para os resultados da organização	Hutschemreuter e Kleindienst (2006); Menon et al. (1999);

Fonte: Elaborado pelo autor

3 Metodologia

Neste tópico vamos apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho.

3.1 Desenho da pesquisa

A pesquisa foi conduzida em abordagem orientada à descoberta, que consiste em complementar as conclusões obtidas na pesquisa da literatura com a perspectiva do campo. Esta abordagem foi adaptada de pesquisa de Menon et al. (1999), que foi referenciada pela semelhança desta com os objetivos da presente pesquisa. Assim, a pesquisa foi organizada em duas etapas, uma qualitativa e outra quantitativa.

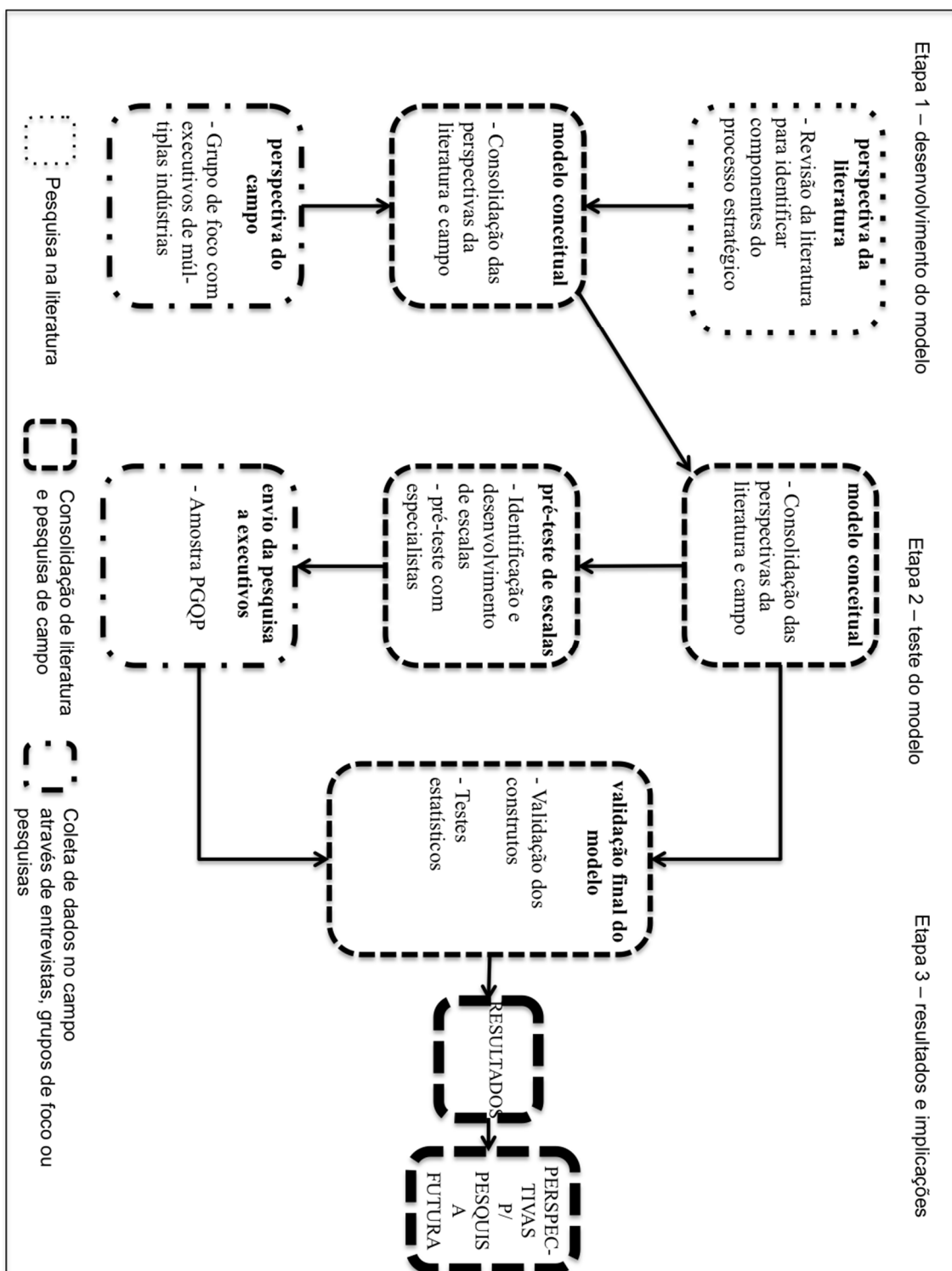
A etapa qualitativa da pesquisa tinha o objetivo de buscar validação e complementação ao modelo de maturidade que até então era resultado de pesquisa bibliográfica. Definiu-se pelo envolvimento de profissionais de mercado para participação nesta etapa, visando lançar sobre o modelo uma perspectiva prática.

Já a etapa quantitativa tinha o objetivo de aplicação do modelo validado em amostra significativa, visando, através da análise e discussão das respostas, compreender a validade e alcance do modelo proposto, e organizar sugestões de próximos passos de pesquisa.

Detalhando, as etapas conduzidas foram: (1) Levantamento junto à literatura de aspectos relevantes do processo de estratégias e proposição de um modelo de avaliação da capacidade (maturidade) deste processo; (2) Entrevistas de gestores, visando enriquecer a pesquisa bibliográfica com a realidade da comunidade de negócios local e complementação do modelo; (3) Construção e aplicação de questionário baseado no modelo proposto; (4) Análise dos dados e conclusões. A

Figura 6 apresenta uma visão global da metodologia empregada.

Figura 6 – Visão geral da metodologia.



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptação de modelo de Menon et al. (1999)

3.2 Perspectiva da literatura

Esta etapa consistiu em ampla pesquisa literária sobre os temas relevantes para a pesquisa: (1) Visão geral de gestão estratégica; (2) Processos e maturidade; (3) Processo de estratégias e dimensões de avaliação de maturidade. A pesquisa literária foi em sua maior parte conduzida a partir de artigos publicados em jornais acadêmicos de destaque, com referência ainda a alguns livros (HUTZENREUTER e KLEINDIENST, 2006). Em alguns casos de exceção, quando não foi possível encontrar tema de interesse em jornais de destaque, optou-se por jornais de menor relevância. Ainda assim, buscou-se artigos com número relevante de referências. A pesquisa sobre as dimensões relevantes para avaliação da maturidade foi conduzida tendo como referência central artigo de Hutschenreuter e Kleindienst (2006), que apresenta ampla revisão literária realizada sobre o tema processo estratégico.

O resultado desta etapa foi apresentado no tópico 2 – Referencial Teórico, que finaliza com uma proposição de dimensões para avaliação da maturidade do processo estratégico.

3.3 Etapa qualitativa

O objetivo desta etapa foi validar e complementar o modelo que seria levado para a fase de pesquisa quantitativa, até então desenvolvido exclusivamente a partir da pesquisa em literatura. Foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas em profundidade. Optou-se por entrevistas semiestruturadas em função da liberdade que o entrevistador tem para conduzir o diálogo nas direções que se mostrarem mais adequadas, conforme evolui a interação com o entrevistado (MARCONI E LAKATOS, 2010). Foram tomados os cuidados básicos recomendados para entrevistas, como a preparação prévia do entrevistador, postura adequada, atenção às respostas do entrevistado, entre outras. Ao início de cada entrevista, seguiu-se o procedimento de apresentação do entrevistador, apresentação do trabalho, seu caráter exclusivamente científico e sua relevância, a importância da colaboração do entrevistado, confidencialidade, e solicitação da permissão para gravação.

Em conjunto com executivos do PGQP, decidiu-se sobre o perfil dos profissionais a serem entrevistados: alta senioridade e reconhecida experiência na gestão do processo de estratégia. Passou-se então à escolha dos profissionais: Os executivos do PGQP relacionaram 7 profissionais e, em função de disponibilidade de agenda, 4 destes concordaram com a entrevista. Além destes 4 profissionais, outros dois profissionais

foram convidados pelo autor. O Quadro 2 apresenta o grupo de participantes das entrevistas.

As entrevistas foram conduzidas pelo autor, e foram pautadas por um diálogo aberto, seguindo o roteiro apresentado no Quadro 3, validado previamente junto ao orientador da pesquisa. Optou-se por não revelar a identidade dos entrevistados e suas empresas, evitando qualquer tipo de desconforto aos participantes.

Quadro 2 – Participantes das entrevistas.

Nível de responsabilidade na organização	Número	Cargo
Líder máximo	2	Superintendente Diretor Geral
Responsável Operacional	2	Diretor de Supply Chain Diretor Financeiro e Adm.
Responsável pelo processo de estratégia	1	Gerente de Planejamento
Consultor Organizacional	1	Consultor Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 3 – Roteiro de entrevistas semiestruturadas

Pergunta	Objetivo
Qual a sua visão de estratégia? Seu objetivo, seu papel no sistema de gestão, etc.	Introduzir o entrevistado no contexto, levando-o a se concentrar em estratégia.
Qual a sua experiência pessoal na liderança ou participação na formação e implantação? Lembra-se de um sucesso e um fracasso? O que foi crítico para o sucesso? E para o fracasso?	Levar o entrevistado a se aproximar de experiências reais e concretas, relacionando fatores críticos que potencialmente podem ser elementos de avaliação da maturidade.
Se você fosse criar um modelo para avaliar a capacidade de uma organização formular e implantar estratégias, como ele seria?	Objetivamente solicitar a contribuição do entrevistado para a seleção de elementos de avaliação.
Favor comentar sobre os elementos já elencados – qual sua relevância para avaliar a maturidade do processo de estratégia?	Obter comentários sobre a relevância dos elementos selecionados para a avaliação de maturidade.

Fonte – Elaborado pelo autor

As entrevistas foram gravadas, e revisitadas várias vezes para a compreensão dos detalhes. Nenhuma das dimensões do modelo de maturidade já identificadas foram consideradas irrelevantes pelos entrevistados, e as entrevistas reforçaram a decisão de utilizá-las. Três novas dimensões foram incluídas no modelo por sugestão dos entrevistados. Estas dimensões serão apresentadas no tópico 4. Serão também apresentados neste tópico comentários considerados relevantes para a pesquisa.

3.3.1 Etapa quantitativa

A etapa quantitativa da pesquisa consistiu em construção e validação de instrumento de coleta, definição da população e amostra pesquisada, aplicação do questionário na amostra e tratamento estatístico dos dados recebidos.

3.3.1.1 Construção e validação do instrumento de coleta

A primeira atividade consistiu na construção do questionário, instrumento escolhido para a coleta de dados desta etapa. O questionário visava captar o desenvolvimento das organizações frente às dimensões selecionadas. Pela dificuldade de se encontrar escalas que medissem estes elementos, optou-se pelo desenvolvimento de escalas, tendo por base as etapas anteriores de revisão da literatura e entrevistas. Tomou-se o cuidado de não perguntar diretamente sobre a dimensão avaliada, mas construir algumas perguntas que, combinadas, levariam à avaliação.

Além das perguntas para avaliar as doze dimensões do modelo de maturidade, foram ainda inseridas perguntas para identificação de (1) características da organização (razão social, segmento, tamanho, atuação geográfica, performance frente aos concorrentes); (2) características do respondente (cargo / função); (3) característica do processo (número de anos de execução do processo estratégico e avaliação de maturidade feita pelo respondente); e (4) característica do ambiente competitivo (turbulência).

Foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, visando facilitar o tratamento estatístico posterior e também padronizar o quadro de respostas, simplificando o processo para o respondente. Assim, na parte central do questionário, 49 perguntas relacionadas às dimensões de maturidade foram respondidas utilizando escala “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. A pergunta sobre a percepção de maturidade do processo utilizou escala adaptada a partir da escala proposta pelo Capability Maturity Model Integration - CMMi (TEAM, 2002). Foi inserido nesta adaptação um número mínimo de ciclos do processo estratégico, visando um elemento objetivo para a resposta. As perguntas sobre evolução financeira e de participação de mercado utilizaram uma escala de intervalo de pontos percentuais, iniciando com valores negativos. As perguntas com relação à comparação com o principal concorrente utilizou uma escala comparativa, variando de “muito pior” a “muito melhor”.

O questionário foi distribuído pelo aplicativo “SurveyMonkey”, viabilizando a resposta na *web*. Antes do envio em massa foi feito um pré-teste, envolvendo dois executivos sênior e um professor da Unisinos. Nesta etapa foram revisados a compreensão das questões, sua validade como indicadores da dimensão de maturidade, além de aspectos da navegação na *web*. O questionário está apresentado no anexo.

3.3.1.2 Participantes da pesquisa e envio do questionário

Gil (2011) afirma que a amostra deve apresentar as características de relevância e imparcialidade para que seja representativa, contendo as características da população em proporções semelhantes à esta. Segundo ele, para ser imparcial, todos os elementos da população devem ter igual oportunidade de fazer parte da amostra. Costa Neto (1997) diz que o uso de amostras não probabilísticas (não imparciais) deriva-se da inacessibilidade de toda a população, sendo neste caso o pesquisador forçado a colher a amostra na parte que lhe é acessível. No entanto, o sucesso do uso de uma amostra não probabilística depende, entre outros fatores, dos critérios e julgamentos do pesquisador. Se as características das variáveis de interesse forem as mesmas na população objeto e na população amostrada, à uma equivalência entre as mesmas para o estudo estatístico (GIL, 2011).

Para ter acesso a um grande número de empresas, viabilizando o número de respostas necessárias para a significância estatística, considerou-se a intermediação por uma entidade ou associação empresarial que disponibilizasse uma base cadastral, além de “abrir portas” junto às empresas. Considerando ainda a intenção de ter acesso à uma população de diferentes segmentos da economia, chegamos ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP, entidade com bastante penetração no meio empresarial gaúcho (já apresentada na introdução deste trabalho) e que apresenta a vantagem para a presente pesquisa de não se focar em nenhum segmento específico, atingindo igualmente indústrias, serviços e governo. O projeto foi apresentado ao PGQP, na figura de seu diretor geral e do diretor de estratégia, que prontamente se dispuseram a apoiá-lo. Foi assinado acordo entre PGQP e Unisinos formalizando o apoio e resguardando a confidencialidade das informações.

