



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

MARCELO CAROCIA

**UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS LONDRINENSES  
ASSOCIADAS À FIEP QUANTO AO CONHECIMENTO E  
FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

---

Londrina  
2008

**MARCELO CAROCIA**

**UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS LONDRINENSES  
ASSOCIADAS À FIEP QUANTO AO CONHECIMENTO E  
FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan.

Londrina  
2008

**MARCELO CAROCIA**

**UM ESTUDO NAS INDÚSTRIAS LONDRINENSES  
ASSOCIADAS À FIEP QUANTO AO CONHECIMENTO E  
FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan (PPA-UEL)

---

Prof. Dr. Álvaro José Periotto (PPA-UEM)

---

Prof. Dr. José Carlos Dalmas (UEL/CCE)

Londrina, 17 de julho de 2008.

## AGRADECIMENTOS

- A Deus, que me permitiu tal realização e que me dá forças para continuar.
- À minha filha Laura que, mesmo sem entender ainda, teve restringido os momentos de convivência paterna.
- À minha esposa Miceli por sua compreensão quanto aos momentos de ausência.
- Ao Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan, pelo esforço desde o primeiro dia de contato quando solicitei a sua orientação, assim como por todas as sugestões que ocorreram durante a realização da dissertação.
- Ao Prof. Dr. José Carlos Dalmas, pela disposição oferecida nas orientações tão importantes para os objetivos do estudo.
- Ao Prof. Dr. Álvaro José Periotto, pelo apoio e disposição em colaborar.
- Ao Prof. Dr. Nelson Luis Vidotto, pelas importantes e atenciosas sugestões oferecidas.
- Ao Prof. Dr. Cláudio Luiz Chiusolli, pela atenção dispendida e pelas sugestões oferecidas.
- Ao Prof. Dr. Paulo Lopes, pelo apoio e motivação, fornecendo informações preciosas a respeito da elaboração deste trabalho.
- Aos Professores do PPA UEM-UEL, pela transferência de conhecimentos e estímulo ao aprimoramento.
- Aos amigos do Mestrado que fazem hoje parte da minha história.
- A todos que de forma direta ou indireta, me auxiliaram na realização desse sonho.

CAROCIA, Marcelo. **Um estudo nas indústrias londrinenses associadas à FIEP quanto ao conhecimento e formação do pensamento estratégico.** 2008. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

## RESUMO

O presente estudo tem como intuito verificar como se forma o pensamento estratégico dos gestores de uma amostra de indústrias, da cidade de Londrina, cadastradas na FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná). Inicialmente os procedimentos envolveram uma revisão da literatura sobre estratégia. Com base na revisão da literatura foi elaborado um questionário onde se buscava identificar primeiramente a existência de um processo claro de planejamento. O questionário buscou ainda identificar o modo de desenvolvimento da estratégia, utilizando-se da classificação destacada por Mintzberg (1973). Também foram inseridos no questionário variáveis relacionadas aos modelos de orientação estratégica apresentado por Costa e Almeida (2007) e por fim questões que buscavam verificar as variáveis consideradas inibidoras e propulsoras do pensamento estratégico. Foram aplicados 61 questionário onde se realizou uma análise descritiva dos dados, inclusive com alguns cruzamentos. Dos resultados apresentados destaca-se que 72% dos respondentes concordam que existe um processo claro de planejamento na empresa. Constatou-se também que o perfil de estrategista mais presente foram os de empreendedores e planejadores. Para os modelos de orientação estratégica os modelos Coativo e Proativo apareceram em maior grau em relação ao modelo Reativo. Por fim os empresários concordam que os benefícios das variáveis propulsoras do pensamento estratégico sobressaem-se às variáveis inibidoras.

**Palavras-chave:** Estratégia. Planejamento. Controle e gestão.

CAROCIA, Marcelo. **A study at the industry associated with londrinenses FIEP on the knowledge and training of strategic thinking.** 2008. 146f. Dissertation (Masters Degree in Business Administration) – State University of Maringá, Londrina State University, Londrina, 2008.