A partir desta definição buscou-se compatibilizar as diretrizes da pesquisa e as características da base de dados do PGQP. As principais decisões quanto à população foram: (1) envolver empresas de todos os segmentos da economia, sem filtro; (2) considerando a intenção de não envolver micro-empresas e a ausência de informações de faturamento na base do PGQP, definiu-se filtrar a base com o critério de número de funcionários como *proxy* para porte de empresa; (3) considerando a organização da base de dados em dois grupos: um grupo de empresas que haviam desenvolvido alguma atividade com o PGQP nos últimos 3 anos (denominadas “com interação”), e outro grupo, empresas que apesar de terem se cadastrado não haviam desenvolvido nenhuma atividade

neste período (denominadas “sem interação”), definiu-se pelo envolvimento dos dois grupos. Esta última decisão objetivou minimizar o risco de tendência na amostra com o envolvimento apenas de empresas próximas ao PGQP e portanto com maior sofisticação do seu processo de gestão.

Foi necessário ainda decidir quanto ao procedimento de envio e coleta das respostas: se o envio seria feito a partir de *e-mail* do PGQP ou se enviado pelo pesquisador. As considerações passaram por credibilidade da pesquisa (remetente PGQP), confidencialidade da base de dados, e envolvimento operacional no fluxo de mensagens. Considerados todos os aspectos, e considerando a assinatura prévia de contrato com garantias quanto a confidencialidade dos dados, optou-se pelo envio a partir do *e-mail* do pesquisador.

Foram enviados convites de participação a todas as empresas que possuem cadastro no PGQP com mais de 50 funcionários. No cadastro do PGQP há a identificação do líder da organização e do líder do processo de gestão da qualidade. Os convites foram enviados nominalmente a ambos.

A pesquisa foi encaminhada através de e-mail com texto de encaminhamento detalhando o objetivo, caracterizando o programa de mestrado da Unisinos, e o apoio do PGQP. A mensagem de encaminhamento era assinada por representantes das duas entidades, e apresentava o logotipo de ambas, visando maior credibilidade e aumentar o índice de respostas. Em um período de 5 semanas enviou-se ainda duas mensagens de reforço, e após este período foi encerrada a fase de coleta.

Quadro 4 – Percentual de respostas

Amostragem						
Grupos	Abertos	Não abertos	Total	Respondidos	% sobre Total	% sobre Abertos
Com Interação	339	1156	1495	57	4%	17%
Sem interação	645	2252	2897	123	4%	19%
Total	984	3408	4392	180	4%	18%

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 4 apresenta o número de pesquisas enviadas para cada segmento, e o número de respostas obtidas. Se considerado apenas o número de e-mails abertos, o índice de respostas foi de 18%, considerado muito bom. Chama a atenção o percentual de e-mails que não foram abertos, cerca de 78% dos e-mails enviados, mesmo após 3 envios.

Há a possibilidade de desatualização da base de dados do PGQP, hipótese que não foi investigada.

3.3.1.3 *Análise de dados*

O questionário descrito anteriormente produziu grande quantidade de dados, e são necessários técnicas de análise para que sejam transformados em informações. Segundo Gil (2011) o objetivo da análise é a organização e sumarização dos dados visando fornecimento de respostas, enquanto a interpretação refere-se à procura do sentido mais amplo das respostas, mediante sua ligação a conhecimentos anteriormente obtidos.

Das 180 respostas, 7 foram desconsideradas por estarem com a maioria dos itens em branco (provavelmente por erro no procedimento de gravação do formulário WEB), e 6 foram desconsideradas por estarem com 100% dos itens no nível 5 da escala de Likert, denotando pouca atenção na compreensão ou resposta das questões. Assim, foram consideradas 167 respostas na análise dos dados.

Utilizou-se os aplicativos Excel e SPSS para a análise quantitativa dos dados do questionário.

Foram realizadas fatorial, análise de médias e a análise de regressão, para diferentes cenários. A análise fatorial foi utilizada para encontrar grupos de variáveis que apresentam o mesmo comportamento e estrutura subjacente, ou, conforme Tabachinick e Fidell (2007), variáveis que “caminham juntas”. Estes grupos de variáveis, ou fatores, são utilizados para resumir ou explicar o conjunto total das variáveis observadas, simplificando e viabilizando os próximos passos da análise.

Após a análise fatorial procedeu-se a um teste de médias visando entender a evolução das dimensões do modelo comparadas à interpretação dos respondentes sobre a maturidade.

Foi realizado ainda teste de regressão para avaliar a capacidade do modelo de prever a maturidade e os resultados financeiros.

Algumas perguntas que se busca responder na presente pesquisa: “O modelo é capaz de explicar diferenças de maturidade no processo de estratégia entre organizações?”; “A maturidade do processo de estratégia é influenciada pelo segmento da indústria? Ou pelo tamanho da organização?”; “A maturidade do processo de estratégia pode ser relacionada com resultado?”

4 Resultados obtidos

Neste tópico iremos apresentar e discutir os resultados obtidos nas etapas qualitativa (entrevistas) e quantitativa (questionário) da pesquisa.

4.1 Resultados das entrevistas

Como já exposto, as entrevistas tinham por objetivo complementar a pesquisa literária realizada. Foram realizadas 6 entrevistas, e nos comentários a seguir os entrevistados serão identificados pelo código “En”, com n variando de 1 a 6.

A síntese da análise feita sobre o material das entrevistas é que não foi retirado do modelo nenhuma das dimensões previamente identificadas como relevantes, e foram incluídas 3 novas dimensões: inovação, estrutura, e aprendizado.

Apresentamos a seguir trechos das entrevistas, organizados por “dimensão do modelo”. Primeiro serão apresentados os trechos das pesquisas que provocaram a inclusão de uma nova dimensão no modelo. Em seguida são apresentados comentários considerados relevantes, e que reforçam elementos já presentes no modelo. Algumas das frases tiveram seu formato adaptado para melhor compreensão fora do contexto das entrevistas, mantendo-se fielmente o conteúdo.

“Entendo que a estratégia visa a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, e em um contexto de mudanças constantes, isto passa por inovação. Este é um tema fundamental e em geral mal tratado: vejo muitos processos de planejamento estratégico resultarem em ‘mais do mesmo’” (frase do entrevistado E1).

“Todas as empresas globais reconhecidamente avançadas estrategicamente mantêm postos avançados em ambientes de alta inovação, como Vale do Silício, visando a construção das estratégias inovadoras” (frase do entrevistado E1).

“Não é possível hoje separar planejamento estratégico de gestão da inovação. A tecnologia digital é disruptiva em vários

segmentos, e a estratégia tem que contemplar esta reflexão, a construção de novos modelos de negócio” (frase do entrevistado E2)

Este insight nos levou a considerar inovação como uma dimensão no modelo de maturidade. Encontra suporte na literatura: Kim e Mauborge (1999, p. 41) afirmam que “na economia do conhecimento, a estratégia deveria se focar em expandir mercados existentes ou criar novos mercados, e não em bater a concorrência”. Desta maneira associam claramente a inovação como elemento fundamental das estratégias de sucesso. Teece et al. (1997) segue uma linha de pesquisa semelhante, afirmando que a criação de riqueza em regimes de rápida mudança, depende mais da identificação de novas oportunidades e da reorganização interna que permita sua exploração, do que de atividades de busca de melhor posicionamento competitivo, tradicionalmente associadas à estratégia. Novamente, uma associação clara entre inovação e maturidade estratégica. Como a avaliação proposta é de processo, não se trata de avaliar o quanto a estratégia é ou não inovadora, mas sim de avaliar se existe um processo estruturado de inovação e qual é sua relação com o processo estratégico.

“A existência de ciclos anteriores da estratégia tem que ser avaliada, e é um sinal de maturidade. Não apenas isto, mas a existência de um processo e um dono para este processo é sinal de interesse da organização na sua gestão. Isto também indica maturidade” (frase do entrevistado E4).

“A empresa tem um processo estabelecido? Está documentado? Quais são as métricas do processo? As pessoas conhecem a estratégia?” (frase do entrevistado E2).

Esta dimensão – existência do processo estratégico e do *process owner* – obviamente estava faltando no modelo anterior. Talvez porque os artigos acadêmicos sobre estratégia raramente consideram a possibilidade de não haver um processo estratégico, ou não haver uma estratégia estabelecida. Mas a existência do processo, seu grau de formalização, e a qualidade de sua gestão são aspectos básicos dos modelos de maturidade de processo. Hammer (2007) afirma em vários momentos a relevância do “dono do processo” (*process owner*) para garantir sua evolução ao longo do tempo. As

escalas do modelo CMMi (TEAM, 2002) também evidenciam a importância da estruturação do processo, monitoria de sua performance, e melhoria contínua como indicadores de sua maturidade.

A existência do processo, o número de ciclos de sua execução, e de presença de uma função na organização formalmente responsável pela sua gestão (*process owner*), serão englobadas na dimensão estrutura, incluída no modelo de maturidade.

“A história evolutiva do nosso processo estratégico está muito ligada à história de nossos líderes. Cada um de nossos últimos líderes trouxe uma perspectiva própria para a estratégia da organização, com impactos sobre nosso processo estratégico. O processo estratégico, como qualquer processo operacional da organização, está em constante evolução e adaptação, e esta capacidade de aprendizado do processo demonstra maturidade” (frase do entrevistado E4).

“Nossas práticas organizacionais foram muito influenciadas pelos preceitos da qualidade. Conduzimos reuniões de avaliação crítica para avaliação da performance do processo estratégico, avaliando o que foi bom e o que podemos melhorar. Esta disciplina mantém nosso processo vivo e relevante para a comunidade” (frase do entrevistado E5).

Estas frases, alinhadas com o modelo de maturidade de processos CMMi (TEAM, 2002), nos levaram a incluir a dimensão aprendizado, que pesquisa a existência de práticas de avaliação do próprio processo estratégico e sua performance, visando gerar iniciativas de melhoria de seu desempenho.

Estas foram as três dimensões novas incluídas na pesquisa: inovação, estrutura, aprendizado. O Quadro 5 apresenta todas as dimensões do modelo, sua definição, e referências. Inclui as dimensões já definidas na pesquisa na literatura e as dimensões obtidas a partir das entrevistas.

Quadro 5 – Todos os elementos do modelo, incluindo elementos vindos da entrevista

Dimensões	Descrição	Referências
Prontidão para a mudança	Avalia a extensão em que a empresa apresenta um contexto interno favorável à estratégia	Rafferty et al. (2013); D. Caldwell et al. (2008); Schneider et al. (1999)
Formulação	Avalia a capacidade da empresa formar estratégias adequadas e consistentes, explorando as proposições intencionais e emergentes	Elbanna e Child (2007); Jarzabkowski e Kaplan (2015); Brews e Hunt (1999); Slater, Holsson e Hult (2006); Grant (2003); Dibrel, Craig e Neubaum (2013)
Participação	Avalia a extensão da participação ampla e heterogênea nos processos de formação da estratégia	Slater (2006); Noble (1999); Barton e Ambrosini (2013); Wooldridge et al. (2008); Menon, Jaworski e Kohl (1997); Carpenter et al. (2004)
Projetos	Avalia a capacidade de implantação de projetos, nos aspectos processuais e metodológicos	Noble (1999); Decker et al. (2012); Zairi (1995); Meskendahl (2010); Dai e Wells (2004)
Comunicação	Avalia a extensão dos processos de comunicação formal e informal da empresa, particularmente no tocante ao impacto nas estratégias	Menon (1999); Klein (1996); Beer & Eisenstat (2004); Gioia & Chippipedi (1991); Sandy (1991)
Liderança e Patrocínio	Avalia a extensão do comprometimento e liderança da alta direção quanto à formação e implantação das estratégias	Noble (1999); Nutt (1983); Gill (2002); Graetz (2000)
Comprometimento	Avalia a extensão do comprometimento dos colaboradores com a estratégia e as mudanças necessárias para sua implantação	Hutzschreuter e Kleindienst (2006); Noble (1999); Kothamaki (2011); Beer e Eisenstat (2004)
Controle	Avalia a capacidade da empresa de monitorar a implantação das estratégias e sua eficácia	Simon (1994); Mintzberg (1985); Kaplan e Norton (1996); Noble (1999)
Resultados	Avalia a extensão em que a estratégia contribui para os resultados da organização	Hutschenreuter e Kleindienst (2006); Menon et al. (1999);
Inovação	Avalia a extensão em que a organização aborda inovação de maneira estruturada e consistente, e a influência da inovação sobre a estratégia.	Entrevistas: KIM e MAUBORGE (1999); TEECE et al. (1997)
Estrutura	Avaliação sobre a existência do processo de estratégias, e de área na organização responsável pela performance deste processo.	Entrevistas: HAMMER, 2007; CMMi (TEAM, 2002)
Aprendizado	Avalia a extensão com que a organização avalia a performance do processo e implementa iniciativas voltadas à sua melhoria	Entrevistas: CMMi (TEAM, 2002)

Fonte: Elaborado pelo autor

Abaixo apresentamos alguns comentários das entrevistas e que consideramos relevantes para reforçar a relevância das dimensões já identificadas para a maturidade.

“Apesar de considerar muito importante o formalismo do processo de planejamento estratégico, o fato é que as estratégias do dia a dia da empresa, que estão acontecendo na linha de frente, muitas vezes não são aquelas decididas durante o processo. Para mim, estas estratégias ‘vivas’ são mais importantes do que os mapas estratégicos fixados nas paredes” (Entrevistado E3).

“Hoje em dia temos que ser muito rápidos, não dá para separar como fazíamos antigamente um momento para formulação, e depois a implantação 6 meses depois. As coisas estão acontecendo simultaneamente, e se não prestarmos atenção nisto vamos ficar com um belo plano, mas não implantado” (Entrevistado E5).

Estas frases lançam uma luz sobre a discussão de estratégias intencionais e emergentes, reforçando o aspecto que a organização que encontrou os caminhos para integrar estes dois tipos de processo na formação da estratégia apresenta um processo estratégico mais maduro, conforme defendido no tópico 2.3.2.5.1 do referencial teórico.

“O processo do planejamento estratégico é fundamental para construir o entendimento profundo sobre as decisões tomadas, e facilita muito o processo posterior de implantação.” (Entrevistado E3).

“Mesmo quando o processo de planejamento estratégico não promove grandes mudanças estratégicas, só o fato de organizar o conhecimento da organização, envolvendo amplamente os gestores e permitindo com que eles se apropriem da estratégia já é um tremendo valor agregado” (Entrevistado E1).

“Temos uma preocupação enorme com a participação da média gerência e também dos cargos técnicos chave para a organização na concepção das estratégias. Não apenas porque eles serão responsáveis

pela implementação das mudanças e precisam estar comprometidos com as mesmas, mas principalmente porque são eles que operam o negócio e sabem dizer o que funciona e o que não funciona.” (Entrevistado E4).

“Nós fazemos questão de envolver a média gerência na estratégia. Mas para que isto seja consequente, percebemos que temos que alimentar a média gerência com conhecimentos estratégicos de maneira constante. A área de gestão do conhecimento está sob a área de planejamento, e é responsável por isto, seja com a divulgação de relatórios sobre temas relevantes, ou a promoção de palestras e workshops, etc.” (Entrevistado E2).

As frases acima reforçam a relevância da dimensão de participação no processo de formulação, incluída no modelo e defendida no tópico 2.3.2.5.2. E que é necessário um processo permanente de capacitação da média gerência para que sua participação no processo de formação da estratégia seja consequente.

“Uma mudança bem relevante para nós foi colocar a área de inteligência competitiva sob a gestão da área responsável pela estratégia. Isto garantiu foco para a área de inteligência, e trouxe inputs fundamentais para o processo de concepção da estratégia” (Entrevistado E4).

A maioria dos entrevistados não mostrou um processo consistente e permanente de inteligência, focado ambiente externo. No entanto, estratégia é o exercício do equilíbrio entre oportunidades do ambiente externo e recursos / competências do ambiente interno. Pela relevância que tem para a formulação da estratégia, parece ser adequado tratar a monitoria do ambiente externo com uma gestão processual, evitando trata-la pontualmente, reativamente. Isto faz parte da escala da dimensão de capacidade de formulação.

“Depois de proposta a estratégia por um grupo formado pelos diretores e gerentes gerais, promovemos workshops de estratégia envolvendo muita gente. Claro que nestes workshops podem ser levantados temas que impliquem em revisão das decisões já tomadas, mas não é este o objetivo. O objetivo maior destes workshops é promover a apropriação e comprometimento dos agentes para com a estratégia. Este tipo de workshop é promovido também ao longo do ano, quando os responsáveis por projetos estratégicos tem a oportunidade de apresentar o status dos mesmos.” (Entrevistado E4).

“Não há dúvidas que a implantação das mudanças estratégicas vai exigir comprometimento. Mas comprometimento pressupõe motivação dos colaboradores, uma boa relação com a organização, sistemas adequados de gestão de recursos humanos” (Entrevistado E2).

“A partir do momento, com os novos acionistas, que se definiu uma Missão e Visão, amplamente compartilhados na organização, foi possível sentir o poder motivacional destes instrumentos, fundamentais para a construção do comprometimento com a nova estratégia. O alinhamento de estratégia, visão, missão confere credibilidade para a proposição, e isto ajuda no compromisso” (Entrevistado E6)

As falas acima reforçam a relevância da dimensão de comunicação e comprometimento para a avaliação de maturidade estratégico, elementos defendidos nos tópicos 2.3.2.5.6 e 2.3.2.5.7. Além da questão comprometimento, o entrevistado E2 chama atenção para o contexto da organização, a qualidade da sua relação com os colaboradores, independente das mudanças estratégicas. Isto está sendo avaliado na dimensão “prontidão para a mudança” do modelo. O alinhamento da estratégia com a visão está sendo avaliado na dimensão “formulação”

“O escritório de projeto tem se mostrado fundamental para apoiar as áreas funcionais a realizar a mudança. Os profissionais do escritório tem cargo de “analistas da mudança”, e promovem o olhar

sistêmico na integração de iniciativas de mudança interdepartamentais. Isto foi importante na nossa organização” (Entrevistado E4).

“A metodologia estruturada para gestão de projetos, e uma equipe de profissionais focados e capacitados em gestão de projetos para apoiar os gestores na condução dos projetos de mudança foi fator crítico a evolução de nossa performance com a estratégia.” (Entrevistado E2).

Estes depoimentos mostram a relevância das metodologias e recursos de projeto, ponto representado pela dimensão de ‘projetos’ no modelo. Além disto, é possível identificar nas ‘entrelinhas’ a importância do *process owner*, que busca novos métodos ou estruturas visando melhorar a performance do processo de estratégia. Este aprendizado no tempo é o que leva os processos ao amadurecimento.

“O momento periódico (trimestral na nossa organização) para acompanhamento dos avanços das iniciativas estratégicas e dos resultados nos indicadores de resultados estratégicos é um dos momentos mais ricos de todo o processo estratégico. Aí acontece a liderança estratégica, comunicação top-down e bottom-up, discussão do impacto de mudanças de contexto sobre decisões estratégicas. Sempre que possível busca-se explorar a relação causa / efeito entre as iniciativas estratégicas e os resultados esperados, validando premissas importantes do processo de planejamento” (Entrevistado E4).

Em todas as organizações entrevistadas acontece algum tipo de processo de controle periódico envolvendo os responsáveis pelas iniciativas estratégicas e a liderança, e em 50% das organizações entrevistadas (3 empresas) o modelo do Balanced Scorecard (BSC) era utilizado.

“Para mim, a chave do sucesso das mudanças estratégicas ainda está na liderança. Não estou falando do ‘chefe’, mas de um líder de fato. Ele tem que comprar a estratégia a saber vendê-la, tanto para

‘baixo’, quanto para cima. Só acredito em estratégias se elas ocupam a agenda dos líderes de maneira relevante” (Entrevistado E6).

“Vivi muito tempo de gestão familiar na empresa. Nesta época não havia uma estratégia, a empresa funcionava de maneira reativa, seja aos concorrentes ou ao contexto de mercado, câmbio, etc. A profissionalização da gestão, e a vinda de líderes com pensamento estratégico foi fundamental para o forte crescimento que a empresa conheceu na última década.” (Entrevistado E6).

“A liderança é fundamental na sua relação com o conselho. E são coisas que não aparecem nos painéis de controle da estratégia... Acompanhamos no detalhe os projetos, com metodologias, recursos, e tudo o mais. Mas basta o líder não desempenhar seu papel na relação com o conselho, e tudo vai por água abaixo” (Entrevistado E1) .

As frases acima suportam a decisão de considerar liderança como uma das dimensões que avaliam a maturidade do processo. Particularmente, o aspecto de relação com o conselho apareceu em várias entrevistas, e aparece como um elemento da escala de avaliação de liderança.

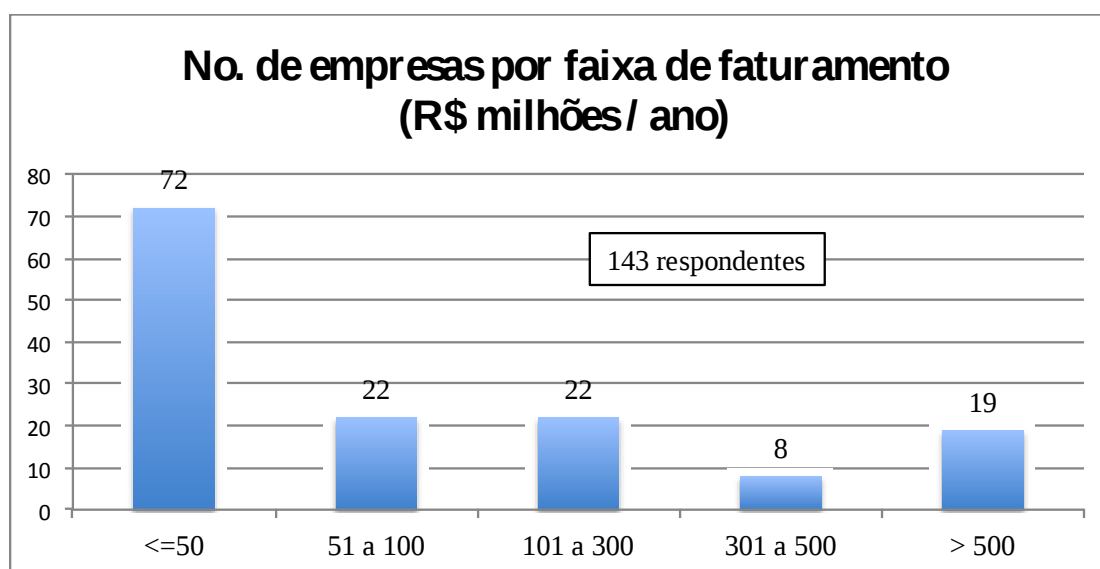
4.2 Resultados da etapa quantitativa (questionário)

Na etapa qualitativa foi realizada análise de conteúdo das entrevistas, e para as análises estatísticas foi utilizado o método de análise multivariada, adequado para o modelo proposto, que relaciona variáveis independentes à uma variável dependente – maturidade do processo da estratégia. Foi utilizada uma escala numérica de intervalos para a medição de 49 questões (indicadores), consolidadas posteriormente em 12 grupos referentes às dimensões definidas nas fases anteriores. O uso de vários indicadores para medir as dimensões visa reduzir a variabilidade das respostas e melhorar a qualidade da medição (HAIR ET AL., 2010).

4.2.1 Detalhamento da amostra

A primeira etapa da análise dos questionários respondidos foi obter uma compreensão sobre a amostra, estudando algumas de suas características. A seguir são apresentados gráficos que sintetizam estas características.

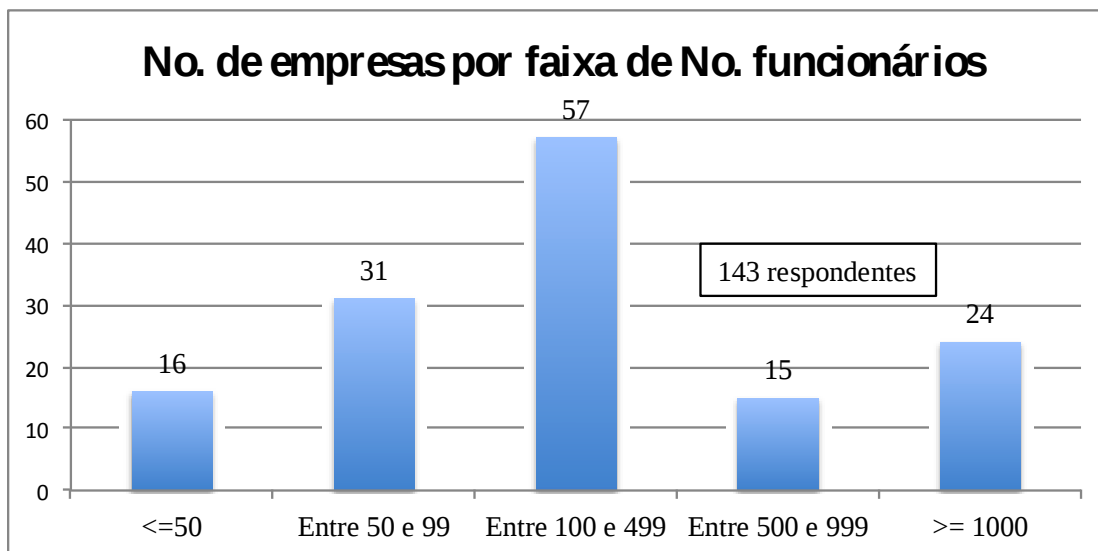
Gráfico 1 – Porte de empresas (faturamento)



Fonte: Análise dos dados

Das empresas que responderam esta questão, 51% apresentam faturamento acima de 50 milhões de reais / ano. Apesar de não haver uma informação objetiva que permita classificar mais detalhadamente as faixas de faturamento abaixo de 50 milhões de reais / ano, lembramos que a base foi filtrada, considerando-se apenas empresas com mais de 50 funcionários, visando eliminar da amostra empresas muito pequenas.

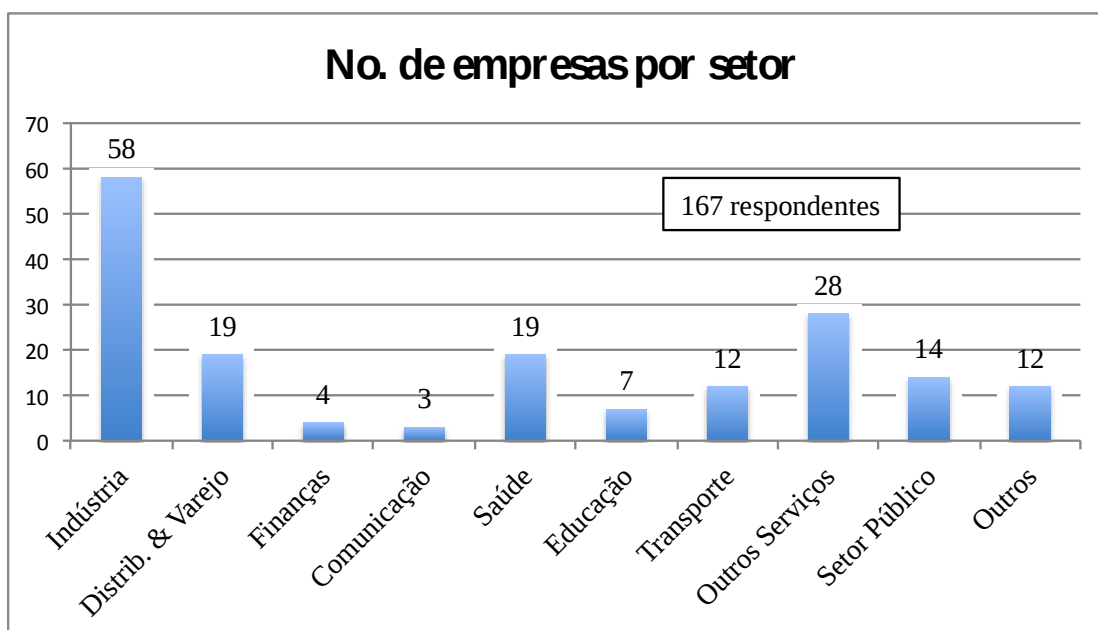
Gráfico 2 – Porte de empresas (no. de funcionários)



Fonte: Análise dos dados

Apesar do filtro de número de funcionários visar retirar da amostra empresas com menor de 50 funcionários, 11% das empresas que marcaram esta questão responderam possuir menos de 50 funcionários. Destes 11%, todas assinalaram um faturamento menor que 50 milhões de reais / ano. 28% das empresas apresentam mais de 500 funcionários, e 67% das empresas apresentam mais de 100 funcionários.