### **ABSTRACT**

The present study intends to verify how forms the strategically thought of managers in a sample of industries in Londrina, registered in FIEP (Industries' Federation of the State of Paraná). Initially the procedures involved a review of literature about strategy. Based on a review of the literature a questionnaire was elaborated and it sought first identify the existence of a clear planning process. The questionnaire also sought identifying the mode of strategy development, using the classification highlighted by Mintzberg (1973). Variables related types of strategic direction and presented by Costa Almeida (2007) were also included in the questionnaire and finally issues that sought to verify variables considered inhibitors and propulsion of strategic thinking. Sixty-one questionnaires were applied. Of the results presented distinguish that 72% of respondents agree there is a clear process of planning for the company. It was also discovered that the most common strategist profile were entrepreneurs and planners. For models of strategic direction, Coative and Proactive models appeared in greater degree on Reactive model. Finally businessmen agree that variables benefits propulsion of strategic thinking stands out inhibitory variables.

**Keywords:** Strategy. Planning. Control and management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estratégias emergentes .....	14
<b>Figura 2</b> – Estratégias genéricas.....	26
<b>Figura 3</b> – Modelo básico da escola do Design.....	33
<b>Figura 4</b> – Perspectivas e objetivos da estratégia.....	34
<b>Figura 5</b> – Informação gerencial.....	37
<b>Figura 6</b> – Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	38
<b>Figura 7</b> – Modelos de gestão estratégica, gestão do conhecimento e a mudança organizacional .....	46
<b>Figura 8</b> – Necessidades de aprendizado e ameaças .....	47
<b>Figura 9</b> – Filosofia de aprendizagem .....	48
<b>Figura 10</b> – Políticas públicas e vantagem dinâmica .....	53
<b>Figura 11</b> – Premissas da escola do poder .....	53
<b>Figura 12</b> – Premissas da escola cultural .....	55
<b>Figura 13</b> – Idéias gerais sobre a escola ambiental .....	56
<b>Figura 14</b> – Impacto da oportunidade/ameaça.....	57
<b>Figura 15</b> – Premissas da escola ambiental.....	58
<b>Figura 16</b> – Premissas da escola de configuração.....	59
<b>Figura 17</b> – Mudança da importância das metas e estágios de vida.....	61
<b>Figura 18</b> – Estágios do crescimento empresarial .....	61
<b>Figura 19</b> – Estrutura simples .....	62
<b>Figura 20</b> – Liderança e precedência na organização empreendedora .....	63
<b>Figura 21</b> – Estrutura burocratizada.....	64
<b>Figura 22</b> – Organização tem precedência na organização burocratizada .....	65
<b>Figura 23</b> – Estrutura burocratizada profissional.....	65
<b>Figura 24</b> – Estrutura de forma divisionalizada .....	66
<b>Figura 25</b> – A adhocracia .....	67
<b>Figura 26</b> – Formas de ver a estratégia .....	78
<b>Figura 27</b> – Escala de turbulência.....	79
<b>Figura 28</b> – Correspondência entre agressividade e turbulência .....	79
<b>Figura 29</b> – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	82
<b>Figura 30</b> – Correspondência entre agressividade, turbulência e capacidade de reação da empresa.....	84

<b>Figura 31</b> – A matriz BCG .....	85
<b>Figura 32</b> – Fatores de estratégia competitiva .....	87
<b>Figura 33</b> – Escopo da carteira de estratégia .....	88
<b>Figura 34</b> – Processo global de estabelecimento e implementação das estratégias .....	91
<b>Figura 35</b> – Controle e avaliação da estratégia .....	92
<b>Figura 36</b> – O processo de controle e avaliação da estratégia .....	93
<b>Figura 37</b> – O modelo do Balanced Scorecard .....	95
<b>Figura 38</b> – Princípios da organização orientada para a estratégia .....	96
<b>Figura 39</b> – Traduzindo a missão em resultados almejados .....	97
<b>Figura 40</b> – Conversão da estratégia em processo contínuo .....	99
<b>Figura 41</b> – Graus de concordância para os modelos reativo, proativo e coativo ..	128
<b>Figura 42</b> – Fatores propulsores e inibidores do pensamento estratégico .....	131