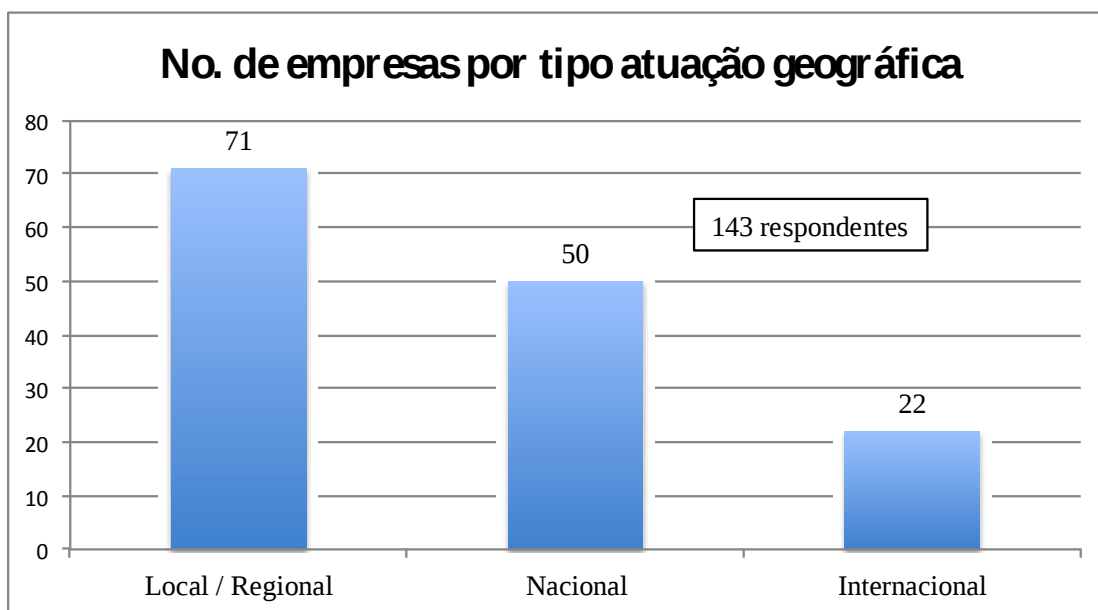
Gráfico 3 – Setor da indústria



Fonte: Análise dos dados

Conforme pretendia-se, a amostra é bastante diversificada, representando tanto os segmentos da indústria como serviços. O segmento industrial representa 35% das empresas pesquisadas, 47% são do segmento de serviços e 18% são de outros segmentos (agro, setor público, terceiro setor).

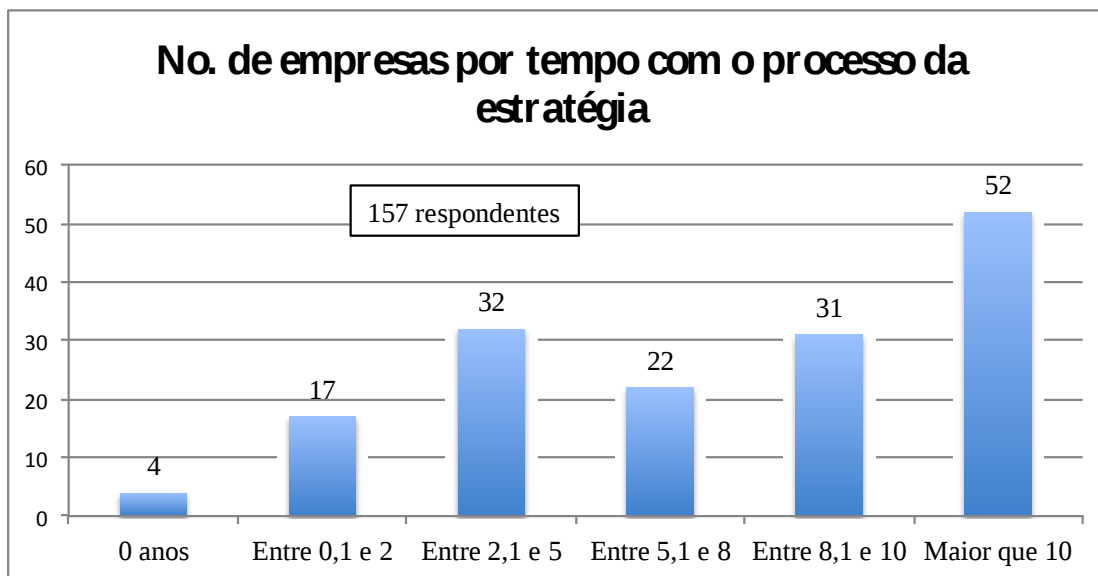
Gráfico 4 – Atuação geográfica



Fonte: Análise dos dados

Das empresas que responderam esta questão, 50% possuem uma atuação local / regional, e 50% possuem atuação nacional ou internacional. A amostra está bem distribuída, por empresas com características de mercado diversas.

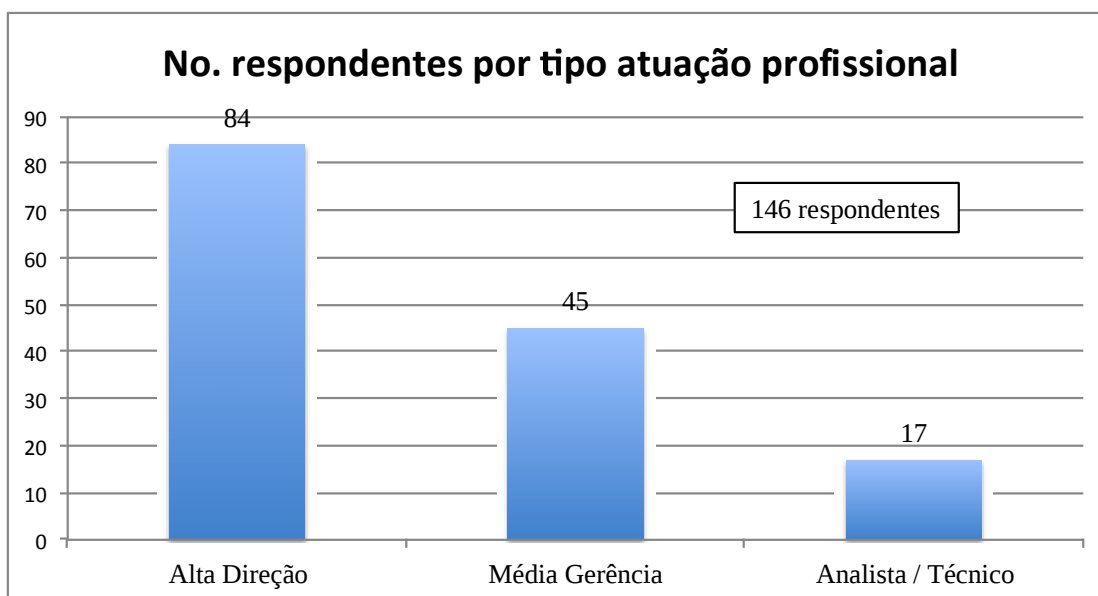
Gráfico 5 – Tempo de execução do processo



Fonte: Análise dos dados

A maioria dos respondentes (31%) assinalou a existência de processos de formulação da estratégia há mais de 10 anos, e 61% assinalam a existência há mais de 5 anos. Apenas 13% das empresas que responderam esta questão apontam uma experiência menor que dois anos com o processo da estratégia.

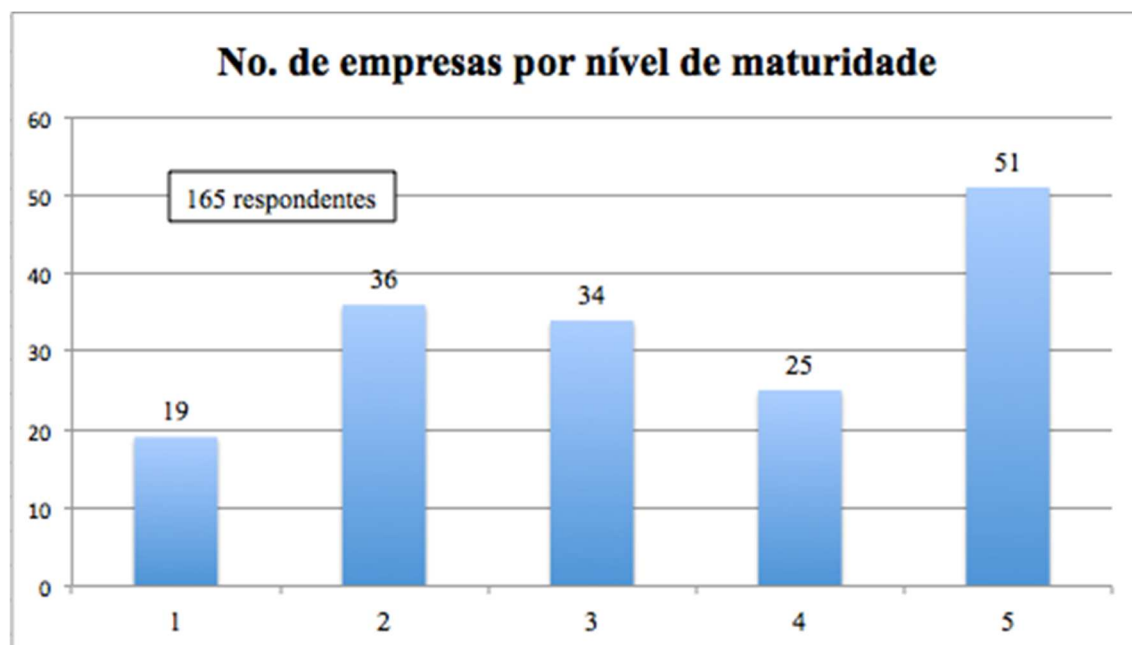
Gráfico 6 – Atuação profissional dos respondentes



Fonte: Análise dos dados

A intenção era concentrar as respostas na alta direção, que teoricamente possuem uma visão mais sistêmica da organização, e condições de responder o tipo de perguntas do questionário com acurácia. 50% dos respondentes são da alta direção, e somando gerentes e alta direção chegamos a 88% do total, o que demonstra que a intenção foi atingida.

Gráfico 7 – Maturidade do processo estratégico



Fonte: Análise dos dados

Um número expressivo de empresas tem uma percepção de alta maturidade do seu processo estratégico: 31% apontaram maturidade = 5, e 15% apontaram maturidade = 4. Este dado, que chamou a atenção, pode ter diferentes origens, e relacionamos a seguir algumas hipóteses: (1) tendência da população selecionada para o estudo – empresas próximas ao PGQP e que implementam métodos de gestão pela qualidade podem apresentar uma maturidade estratégica acima da média. A pesquisa de Prajogo (2006) sobre o efeito mediador de gestão pela qualidade total na relação estratégia / performance parece confirmar esta hipótese; (2) ausência de instrumentos de medição que viabilize uma comparação entre as empresas, gerando uma percepção de alta maturidade pelo desconhecimento de padrões de performance possíveis; (3) tendência natural ao otimismo nas respostas, particularmente pelo fato de haver muitos presidentes e diretores envolvidos (50% da amostra), com natural dificuldade de assumir valores mais baixos de maturidade estratégica. Este efeito (*social desirability bias*) é bastante discutido em

pesquisas das ciências sociais, particularmente quando do uso de questionários respondidos sem um entrevistador (THOMPSON, 2005). Efeito não controlado na presente pesquisa.

Pelos dados apresentados neste tópico, concluímos que a amostra possui uma boa representatividade: empresas onde o processo de estratégia pode apresentar contribuição relevante (porte por faixa de faturamento e número de funcionários), amostra representativa dos vários setores industriais, empresas bem distribuídas entre atuação local e nacional / internacional. Ainda, uma amostra de empresas com bastante experiência com o processo de estratégia e um conjunto de respondentes na sua maioria pertencente à alta direção. Finalmente, quanto à maturidade, apesar das ressalvas feitas anteriormente, há também uma boa distribuição de respondentes por todo o espectro de maturidades.

4.2.2 Teste Alfa de Cronbach

Como visto no tópico sobre metodologia, foi empregado um questionário para medir as várias dimensões do modelo de maturidade proposto, e para isto foi utilizado um conjunto de perguntas para cada dimensão (as escalas).

Tabela 1 – Consistência das escalas (alfa de cronbach)

#	DIMENSÃO	NÚMERO DE ÍTEMS ESCALA	# VÁLIDOS	# EXCLUÍDOS	ALFA DE CRONBACH
1	Turbulência	4	163	3	0,433
2	Prontidão p/ Mudança	3	161	5	0,757
3	Estrutura	2	165	1	0,776
4	Capacidade de formulação	6	160	6	0,860
5	Participação	3	166	0	0,765
6	Projetos	5	164	2	0,818
7	Monitoramento e Controle	3	162	4	0,833
8	Comunicação	6	161	5	0,904
9	Liderança	3	163	3	0,858
10	Engajamento	6	165	1	0,845
11	Inovação	4	159	7	0,863
12	Aprendizado	3	163	3	0,848
13	Resultados	5	164	2	0,848

Fonte – análise dos dados

Os resultados da Tabela 1 mostram que há alta consistência entre os itens de escala de cada dimensão do modelo de maturidade (valores para alfa de cronbach acima de 0,7 são normalmente aceitos como consistentes (J. HAIR ET AL., 2010)), exceção feita para *turbulência*.

Analisando em detalhe as respostas da escala que representa *turbulência*, nota-se que a pergunta sobre regulamentação do governo é a responsável por esta baixa consistência. Assim, em segmentos com alta competitividade, alta taxa de inovação e rupturas tecnológicas, os respondentes assinalam também alta regulamentação do governo. Esta resposta aparenta ser incoerente, e pode significar que a pergunta foi mal formulada. De qualquer forma, a dimensão *turbulência* foi planejada para ser uma variável de controle do modelo de maturidade, não uma dimensão do modelo. Assim, apesar de trazer uma limitação para o teste da hipótese de *turbulência* como variável de controle de maturidade, a falta da confirmação de consistência estatística da escala que mede *turbulência* não é um problema para o modelo de maturidade em si.

A partir desta validação, iremos tratar nas análises estatísticas subsequentes a consolidação em dimensões, e não o detalhe de cada uma das 49 questões. Para obter o

valor consolidado da escala de cada dimensão foi calculada a média das respostas das questões daquela escala.

4.2.3 Teste de médias

Foi solicitado ao respondente sua percepção quanto ao nível de maturidade do processo da estratégia, em uma escala de 1 a 5. Utilizando este resultado, e considerando as 12 dimensões planejadas para o modelo de maturidade, foi realizado uma comparação de médias das dimensões para os diversos níveis de maturidade. Os valores das médias e a análise de variância estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Médias das dimensões por nível de maturidade

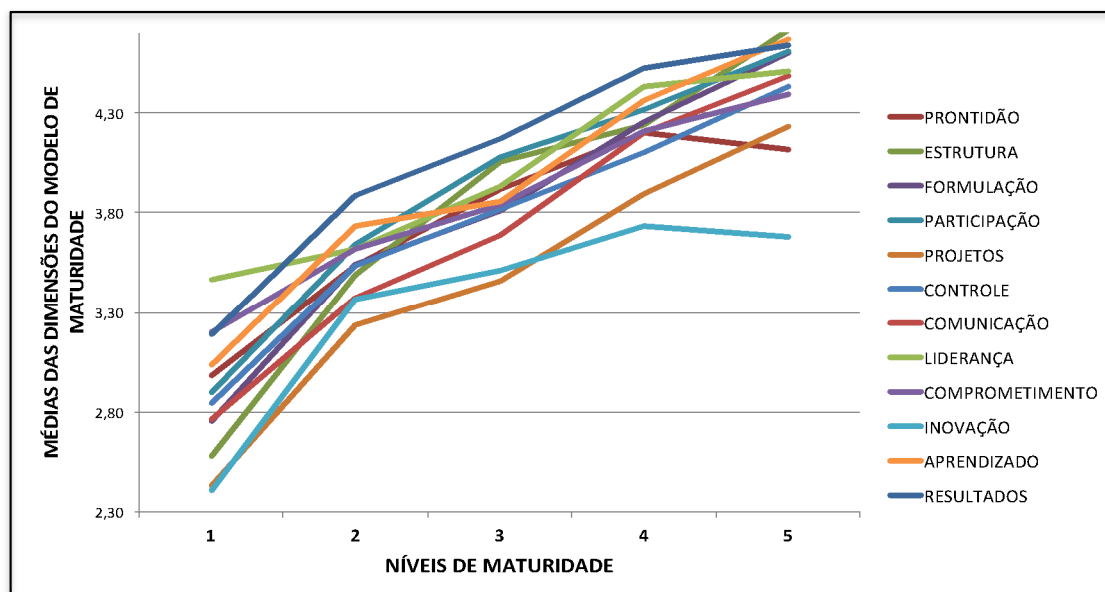
	MATURIDADE					Significância ANOVA
	1	2	3	4	5	
PRONTIDÃO	2,982	3,537	3,922	4,200	4,116	0,000
ESTRUTURA	2,579	3,486	4,059	4,240	4,716	0,000
FORMULAÇÃO	2,754	3,539	3,812	4,257	4,598	0,000
PARTIICIPAÇÃO	2,895	3,639	4,078	4,320	4,608	0,000
PROJETOS	2,432	3,239	3,457	3,896	4,233	0,000
CONTROLE	2,844	3,538	3,819	4,102	4,430	0,000
COMUNICAÇÃO	2,763	3,374	3,686	4,201	4,484	0,000
LIDERANÇA	3,463	3,619	3,931	4,431	4,510	0,000
COMPROMETIMENTO	3,200	3,617	3,840	4,208	4,396	0,000
INOVAÇÃO	2,408	3,366	3,512	3,737	3,684	0,000
APRENDIZADO	3,035	3,733	3,853	4,360	4,670	0,000
Média Geral	2,851	3,517	3,815	4,177	4,404	
Num. Respondentes	19	36	34	25	51	

Fonte: Análise dos dados

Este teste demonstra que há diferença entre os valores das médias para diferentes valores de maturidade, com significância $p < 0,0005$.

O Gráfico 8 mostra que para a maioria das dimensões há uma relação positiva entre esta e a variável maturidade, o que suporta o modelo proposto. Assim, por exemplo, é possível afirmar que empresas com menor maturidade do processo da estratégia apresentam práticas de comunicação menos desenvolvidas do que empresas com maior maturidade. Ou, sob outra perspectiva, é possível afirmar que a melhoria de práticas de comunicação na organização tem um impacto positivo sobre a capacidade da organização de conceber e implementar boas estratégias. Ainda não sabemos o tamanho deste impacto.

Gráfico 8 – Evolução das médias



Fonte: Análise dos dados

As exceções para esta relação direta em todos os níveis de maturidade são as dimensões de prontidão e inovação, para as quais há uma diminuição de médias entre os níveis 4 e 5. Em que tipo de cenário isto poderia acontecer?

No caso de prontidão, uma possibilidade é que em empresas com maior maturidade do processo, a capacidade para mudanças estratégicas já esteja assimilada no sistema de gestão, e não se perceba a prontidão como um elemento relevante para que a mudança aconteça. Outra interpretação é a de que uma cultura empresarial mais centralizadora e hierarquizada pode subestimar as dificuldades de mudanças sem o adequado comprometimento dos colaboradores, não considerando assim a importância da prontidão para a mudança estratégica. Para estas organizações, a avaliação de maturidade estaria mais focada na etapa de formação das estratégias, menos preocupada com as complexidades da implementação.

De qualquer maneira, há grande consenso na literatura sobre a relevância de aspectos culturais (prontidão) para o sucesso da mudança (RAFFERTY et al., 2013), contrariando este comportamento da média.

Já no caso da dimensão de inovação, em que cenário teríamos empresas com processo estratégico mais maduro sinalizando menor desenvolvimento em inovação? Este resultado pode estar sinalizando que não há o reconhecimento de uma relação direta entre inovação e maturidade, o que suporta comentário crítico obtido em entrevista

(registrado no tópico 4.1, página 60) de que muitas empresas desenvolvem processos de planejamento estratégico bem estruturados, mas que ao final apresentam uma estratégia sem diferenciais competitivos, o que o entrevistado chamou de “mais do mesmo”. Uma hipótese é que este comportamento seja o resultado da dificuldade de gerir as tensões causadas pelos paradoxos da “organização ambidestra”, conceito criado por corrente de pesquisa organizacional que se desenvolveu a partir do início do século XXI (LUBATKIN et al., 2006). A proposição básica desta corrente de pesquisa é que empresas, para prosperar ou mesmo para sobreviver, devem ser excelentes em “explorar o existente” (*to exploit*, em inglês) e “explorar o novo” (*to explore*, em inglês). Esta proposição, intuitivamente consistente, carrega em si inúmeros conflitos: curto prazo / longo prazo, foco em lucratividade / foco em reconhecimento de mercado, disciplina / paixão, muito difíceis de serem geridos eficazmente. (ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009). Segundo Smith e Tushman (2005), as organizações naturalmente procuram a homogeneidade, buscando conforto do desenvolvimento de modelos mentais que suportam um ou outro lado desta balança e investindo cada vez mais esforços na consolidação de seu paradigma de preferência. Ressaltam que os resultados deste comportamento podem ser contra-produtivos ou mesmo destrutivos. A enorme dificuldade em gerir estes conflitos e tensões levaram muitos pesquisadores a se perguntarem como, ou se, seria possível a construção de organizações ambidestras. Lubatkin et al (2006) propõe que a alta direção das empresas é o principal agente na busca do gerenciamento eficaz destes conflitos. Neste ponto, retornamos à hipótese levantada, de que inovação e maturidade estratégica não apresentaram uma relação direta por conta da dificuldade na gestão de paradoxos da relação ambidestra por parte das empresas da amostra. É possível imaginar que empresas da amostra que se consideram muito maduras estrategicamente tenham desenvolvido esta percepção baseado na sua capacidade muito desenvolvida de conceber e implementar estratégias com uma tendência para a “exploração dos ativos atuais”, sem o adequado equilíbrio proposto pela teoria de organizações ambidestras (“*to exploit / to explore*”). Neste cenário, e levando em conta a proposta de Smith e Tushman (2005) citada anteriormente neste tópico, empresas mais maduras podem apresentar práticas de inovação menos desenvolvidas.

4.3 Análise de regressão

Aqui vamos avaliar a capacidade do modelo prever a maturidade do processo de estratégia de uma organização (variável dependente) a partir da medição de suas práticas relacionadas às doze dimensões selecionadas (variáveis independentes). Chamamos este modelo de “*modelo 1*”

O índice R^2 do modelo é 57,3% (percentual da variabilidade da maturidade que é explicada pelas variáveis independentes, comparado com a explicação da média-) e o R^2 ajustado para o tamanho da amostra é 53,4%. O teste realizado permite dizer que as variáveis do modelo preveem a maturidade com significância estatística: $Z(13,143)=14,734$; $p<0,0005$.

A Tabela 3 apresenta a significância da contribuição de cada variável para o modelo. Os itens marcados de cinza claro contribuem com o modelo, com significância estatística $p<0,05$. Os itens marcados em cinza escuro contribuem com o modelo considerando-se $p<0,1$.

Tabela 3 – Teste de regressão do modelo de maturidade

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	-2,089	,639		-3,270	,001
	MÉDIA PRONTIDÃO	-,342	,157	-,205	-2,185	,030
	MÉDIA ESTRUTURA	,313	,129	,223	2,423	,017
	MÉDIA CAPACIDADE FORMULAÇÃO	,412	,235	,247	1,756	,081
	MÉDIA PARTICIPAÇÃO	,349	,187	,202	1,859	,065
	MÉDIA PROJETOS	,341	,163	,202	2,093	,038
	MÉDIA CONTROLE	-,332	,193	-,201	-1,723	,087
	MÉDIA COMUNICAÇÃO	,022	,195	,014	,115	,909
	MÉDIA LIDERANÇA & PATROCÍNIO	-,051	,131	-,034	-,391	,696
	MÉDIA COMPROMETIMENTO	,229	,212	,115	1,079	,283
	MÉDIA INOVAÇÃO	,016	,099	,011	,164	,870
	MÉDIA APRENDIZADO	,083	,143	,053	,583	,560
	MÉDIA RESULTADOS	,409	,209	,195	1,959	,052

Assim, podemos dizer que há evidências de que beta padronizado na tabela 3 é significativamente diferente de 0 (e portanto contribui para a explicação da variável dependente maturidade) nos casos das dimensões prontidão para mudança, estrutura, capacidade de formulação, participação, projetos, controle e resultado, considerando $p<0,1$. E para as variáveis de comunicação, liderança e patrocínio, comprometimento,

inovação e aprendizado não é possível fazer tal afirmação. Propomos a análise destes resultados considerando proposição de Noble (1999) para os fatores relevantes na eficácia da implantação das estratégias, classificando-os em estruturais e interpessoais. Esta abordagem para classificação também é utilizada por Sirkin et al. (2005) quando se refere à fatores *hard* e *soft* que interferem na eficácia de uma mudança. Usando esta referência na interpretação dos resultados do teste de regressão vemos que são os elementos estruturais (*hard*) que explicam a maturidade do processo estratégico: estrutura, formulação, participação, projetos, controle e resultados (desconsideramos por enquanto a variável prontidão neste raciocínio. Voltaremos a ela mais tarde). Elementos de caráter interpessoal (*soft*) como comprometimento, liderança ou comunicação não explicam maturidade do processo estratégico, com significância estatística. Apesar de ser possível imaginar um cenário organizacional onde os elementos de caráter interpessoal sejam entendidos como menos relevantes na explicação da maturidade – um ambiente organizacional centralizador, hierárquico e diretivo – não acreditamos que seja este o caso: Hoje é difícil dizer que o comprometimento dos colaboradores com a mudança não é fator fundamental para seu sucesso. E olhando o gráfico das médias, todas estas dimensões de caráter interpessoal estão crescendo com o crescimento da maturidade, dando a impressão de que existe uma relação positiva entre elas.