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Características da decisão estratégica .....	23
<b>Quadro 2</b> – Resumo dos principais autores utilizados na revisão .....	24
<b>Quadro 3</b> – Escolas de estratégia .....	31
<b>Quadro 4</b> – Comparação entre as etapas e estágios da estratégia.....	35
<b>Quadro 5</b> – As deficiências de aprendizagem .....	44
<b>Quadro 6</b> – Espécies de estratégias.....	45
<b>Quadro 7</b> – Como a estratégia se origina .....	45
<b>Quadro 8</b> – Os benefícios da política na estratégia.....	52
<b>Quadro 9</b> – Ciclos de vida das organizações .....	60
<b>Quadro 10</b> – Sumário da configuração estrutural .....	62
<b>Quadro 11</b> – Tipologias, autores e número de alternativas estratégicas.....	69
<b>Quadro 12</b> – Comparação dos modelos reativos, proativos e coativos.....	75
<b>Quadro 13</b> – Comparação entre as escolas de Mintzberg <i>et al</i> (2000) e os modos de elaboração da estratégia (1973) .....	77
<b>Quadro 14</b> – Relacionamento entre os modos de formação da estratégia Mintzberg (1973) e dos Modelos de controle estratégicos de Costa e Almeida (2007) .....	77
<b>Quadro 15</b> – Argumentos em favor do planejamento estratégico.....	81
<b>Quadro 16</b> – Relação dos Objetivos Específicos com as Questões do Instrumento de Coleta de Dados .....	106
<b>Quadro 17</b> – Escala para o grau de concordância .....	127
<b>Quadro 18</b> – Escala para o grau de discordância.....	127

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Ramo de atividade industrial .....	109
<b>Tabela 2</b> – Tempo de funcionamento da empresa .....	109
<b>Tabela 3</b> – Número de funcionários.....	110
<b>Tabela 4</b> – Porte das empresas.....	110
<b>Tabela 5</b> – Idade e Gênero do respondente.....	111
<b>Tabela 6</b> – Tempo de empresa do respondente.....	112
<b>Tabela 7</b> – Classificação dos resultados da variável “se existe um processo claro de planejamento na empresa” por ramo de atividade.....	114
<b>Tabela 8</b> – Processo de planejamento e porte da empresa .....	115
<b>Tabela 9</b> – Processo claro de planejamento pelo grau de instrução .....	116
<b>Tabela 10</b> –Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica: Modo Planejado.....	117
<b>Tabela 11</b> –Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica: Modo Empreendedor.....	117
<b>Tabela 12</b> –Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica: Modo Adaptativo.....	118
<b>Tabela 13</b> –Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica – por setor ...	119
<b>Tabela 14</b> –Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica – por tamanho da empresa.....	120
<b>Tabela 15</b> – Classificação dos modos de orientação estratégica.....	121
<b>Tabela 16</b> –Média das variáveis em relação aos principais modelos de formação e consolidação estratégica: Coativo (inteligência ofensiva).....	122
<b>Tabela 17</b> –Média das variáveis em relação aos principais modelos de formação e consolidação estratégica: Proativo (inteligência passiva).....	123

<b>Tabela 18</b> – Média das variáveis em relação aos principais modelos de formação e consolidação estratégica: Reativo (inteligência defensiva).....	123
<b>Tabela 19</b> – Média das variáveis em relação aos principais modelos de formação e consolidação estratégica e os critérios pesquisados .....	124
<b>Tabela 20</b> – Média das variáveis ao ramo de atividade industrial .....	125
<b>Tabela 21</b> – Média das variáveis e tamanho das empresas.....	125
<b>Tabela 22</b> – Classificação das variáveis quanto ao tamanho de formação e consolidação estratégica .....	126
<b>Tabela 23</b> – Variáveis propulsoras do pensamento estratégico .....	129
<b>Tabela 24</b> – Variáveis inibidoras do pensamento estratégico.....	130
<b>Tabela 25</b> – Resumo dos testes do qui quadrado para as questões propulsoras e inibidoras do pensamento estratégico e porte da empresa .....	132