Passou-se então a avaliar outras possibilidades para a relação destas variáveis com maturidade estratégica. Foi feito um teste de regressão considerando não maturidade, mas *resultados* como variável dependente, mantendo todas as outras dimensões como variáveis independentes. Neste teste, os principais resultados foram: R^2 ajustado = 66,3%, $p < 0,0005$, e 3 variáveis explicando a variável dependente: as variáveis formulação, projetos, e comprometimento, sendo esta última relação a que nos chamou a atenção. A partir deste resultado, e considerando a pesquisa de Kohtamaki (2011) e Beer e Eisenstat (2004) sobre comprometimento e seus antecedentes, buscou-se entender se engajamento poderia ser explicado por outras variáveis interpessoais do modelo. Em novo teste de regressão, com a variável comprometimento como variável dependente e todas as outras dimensões do modelo (menos resultados) como variáveis independentes chegamos a um resultado de R^2 ajustado = 70,8%, $p < 0,0005$, com as variáveis prontidão, liderança e comunicação explicando engajamento com significância $p < 0,05$, o que é um resultado consistente do ponto de vista conceitual. Intuitivamente compreende-se que uma organização que demonstra maior prontidão para mudança, melhores práticas de comunicação e melhores práticas de liderança, tendem a apresentar maior

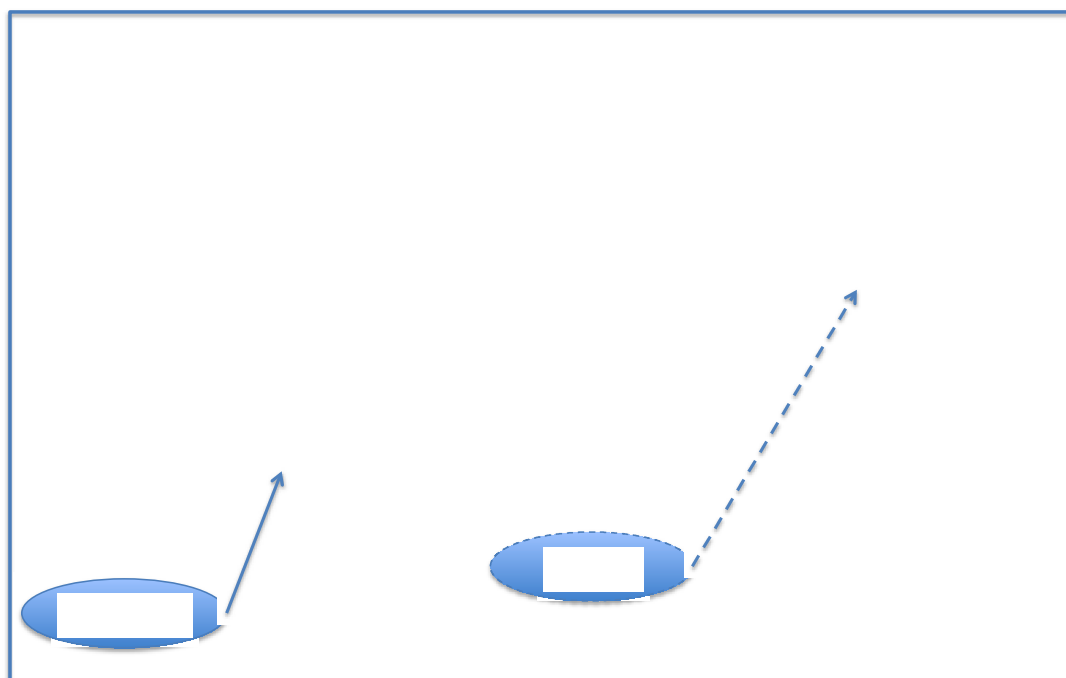
comprometimento para uma dada mudança estratégica, mantendo-se constantes outras variáveis. O resultado das 3 regressões é apresentado na Tabela 4, e o modelo resultante desta 3 regressões é apresentado na Figura 7. Este modelo é identificado como “*modelo 2*” na Tabela 4 – Resultados das regressões

Tabela 4 – Resultados das regressões

	Modelo 1		Modelo 2					
	Variável Dependente: Maturidade		Variável Dependente: Comprometimento		Variável Dependente: Resultados		Variável Dependente: Maturidade	
	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig	Beta	Sig
Prontidão p/ Mudança	-0,205	0,030	0,196	0,001				
Estrutura	0,223	0,017					0,250	0,004
Formação da Estratégia	0,247	0,081					0,143	0,251
Participação	0,202	0,065					0,181	0,068
Projetos	0,202	0,038					0,266	0,006
Controle	-2,01	0,087					0,183	0,149
Comunicação	0,14	0,909	0,455	0,000				
Liderança	0,034	0,695	0,176	0,005				
Comprometimento	0,115	0,283	Depend.		0,728	0,000		
Inovação	0,011	0,870					0,29	0,641
Aprendizado	0,053	0,560	0,142	0,038				
Resultados	0,195	0,052			Depend.		0,214	0,025
R ² Ajustado			0,718		0,527		0,541	
Sig.		0,000	0,000		0,000		0,000	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 7 – Representação gráfica do modelo 2, com as das relações encontradas



Fonte: Elaborado pelo autor. (tracejado: sem significância estatística)

Como pode ser visto na Figura 7, as relações entre as dimensões Formação da Estratégia, Controle e Inovação com a variável dependente Maturidade não demonstraram significância estatística.

No caso de Inovação, este resultado está alinhado com o resultado obtido no teste de médias e apresentado no tópico 4.2.3. O mesmo cenário apresentado então (baseado no estudo de Smith e Tushman (2005) sobre organizações ambídestras) pode também explicar o resultado da regressão. É possível também analisar este resultado considerando as dimensões Inovação e Formação da Estratégia de forma conjunta. Estas duas dimensões são relacionadas ao conteúdo das estratégias, e o fato de que não se tenha encontrado relações estatisticamente significantes entre elas e a Maturidade do processo estratégico pode sugerir que não é a melhoria do processo que gera o conteúdo das estratégias que faz diferença na maturidade, mas sim a melhoria dos processos de implementação das estratégias. Pode também sugerir que as organizações percebem o desafio de implementação das estratégias como o grande obstáculo para a eficácia do processo estratégico

Quanto à dimensão Controle, a não significância estatística da sua relação com maturidade do processo estratégico sugere que a melhoria dos processos de controle e monitoramento da implementação da estratégia não implica em maior maturidade do processo estratégico. Este resultado é consistente com pesquisas que afirmam que a rigidez causada por excesso de controle prejudica um importante aspecto da maturidade do processo estratégico: a habilidade de realinhar a estratégia quando necessário (MINTZBERG ET AL., 1999).

Finalizando a apresentação dos resultados obtidos, cabe ainda citar que foram realizados vários cortes na amostra buscando melhor compreensão dos dados: foram refeitos testes em cortes por tamanho, função do respondente, tempo de familiaridade com o processo estratégico, segmento de mercado e turbulência do ambiente competitivo, tentando uma melhor associação das variáveis independentes com a variável maturidade. Estas explorações no entanto não trouxeram resultados mais consistentes que os obtidos na amostra total, impactado entre outras coisas, por amostras menores.

Buscou-se ainda relacionar maturidade do processo estratégico com evolução de resultados econômicos e de mercado, e ainda comparação com resultados da concorrência. Não se conseguiu um modelo de regressão com significância estatística para esta relação. Ou seja, não há evidências de relação entre maturidade e resultados econômicos e de mercado. Esta ausência de evidências junta-se à longa história de

resultados conflitantes de pesquisas que se dedicaram a estudar a relação entre planejamento estratégico e performance (RUDD, 2008). Em seu estudo, Rudd (2008) leva em consideração críticas metodológicas feitas às pesquisas até então realizadas sobre este tema, e propõe que a relação entre planejamento estratégico e performance não se dá diretamente, mas sim através de variáveis mediadoras, que no caso deste estudo, foram aspectos ligados à flexibilidade. Da mesma forma, Dibrel (2013) conclui sobre uma relação positiva entre planejamento estratégico e performance, quando mediada por inovação. Estas duas pesquisas foram citadas como uma evidência de pesquisas recentes que buscam entender a relação entre processo estratégico e performance através de uma variável moderadora. Este pode também ser o caminho para encontrar a relação entre maturidade do processo estratégico e performance, a ser desenvolvido em pesquisas futuras.

5 Conclusões

Considerando o objetivo inicial – desenvolvimento de um modelo de maturidade do processo estratégico de uma organização – consideramos que esta pesquisa estabelece os primeiros passos nesta direção. Como já apresentado no referencial teórico, modelo de maturidade é um artefato complexo e exige várias etapas para sua construção. A extensa pesquisa teórica, somada à contribuição de gestores, trouxe uma perspectiva holística das dimensões relevantes do processo estratégico. Na primeira aplicação do modelo foi possível identificar alguns resultados interessantes. O teste de regressão inicial apontou para uma priorização dos elementos estruturais do processo estratégico na definição da sua maturidade, trazendo a leitura de que os elementos de caráter interpessoal são menos relevantes na caracterização da maturidade. Em novos testes de regressão avaliando alternativas de modelos, foi possível compreender melhor o efeito das variáveis interpessoais, em uma relação indireta com maturidade.

Alguns elementos do modelo final não foram suportados por evidências dos testes quantitativos realizados: assim, não foram encontradas evidências de relação linear entre formação da estratégia, inovação, controle, e a variável dependente maturidade do processo estratégico. No tópico de apresentação dos resultados obtidos foram propostas explicações para estes resultados. Importante ter em mente que este é um modelo novo, que aborda o processo estratégico de uma perspectiva bastante integradora e sistêmica. Esta é a primeira aplicação do modelo, e eventuais adaptações de escala, e mesmo critérios de seleção de respondentes, trará novas informações. Já foi destacado anteriormente (tópico 4.2.1) tendência natural ao otimismo nas respostas (*social desirability bias*), que pode ter tido impactos na qualidade dos dados, particularmente pelo fato de haver muitos presidentes e diretores envolvidos (mais de 50% da amostra). Este perfil predominante dos respondentes também levanta uma dúvida quanto ao tempo dispensado para as respostas, e o impacto na sua acuracidade.

Quanto à impossibilidade de trazer evidências sobre a relação entre maturidade do processo estratégico e resultados financeiros e de mercado e ainda fazendo referência ao cenário explicativo levantado no tópico 4.3, é importante registrar que apesar do foco da pesquisa ser o processo e não o conteúdo da estratégia, a crença subjacente é que através de melhorias no processo, teremos em última análise um melhor conteúdo das estratégias. O modelo conduz à isto, na medida em que propõe evolução em práticas como

monitoria do ambiente externo, participação ampla na formulação das estratégias, liderança adequada em todo o processo, alinhamento da estratégia com a visão, integração de estratégia e inovação, etc. Sem contar que a estratégia, por melhor que seja, só se materializa após implementação eficaz, aspecto também bastante evidenciado também no modelo de maturidade. Assim, acreditamos que a relação entre maturidade do processo estratégico e resultados financeiros será ainda evidenciada. Leve-se em conta ainda que a relação entre estratégia e performance, como já referenciado anteriormente no tópico 4.3, não é um tema simples, e apresenta resultados conflitantes. Vários estudos já tiveram dificuldade de evidenciar esta relação.

5.1 Proposição para os gestores

A motivação inicial para este trabalho partiu da percepção do autor de que muitas organizações valorizam pouco o processo estratégico, e atuam reativamente aos movimentos da concorrência, numa postura defensiva. Neste cenário percebido, as organizações valorizariam bem mais as competências operacionais dos seus gestores do que as competências estratégicas, com o foco no curto prazo e na sobrevivência, não na construção da competitividade sustentada do futuro. Os resultados parecem não confirmar esta percepção: 31% dos pesquisados responderam estar em grau máximo de maturidade, e a soma de respostas 4 e 5 para maturidade chega a 46%: quase metade dos respondentes consideram seu processo estratégico muito avançado. Apesar de não ser possível questionar este resultado em uma pesquisa de caráter transversal, podemos supor que há um viés de otimismo na avaliação da performance do processo estratégico (*social desirability bias*). Além da ampla literatura que aponta altos índices de falha em iniciativas de mudança estratégica (o que é um indicador de baixa maturidade) também a etapa qualitativa da pesquisa sustenta esta percepção. A etapa qualitativa permite aprofundamento nas práticas, e também uma comparação entre performances. Mesmo contando-se com empresas e gestores de destaque, reconhecidos pelo mercado, foi possível identificar carências nas práticas do processo estratégico, e diferenças importantes entre as maturidades. Com certeza nem todas estariam no nível máximo de capacidade. Considerando que estávamos com empresas muito destacadas, e projetando esta realidade para a população de empresas, reforçamos nossa percepção de “otimismo exagerado”, acreditando assim que a situação de maturidade na média é pior do que respondido. Ao mesmo tempo, a resposta à pergunta sobre “quanto a organização

considerava estratégia como uma prática de gestão relevante e eficaz” foi a que atingiu a maior média de todo o questionário (4,51), mostrando que o tema é importante.

A estratégia, muitas vezes tratada como um projeto, com início / meio / fim, é na verdade o produto de um processo contínuo, e que deve ser gerido como tal. A partir desta conclusão, o processo deve ser compreendido, modelado, contar com objetivos de performance, métricas e principalmente recursos responsáveis pela sua gestão, para evoluir do estágio atual para níveis de excelência. O modelo de maturidade pode ajudar nesta jornada.

Assim, a sugestão aos líderes e gestores das organizações é que utilizem o modelo proposto nesta pesquisa, fazendo uma avaliação bastante criteriosa da maturidade do seu processo estratégico. Esta auto-avaliação da capacidade do processo, exercício de reflexão a ser realizado por grupo selecionado de gestores e colaboradores, proporcionará aprendizados e oportunizará iniciativas de melhoria. Em um ambiente de alta competitividade, como é a grande maioria dos contextos competitivos atuais, o domínio da capacidade de propor estratégias diferenciadoras, e implementá-las com sucesso pode ser a diferença para o sucesso.

5.2 Contribuição da Pesquisa

A contribuição da pesquisa está em iniciar a discussão em torno do modelo de maturidade do processo estratégico. Como já referenciado, modelos de maturidade estão sendo utilizados em diferentes domínios da organização, visando auxiliar nas iniciativas de melhoria das práticas e em última análise, em melhoria do desempenho da organização. A relevância da estratégia para as organizações justifica o esforço de desenvolver um modelo de maturidade que contribua para a sua evolução e melhoria.

Especificamente, a pesquisa contribui com: (1) um melhor entendimento do processo estratégico, através de ampla pesquisa literária e entrevistas com gestores e líderes de organizações com reconhecida capacidade estratégica; (2) proposição de elementos que impactam o processo estratégico numa perspectiva sistêmica, integrando abordagens racionais e incrementais, aspectos de processo e conteúdo, e as etapas de formulação, implementação e controle; (3) proposição de um modelo - uma variável dependente (maturidade do processo estratégico), determinada a partir da avaliação de 12 variáveis independentes; (4) validação parcial do modelo, sendo que as dimensões de inovação, aprendizado e controle não foram validadas; (5) consolidação do entendimento que mudanças estratégicas eficazes são o resultado de bons processos de criação de

estratégias, bons processos de implantação destas estratégias, e bons processos de controle dos resultados destas estratégias. E que bons processos surgem como resultado de esforços organizacionais focados neste objetivo; (6) introdução do conceito de maturidade associado ao processo estratégico, provocando o pensamento de evolução das práticas que definem sua performance.

5.3 Sugestões para futuras pesquisas

Sugerimos para futuras pesquisas a aplicação do modelo aqui proposto em conjunto mais amplo de organizações, de diferentes setores industriais e diferentes portes, visando testá-lo e validá-lo em diferentes cenários. Através destas sucessivas aplicações será possível evoluir o modelo, bem como complementá-lo. Esta evolução, conforme proposto por Bruin et al. (2005), deve desenvolver as perspectivas prescritivas do modelo.

Alguns aspectos específicos que podem ser explorados:

- Novas pesquisas qualitativas, visando aprofundar entendimento do papel de cada dimensão na maturidade do processo estratégico;
- Pesquisas longitudinais que captem o impacto da evolução das práticas sobre a maturidade do processo estratégico;
- Exploração de variáveis mediadoras para a relação entre maturidade do processo estratégico e performance, conforme sugerido no tópico 4.3;
- Pesquisas qualitativas para desenvolvimento de estágios de maturidade.

5.4 Limitações do trabalho

Este trabalho está submetido a influências típicas de pesquisas quantitativas:

- Restrição da população, definida na pesquisa como as empresas cadastradas na base de dados do PGQP;
- Baixo controle sobre os respondentes - não há como ter certeza de quem respondeu, e nem sobre a atenção dedicada às respostas;
- Qualidade da base de dados - O percentual pequeno dos e-mails enviados que foram efetivamente abertos foi muito pequeno, mesmo com todos os cuidados tomados, o que nos levou à percepção de baixa qualidade da base de dados (atualização);

- Transversalidade da pesquisa – a pesquisa captou a percepção do momento, não tendo a capacidade de perceber a complexidade da inter-relação entre as dimensões, ou a evolução das capacidades ao longo do tempo, o que traria uma compreensão profunda do tema.

Referências

- AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff. *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*. International Journal of Management Reviews, v. 11, issue 1, p. 29-49, 2009.
- ANDERSEN, Torben. *Strategic planning, autonomous actions and corporate performance*. Long Range Planning, v. 33, p. 184-200, 2000.
- ANDREWS, KR. *The Concept of Corporate Strategy*. H DOW Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York, 1965.
- BARNEY, Jay. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARTON, Lisa Ceinwen; AMBROSINI, Veronique. *The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment*. The International Journal of Human Resource Management, v. 24, n. 4, p. 721-746, 2013.
- BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A. *How to have an honest conversation about your business strategy*. Harvard Business Review, v. 82, n. 2, p. 82-9, 123, 2004.
- BENNIS W.; NANNUS, B. *The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Row, 1985.
- BREWS, Peter J.; HUNT, Michelle R. *Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate*. Strategic Management Journal, p. 889-913, 1999.
- BREWS, Peter; HUNT, Michele. *LEARNING TO PLAN AND PLANNING TO LEARN: RESOLVING THE PLANNING SCHOOL/LEARNING SCHOOL DEBATE*. Strategic Management Journal, v. 20, p. 889-913, 1999.
- BRUIN, Tonia; ROSEMAN, Michael; FREEZE, Ronald; KULKARNI, Uday. *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. 16th Australasian Conference of Information Systems, 29 Nov-02 Dec, Sydney, 2005. Arquivo acessado na WEB, endereço <http://eprints.qut.edu.au/25152/> em 15/01/2017.
- BURKERT, Michael; DAVILA, Antonio; OYON, Daniel. *Performance consequences of balanced scorecard adoptions: Claim for large-scale evidence and propositions for future research*. In: Performance measurement and management control: innovative concepts and practices. Emerald Group Publishing Limited, p. 345-361, 2010.
- CALDWELL, David F. et al. *Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness*. Health care management review, v. 33, n. 2, p. 124-133, 2008.
- CÂNDIDO, Carlos; SANTOS, Sérgio. *Strategy implementation: What is the failure rate?*. Journal of Management & Organization, v. 21, n. 02, p. 237-262, 2015.
- CARPENTER, Mason A.; GELETKANYCZ, Marta A.; SANDERS, Wm Gerard. *Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition*. Journal of management, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004.

- CHAKRAVARTHY, Balaji; DOZ, Yves. *Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal*. Strategic Management Journal, v. 13, p. 5-14, 1992
- CHANDLER. A. D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge. MA. 1962.
- CHILD, John; TSAI, Terence. *The Dynamic Between Firms' Environmental Strategies and Institutional Constraints in Emerging Economies: Evidence from China and Taiwan*. Journal of Management Studies, v. 42, n. 1, 2005.
- Comprehensiveness and Management Controls in Strategy Formation in Volatile Environments. British Journal of Management, v. 26, p. 105-124, 2015.
- CROSBY, P. B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.
- DAI, Christine; WELLS, William. *An exploration of project management office features and their relationship to project performance*. International Journal of Project Management, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004.
- DECKER, P.; DURAN R.; MAYFIELD P.; MCCORMACK C.; SKINNER D.; PERDUE, G. *Predicting implementation failure in organization change*. Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, v. 16, n. 2, p. 29, 2012.
- DECKER, Philipp; DURAND Roger; MAYFIELD, Clifton, et al. *Predicting Implementation Failure in Organization Change*. Journal of Communications and Conflict, v. 16, n. 12, p. 39-59, 2012.
- DIBRELL, Clay; CRAIG, Justin B.; NEUBAUM, Donald O. *Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance*. Journal of Business Research, v. 67, n. 9, p. 2000-2007, 2014.
- EBSCO. *Search page*. Disponível em: < <http://web.b.ebscohost.com/ehost/search>>; Acessado em: jan.2017.
- ELBANNA, Said; CHILD, John. *Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model*. Strategic Management Journal, v. 28, n. 4, p. 431-453, 2007.
- ELBANNA, Said. *Strategic Decision Management: Process Perspectives*. International Journal of Management Review, v. 8, issue 1, p. 1-20, 2006.
- ELBANNA, Said. *The Nature and Practice of Strategic Planning in Egypt*. Strategic Change, v. 16, p. 227-243, 2007.
- FLAIG, John. *Process Capability Sensitivity Analysis*. Quality Engineering, v. 11, n. 4, 1999.
- FLOYD, Steven; WOOLDRIDGE, Bill. *Middle Management Involvement in Strategy and Its Association With Strategic Type: A Research Note*. Strategic Management Journal, v. 13, p. 153-167, 1992.
- FREDRICKSON, James; MITCHELL, Terence. *Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment*. Academy of Management Journal, 1984, v. 27, n. 2, 1984.
- FURRER, Olivier; THOMAS, Howard; GOUSSEVSKAIA, Anna. *The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research*. International Journal of Management Reviews, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008.

- GILL, Roger. *Change management--or change leadership?*. Journal of change management, v. 3, n. 4, p. 307-318, 2002.
- GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. Strategic management journal, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.
- GRANT, Robert. *Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors*. Strategic management journal, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.
- GRUNDY, Tony. *Strategy implementation and project management*. International Journal of Project Management, v. 16, n. 1, p. 43-50, 1998.
- GUERRAS-MARTIN, Luis; MADHOK, Anoop; MONTORO-SANCHES, Ángeles. *The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions*. Business Research Quarterly, v. 17, p. 69-76, 2014.
- HAMMER, Michael. *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, July-August, p. 104-112, 1990.
- HAMMER, Michal. *The Process Audit*. Harvard Business Review, April, p. 111-123, 2007.
- HART, Stuart; BANBURY, Catherine. *How strategy-making process can make a difference*. Strategic Management Journal, v. XV, p. 251-269, 1994.
- HART, Stuart. *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*. Academy of Management Review, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
- HBR, Harvard Business Review portal. *Search page*. Disponível em: <<https://hbr.org/search>>, Acesso em: jan.2017.
- HITT, Michael A. et al. *Understanding the differences in Korean and US executives' strategic orientations*. Strategic management journal, p. 159-167, 1997.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation.- Analytical concepts*. St. Paul. MN: West, 1978.
- HOQUE, Zahirul. *20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*. The British accounting review, v. 46, n. 1, p. 33-59, 2014.
- HOSKISSON, Robert; HITT, Michael; WAN, William; Yiu, Daphne. *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*. Journal of Management, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- HUTZSCHENREUTER, Thomas; KLEINDIENST, Ingo. *Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored*. Journal of Management, v. 32, n. 5, October, 2006.
- IAQUINTO, Anthony L.; FREDRICKSON, James W. *Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences*. Strategic Management Journal, p. 63-75, 1997.
- JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah. *Strategy tools in use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice*. Strategic Management Journal, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.
- JOHNSON, G; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, London, 2007.

- JOHNSON, Gerry. *Rethinking Incrementalism*. Strategic Management Journal, vol 9, p. 75-91, 1988.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Linking the balanced scorecard to strategy*. California management review, v. 39, n. 1, p. 53-79, 1996.
- KHATRY, Naresh; NG, Alvin. *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*. Human Relations, p. 53-57, 2000.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *Strategy, value innovation, and the knowledge economy*. Sloan management review, v. 40, n. 3, p. 41, 1999.
- KLEIN, Stuart M. *A management communication strategy for change*. Journal of organizational change management, v. 9, n. 2, p. 32-46, 1996.
- KOHTAMÄKI, Marko et al. *The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, v. 18, n. 2, p. 159-178, 2012.
- KRONMEYER, Oscar. *Pilotagem de Empresas: Uma Nova Abordagem no Desdobramento, Implementação e Monitoramento da Estratégia*. Tese de Doutorado, Unisinos, 2006.
- LEBAS, Michel. *Performance Measurement and Performance Management*. International Journal of Production Economics, v. 41, p. 23-35, 1995.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.
- MARKIDES, Costas. *What is Strategy and How do You Know if You Have One?* Business Strategy Review, v. 15, n. 2, p. 5-12, 2004.
- MARTINSUO, Miia; GEMÜNDEN, Georg; HUEMANN, Martina. *Toward strategic value from projects*. International Journal of Project Management, v. 30, n. 6, p. 637-638, 2012.
- MENON, Ajay; JAWORSKI, Bernard J.; KOHL, Ajay K. *Product quality: Impact of interdepartmental interactions*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 25, n. 3, p. 187-200, 1997.
- MENON, Anil et al. *Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test*. The Journal of Marketing, p. 18-40, 1999.
- MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar; ADIDAM, Phani; EDISON, Steven. *Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test*. Journal of Marketing, v. 63, April, p. 18-40, 1999.
- MILES, Raymond; SNOW, Charles; MEYER, Alan; COLEMAN, Henry. *Organizational Strategy, Structure and Process*. The Academy of Management Review, July, p. 546-562, 1978.
- MILLER, Chet; CARDINAL, Laura. *Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research*. Academy of Management Journal, v. 37, n. 6, p. 1649-1665, 1994.
- MILLER, Susan; WILSON, David; HICKSON, David. *Beyond Planning: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions*. Long range planning, v. 37, n. 3, p. 201-218, 2004.

- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York, 1998.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James. *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal, v. 6, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, Henry. *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategy*. California Management Review, v. 30 n. 1, p. 25-32, 1987.
- MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve. From Autonomous Strategic Behaviour to Emergent Strategy. Strategic Management Journal, v. 35; p. 1202-1229, 2014.
- NAG, Rajiv; HAMBRICK, Donald; CHEN, Ming-Jer. *What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*. Strategic Management Journal v. 28, p. 935-955, 2007.
- NOBLE, Charles. *The eclectic roots of strategy implementation research*. Journal of business research, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999.
- NORTON, David; KAPLAN, Robert. *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review, v. 71, n. 5, p. 134-140, 1993.
- NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. *Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership*. Journal of management, v. 19, n. 2, p. 299-347, 1993.
- NUZZO, Regina. *Statistical errors*. Nature, v. 506, n. 7487, p. 150, 2014.
- PALMBERG, Klara. *Exploring process management: are there any widespread models and definitions?* The TQM Journal, v. 21, n. 2, p. 203-215, 2009.
- PANT, P. Narayan; LACHMAN, Ran. *Value incongruity and strategic choice*. Journal of management studies, v. 35, n. 2, p. 195-212, 1998.
- PEARCE II, John; FREEMAN, Elizabeth; ROBINSON, Richard. *The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance*. Academy of Management Review, v. 12, n. 4, p. 658-675, 1987.
- PEREIRA, E. P.; NAGANO, M. S. *Gestão estratégica de custos*. In: SCHMIDT, P. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- PETTIGREW, Andrew. *The Character and Significance of Strategy Process Research*. Strategic Management Journal, v. 13, p. 5-16, 1992.
- PICKTON, David; WRIGHT, Sheila. *What's SWOT in Strategic Analysis?* Strategic Change, v. 9, p. 101-109, 1998.
- PORTER, Michael. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, March-April, 1979.
- PORTER, Michael. *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*. Academy of Management Review, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.
- PORTER, Michael. *What is Strategy?* Harvard Business Review, November-December 1996, p. 61-78, 1996.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. *Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?* Strategic Management Journal, v. 15, p. 5-16, 1994.