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 OBJETIVOS .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO PROJETO .....	19
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	20
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	21
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO .....	21
2.1.1 Estratégia e desempenho .....	24
2.2 FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	25
2.2.1 Método prescritivo e descritivo.....	26
2.3 TIPOS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.3.1 As escolas de pensamento estratégico .....	31
2.3.1.1 Escola do Design .....	32
2.3.1.2 Escola de Planejamento .....	34
2.3.1.3 Escola de Posicionamento.....	36
2.3.1.4 Escola Empreendedora.....	39
2.3.1.5 Escola Cognitiva .....	42
2.3.1.6 Escola de Aprendizado .....	43
2.3.1.7 Escola de Poder.....	50
2.3.1.8 Escola Cultural.....	54
2.3.1.9 Escola Ambiental .....	55
2.3.1.10 Escola de Configuração .....	58
2.3.2 Tipologias estratégicas .....	68
2.3.3 Modelos estratégicos de gestão .....	70
2.3.3.1 Modelo Reativo e de Inteligência Defensiva .....	71
2.3.3.2 Modelo Proativo e de Inteligência Passiva.....	72
2.3.3.3 Modelo Coativo e de Inteligência Ofensiva .....	73
2.3.3.4 Comparação entre os Modelos .....	74
2.3.4 Modos de estabelecimento da estratégia.....	76
2.4 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA.....	78
2.4.1 Planejamento estratégico.....	81

2.4.1.1 Planejamento da postura estratégica.....	83
2.4.1.2 Etapas do processo de elaboração do Planejamento Estratégico .....	89
2.4.1.3 Modelo Contemporâneo de implementação de estratégias .....	93
2.5 SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA .....	100
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>102</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	102
3.2 TIPO DE PESQUISA .....	103
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	104
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	105
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	106
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>108</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	108
4.1.1 Perfil das empresas .....	108
4.1.2 Perfil dos respondentes .....	111
4.1.3 Perfil das empresas e dos respondentes com as respostas do grau de concordância.....	113
4.1.3.1 Identificação da existência de um processo de planejamento .....	113
4.1.3.2 Modos de orientação estratégica utilizados pelas empresas .....	116
4.1.3.3 Os processo de formação e consolidação estratégica.....	121
4.1.3.4 Elementos propulsores ou inibidores do pensamento estratégico .....	128
4.2 CONCLUSÃO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	133
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>145</b>
Apêndice 1 – Instrumento de Coleta da Dados.....	146

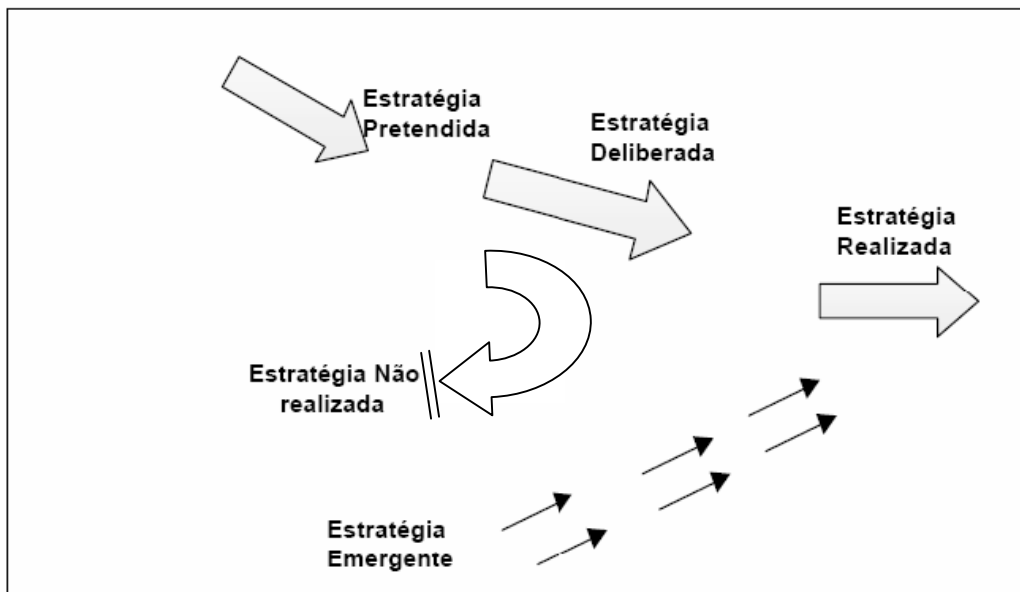
## 1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas fracassam em um dos seus objetivos essenciais pelos quais são criadas, ou seja, o de gerar lucro satisfatório para os acionistas. Talvez uma das principais razões para tal situação, decorra do fato de que seus gestores não estejam totalmente preparados para entender e/ou enfrentar a complexidade que o mercado atual apresenta.

Cada vez mais, estudos têm sido conduzidos no sentido de apresentarem diversas hipóteses, principalmente no que diz respeito às formas como as estratégias se consolidam nas empresas de forma alinhada aos objetivos alcançados.

Ansoff e McDonnell (1993, p.35) destacam que a medida em que o futuro se tornou mais complexo, diferente e menos previsível, as empresas passaram a optar por sistemas novos, mais sofisticados, e complementares aos sistemas anteriores. Portanto os estudos passaram a ser a representação daquilo que os empresários necessitavam.

Nesse contexto as estratégias das empresas, também passaram por transformações. Para Ansoff e McDonnell (1993, p.35) as empresas se utilizavam de determinadas ferramentas de gestão, no começo do século passado, que hoje não são suficientes. Atualmente, de acordo com o autor, essas ferramentas deixaram de ter o foco único no controle, passando a práticas que envolvem criatividade e respostas contingenciais. Mintzberg et al. (2000, p.18) corrobora esta idéia quando destaca, por exemplo, que as estratégias das empresas podem ser estabelecidas de forma deliberada (intencional) ou de forma emergente, conforme apresentado na figura 1.



**Figura 1** – Estratégias emergentes

Fonte: Mintzberg et al., (2000, p. 19)

O estabelecimento de metas e objetivos, a médio e curto prazo, pode ser uma forma para o estabelecimento de estratégias de forma deliberada. As empresas então podem tentar descobrir como aprimorar sua gestão, melhorando suas atividades, como exemplo: os processos internos (e, portanto a produtividade), o relacionamento com os clientes, a inovação de produtos, o posicionamento no mercado, e a sua gestão financeira, entre outros; para enfim melhorar sua lucratividade.

Porém, a definição destes objetivos e metas podem ser estabelecidos com maior facilidade em uma perspectiva de um cenário futuro estático e previsível, porém com o passar do tempo, mudanças – naturais – no mesmo, tendem a obrigar as empresas a adotarem estratégias emergentes, de forma que se estabilize o caminho a ser seguido, alterando a formatação estratégica e ampliando a competitividade das empresas.

É importante destacar que para Santos, Alves e Almeida (2007, p.71) parte considerável dos resultados é frutos de estratégias emergentes, porém os estrategistas precisam se envolver também em uma série de atividades formais e sistemáticas, portanto com foco deliberado.

Outra questão que tem sido discutida de forma acentuada, a respeito de estratégias, é se estas são genéricas para as empresas, ou se devem ser

desenvolvidas de acordo com as suas características particulares. Porter (1997, p.49) diz que elas podem ser genéricas e “potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas”, e destaca três delas: a) liderança no custo total; b) diferenciação e c) enfoque. Para Porter (1997, p.50) uma empresa produz retornos acima da média mantendo-se numa posição de custos baixos – mesmo em cenários competitivos –; criando algo que seja considerado único naquele ramo ou enfocando um grupo de comprador ou tipo de produto.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.3) na “era da informação” as empresas tem tido maior dificuldade para manter-se com vantagens competitivas sustentáveis, assegurando o sucesso competitivo.