- PRAJOGO, Daniel I.; SOHAL, Amrik S. *The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM*. European Journal of Operational Research, v. 168, n. 1, p. 35-50, 2006.
- PRIEM, Richard; RASHEED, Abdul; KOTULIC, Andrew. *Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance*. Journal of Management, v. 21, n. 5, p. 913-929, 1995.
- QUINN, James Brian. *Strategic Change: “Logical Incrementalism”*. Sloan Management Review, v. 20, n. 1, p. 7-19, 1978.
- RAFFERTY, Alannah E.; JIMMIESON, Nerina L.; ARMENAKIS, Achilles A. *Change readiness: A multilevel review*. Journal of Management, v. 39, n. 1, p. 110-135, 2013.
- RAJAGOPALAN, Nandini; RASHEED, Abdul; DATTA, Deepak. *Strategic decision processes: Critical review and future directions*. Journal of management, v. 19, n. 2, p. 349-384, 1993.
- RHYNE, Laurence. *The relationship of strategic planning to financial performance*. Strategic Management Journal, v. 7, p. 423-436, 1986.
- RICHTER-VON HAGEN, Cornelia; RATZ, Dietmar; POVALEJ, Roman. *Towards Self-Organizing Knowledge Intensive Processes*. Journal of Universal Knowledge Management, v. 0, n. 2, p. 148-169, 2005.
- RIGBY, Darrell. *Management tools and techniques: A survey*. California management review, v. 43, n. 2, p. 139-160, 2001.
- RONDA-PUPO, Guillermo; GUERRAS-MARTIN, Luis. *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: a Co-word Analysis*. Strategic Management Journal, v. 38, p. 162-188, 2012.
- ROUACH, Daniel; SANTI, Patrice. *Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes*. European Management Journal, v. 19, n. 5, p. 552-559, 2001.
- RUDD, J.; GREENLEY, G.; BEATSON, A.; LINGS, I. *Strategic planning and performance: Extending the debate*. Journal of Business Research, v. 61, p. 99-108, 2008.
- RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan. *Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart*. 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
- SANDY, William. *Avoid the breakdowns between planning and implementation*. Journal of Business Strategy, v. 12, n. 5, p. 30-33, 1991.
- SCHENDEL, Dan. *Introduction to the Summer 1992 Special Issue on ‘Strategy Process Research’*. Strategic Management Journal, v. 13, p. 1-4, 1992.
- SCHNEIDER, Benjamin; BRIEF, Arthur P.; GUZZO, Richard A. *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*. Organizational dynamics, v. 24, n. 4, p. 7-19, 1996.
- SHARFMAN, Mark; DEAN JR, James. *Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach*. Journal of management, v. 17, n. 4, p. 681-700, 1991.
- SHRADER, Charles; TAYLOR, Lew; DALTON, Dan. *Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal*. Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal. V. 10, n. 2, p. 149-171, 1984.

SIMONS, Robert. *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*. Strategic management journal, v. 15, n. 3, p. 169-189, 1994.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.; HULT, G. Tomas M. *The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship*. Strategic Management Journal, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006.

SUNDARAM, Anant; INKPEN, Andrew. *The Corporate Objective Revisited*. Organization Science, v. 15 n. 1, p. 350-363, 2004.

TEAM, CMMI Product. *Capability Maturity Model® Integration (CMMI), Version 1.1-Continuous Representation*. SEI, Carnegie Mellon University, 2002.

TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning v. 43, p. 172-194, 2010.

THOMPSON, Edmund R.; PHUA, Florence TT. *Reliability among senior managers of the Marlowe–Crowne short-form social desirability scale*. Journal of Business and Psychology, v. 19, n. 4, p. 541-554, 2005.

THOMAS, Lisa; AMBROSINI, Véronique. *Materializing Strategy: The Role of*

TICHY, Noel M.; CHARAN, Ram. *The CEO as Coach*. Harvard Business Review, v. 2, p. 69-78, 1995.

WENDLER, Roy. *The maturity of maturity model research: A systematic mapping study*. Information and Software Technology, v. 54, p. 1317-1339, 2012.

WOLF, Carola; FLOYD, Steven. *Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda*. Journal of Management Vol XX n. X, 2013.

WOOLDRIDGE, Bill; SCHMID Torsten; FLOYD Steven. *The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research*. Journal of management v. 34, n. 6, p.1190-1221 (2008)

YASAI-ARDEKANI, Masoud; NYSTROM, Paul. *Designs for environmental scanning systems: Tests of a contingency theory*. Management Science, v. 42, n. 2, p. 187-204, 1996.

ZAIRI, Mohamed. *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness*. Business Process Management Journal, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

ANEXO 1 – Escalas utilizada para medir as dimensões do modelo de maturidade
(elaboradas pelo autor)

DIMENSÕES	INDICADORES
Prontidão para mudança	Os gestores e colaboradores da empresa apresentam uma atitude bastante favorável à mudanças (cultura de prontidão para mudança).
	A empresa apresenta um histórico de sucessos em implantação de mudanças estratégicas.
	A organização valoriza e reconhece claramente competência de "pensamento estratégico e empreendedorismo" dos seus gestores, ao invés de valorizar exclusivamente a competência de "operação".
Estrutura	Existe um processo que trata da formulação e implantação das Estratégias, e ele é claramente percebido pelos gestores.
	Existe uma área na organização com responsabilidade clara pelo Processo Estratégico (por exemplo: desenho do processo, apoio às áreas, medição da performance, melhorias, etc.)
Capacidade de Formulação	A empresa monitora permanentemente e com eficácia o o contexto e o ambiente competitivo, alimentando a concepção e a revisão da Estratégia
	A organização domina a e utiliza métodos e ferramentas no processo estratégico - análise do ambiente competitivo, SWOT, análise de cenários, BSC, identificação e gestão de riscos, gestão de projetos, etc.
	A empresa apresenta alto grau de racionalidade nos seus processos de gestão e tomada de decisão.
	No processo de Formulação da Estratégia, há clareza dos norteadores estratégicos estabelecidos pelos acionistas (e que podem estabelecer limites para a estratégia).
	A Visão / Missão são consideradas para o estabelecimento da estratégia
	Existem processos para alinhamento e integração das estratégias intencionais (<i>top down</i>) e estratégias emergentes (<i>bottom up</i>).
Participação	Há participação ampla no processos de Formulação e Implementação da Estratégia, envolvendo todas as áreas (atores) relevantes para a concepção e implantação da Estratégia.
	As pessoas que participam do Processo Estratégico estão capacitadas e informadas para executar corretamente seu papel.
	O presidente / CEO (ou o principal executivo) participa ativamente do Processo Estratégico.
Projetos	Há um claro desdobramento dos objetivos estratégicos em projetos e metas de performance funcionais, integrando gestão do dia a dia e a implantação da estratégia.
	Os Projetos Estratégicos (ou iniciativas estratégicas) - que viabilizam a Mudança Estratégica - contam com recursos financeiros adequados e suficientes.
	A implementação com sucesso do conjunto de Projetos Estratégicos / Iniciativas Estratégicas é necessária e suficiente para promover a Mudança Estratégica esperada.
	A organização aplica um método padronizado e eficaz para Gestão dos Projetos Estratégicos.
	A empresa possui uma área dedicada ao apoio aos grupos de projeto com métodos e ferramentas para gestão dos Projetos Estratégicos (Escritório de Projetos)

ANEXO 1 (continuação)

DIMENSÕES	INDICADORES
Controle	Existem reuniões periódicas de acompanhamento da performance dos projetos estratégicos e os resultados das estratégias. A alta direção participa ativamente.
	O Processo Estratégico estabelece claramente como medir o sucesso da implementação da Estratégia.
	O Processo Estratégico propõe atividades formais de avaliação crítica da estratégia proposta, em que são avaliados os resultados obtidos bem como as mudanças de contexto.
Comunicação	A Estratégia está amplamente comunicada e compreendida, com objetivos e metas claramente explicitados.
	A Estratégia, suas causas e implicações, é compreendida pela média gerência e outros atores.
	A Alta Direção comunica / explica frequentemente a estratégia para os stakeholders.
	A Média Gerência é incentivada a comunicar e explicar a estratégia a seus liderados.
	As mudanças pretendidas pela Estratégia são discutidas abertamente.
	Os canais de endomarketing são utilizados para a comunicação da Estratégia.
Liderança	O Presidente lidera todo o Processo Estratégico, e esta liderança é amplamente comunicada.
	A Alta Direção dedica tempo relevante de sua agenda para fazer a Estratégia acontecer.
	A Alta Direção busca alinhamento (consenso) entre seus membros sobre a Estratégia proposta.
Comprometimento	A Estratégia é considerada relevante e motivadora pela Média Gerência
	A Estratégia visa a competitividade sistêmica da organização, não privilegiando interesses de uma área, grupo ou indivíduo.
	As diversas áreas demonstram integração, cooperação e visão sistêmica para o sucesso da estratégia.
	A organização avalia a viabilidade da mudança estratégica pretendida, do ponto de vista da prontidão de seus colaboradores (competências existentes, motivação para mudança, etc.)
	Os diversos grupos afetados pela Estratégia atuam efetivamente na sua execução.
	Os sistemas de avaliação de performance e reconhecimento estão alinhados com a Estratégia.
Inovação	Inovação é central para a estratégia de negócios da organização
	Existe processo estruturado de Gestão da Inovação na organização.
	A Estratégia é influenciada pelos grupos que discutem / trabalham a Inovação.
	A empresa faz uso de recursos e estruturas organizacionais independentes de seu eixo principal de negócios para testar ou implementar inovações disruptivas

ANEXO 1 (continuação)

DIMENSÕES	INDICADORES
Inovação	Inovação é central para a estratégia de negócios da organização
	Existe processo estruturado de Gestão da Inovação na organização.
	A Estratégia é influenciada pelos grupos que discutem / trabalham a Inovação.
	A empresa faz uso de recursos e estruturas organizacionais independentes de seu eixo principal de negócios para testar ou implementar inovações disruptivas
Aprendizado	A avaliação formal do desempenho do processo estratégico é compreendida como uma atividade chave para sua melhoria.
	Há evidências claras de evolução / melhoria do processo estratégico, resultado dos seus sucessivos ciclos.
	Houve mudanças visíveis na Estratégia, como resposta à mudanças no contexto competitivo externo ou à iniciativas internas que mostraram novos caminhos.
Resultados	A Visão / Missão estão atualizadas, e representam as decisões competitivas atuais da organização.
	Existe uma Estratégia para o longo prazo, e ela propõe uma posição competitiva diferenciada e sustentável para a organização.
	A organização considera "Estratégia" uma prática de gestão muito necessária e eficaz.
	A organização vem tendo resultados econômicos superiores aos principais concorrentes, de maneira consistente.
	As Estratégias passadas tiveram impacto relevante sobre os resultados financeiros alcançados pela organização.

ANEXO 2 – Resultados dos testes estatísticos

Variável dependente: MATURIDADE

Variáveis independentes: PRONTIDÃO, ESTRUTURA, CAPACIDADE FORMULAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, PROJETOS, CONTROLE, COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO, INOVAÇÃO, APRENDIZADO, RESULTADOS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.755 ^a	.570	.535	.946

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	170.926	12	14.244	15.927	.000 ^b
	Residual	128.781	144	.894		
	Total	299.707	156			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.371	.549		-4.322	.000
	PRONTIDÃO	-.372	.153	-.223	-2.439	.016
	ESTRUTURA	.303	.129	.216	2.354	.020
	CAPACIDADE FORMULAÇÃO	.412	.234	.247	1.757	.081
	PARTICIPAÇÃO	.365	.186	.212	1.960	.052
	PROJETOS	.364	.161	.216	2.260	.025
	CONTROLE	-.351	.191	-.213	-1.834	.069
	COMUNICAÇÃO	.031	.195	.020	.161	.872
	LIDERANÇA	-.063	.130	-.042	-.482	.630
	COMPROMETIMENTO	.238	.212	.120	1.123	.263
	INOVAÇÃO	.000	.097	.000	-.001	.999
	APRENDIZADO	.103	.141	.066	.735	.463
	RESULTADOS	.391	.208	.186	1.883	.062

Variável dependente: RESULTADOS

Variáveis independentes: PRONTIDÃO, ESTRUTURA, CAPACIDADE FORMULAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, PROJETOS, CONTROLE, COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO, INOVAÇÃO, APRENDIZADO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 ^a	.687	.663	.381

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.534	11	4.230	29.121	.000 ^b
	Residual	21.210	146	.145		
	Total	67.744	157			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.266	.194		6.517	.000
	PRONTIDÃO	.034	.061	.042	.547	.585
	MÉDIA					
	ESTRUTURA	-.002	.052	-.003	-.036	.971
	CAPACIDADE					
	FORMULAÇÃO	.310	.091	.391	3.412	.001
	PARTICIPAÇÃO	-.098	.074	-.120	-1.327	.187
	PROJETOS	.125	.064	.157	1.966	.051
	CONTROLE	.099	.077	.126	1.292	.198
	COMUNICAÇÃO	.047	.078	.063	.603	.548
	LIDERANÇA	-.024	.052	-.034	-.464	.643
	COMPROMETI- MENTO	.215	.083	.228	2.580	.011
	INOVAÇÃO	.002	.039	.002	.042	.967
	APRENDIZADO	.053	.056	.071	.933	.353

Variável dependente: COMPROMETIMENTO

Variáveis independentes: PRONTIDÃO, ESTRUTURA, CAPACIDADE FORMULAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, PROJETOS, CONTROLE, COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA, INOVAÇÃO, APRENDIZADO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.846 ^a	.716	.696	.3850

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.492	10	5.449	36.772	.000 ^b
	Residual	21.636	146	.148		
	Total	76.128	156			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.991	.178		5.551	.000
	ESTRUTURA	-.001	.052	-.001	-.012	.991
	CAPACIDADE FORMULAÇÃO	-.194	.087	-.230	-2.222	.028
	PARTICIPAÇÃO	.104	.074	.120	1.412	.160
	PROJETOS	-.036	.064	-.042	-.558	.578
	CONTROLE	.182	.076	.218	2.392	.018
	COMUNICAÇÃO	.405	.071	.513	5.738	.000
	LIDERANÇA	.125	.052	.167	2.413	.017
	INOVAÇÃO	.009	.039	.012	.230	.818
	APRENDIZADO	.096	.057	.122	1.691	.093
	PRONTIDÃO	.066	.038	.096	1.737	.084