Para eles “melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças no sistema de medição e gestão utilizado pelas empresas”.

Com base nessas informações chegou-se à identificação do seguinte problema de pesquisa:

**Como tem se consolidado o conhecimento e formação do pensamento estratégico no caso dos gestores de indústrias londrinenses cadastradas na FIEP?**

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Verificar, com base nas tipologias das escolas do pensamento estratégico, como tem se configurado o conhecimento e formação do mesmo por parte dos gestores.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar se existe um processo de planejamento estratégico nas organizações selecionadas;
- b) Apresentar um quadro descritivo dos principais modos de orientação estratégica adotado pelas organizações;
- c) Verificar junto às organizações selecionadas os modelos de formação e consolidação estratégica conduzido por seus gestores;
- d) Identificar elementos propulsores ou inibidores do pensamento estratégico na visão dos gestores.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

De uma forma geral a condução do estudo a cerca do conhecimento e da formação do pensamento estratégico, contribui para as empresas transformarem a administração de empírica àquela com fundamentação teórica, portanto mais eficaz e eficiente.

Trabalhos anteriores (VIDOTTO, 2004, SILVA, 2005, PACAGNAN, 2006) comprovam que, muitas vezes o gestor têm agido empiricamente e com forma reativa, simplesmente em resposta ao meio ambiente onde estão inseridas.

Vidotto (2004, p.126) constatou que aproximadamente 50% dos gestores – da área de finanças de grandes empresas localizadas na região de Londrina, sabem corretamente o conceito teórico de capital de giro, entretanto os demais agem de forma experimental na gestão financeira de suas empresas.

Em outro estudo a respeito de como se formam as estratégias empresariais; Silva (2005, p.100) verifica que a administração não-profissional é comum nas pequenas empresas, conforme destacam diversos autores.

Outra verificação interessante deste estudo foi que 2 (duas) das 5 (cinco) empresas, apresentam apenas o modelo adaptativo de definição estratégica, ou seja, adaptam-se ao ambiente onde estão inseridos. As demais embora apresentem traços de planejamento deliberado, “verifica-se que a estratégia nessas

empresas não é planejada em detalhes, mas sim parcialmente formuladas, implementadas, reformuladas e ampliadas para capitalizar rapidamente as oportunidades que surgem” (SILVA, 2004, p.91).

Do ponto de vista funcional, o planejamento poderá se manifestar em áreas cruciais como marketing, produção e vendas. Pacagnan (2006, p.165) destaca em seu estudo que aproximadamente 30% das empresas têm um departamento de marketing estruturado internamente e que pouco mais de 46% mantêm um cronograma com ações táticas de marketing, prazo e responsáveis.

Dessa forma os gestores “não costumam se basear em planejamento para definir as estratégias de suas empresas [...] estão mais propensas a tomar suas decisões baseadas nos acontecimentos do ambiente em que estão inseridos” (NONAKA, 2007, p.222).

Essa percepção decorre do fato de que muitos gestores não conhecem os benefícios que as ferramentas estudadas teoricamente trazem para a empresa. Mais especificamente quanto o planejamento e o controle estratégico podem fazer para o melhor desempenho empresarial.

Além das perspectivas citadas temos a questão global que vem desenhando um novo cenário de competitividade mundial entre as empresas. Segundo Catelli (2001, p.29) estas, também pelas novas exigências ambientais, estão passando por mudanças profundas, e como não poderia deixar de acontecer, os processos de mudança têm impactado a economia brasileira e as empresas de forma geral. Assim, desenvolver novos estudos a respeito de como as empresas podem melhorar seu desempenho, só vem a favorecê-las.

Para se ter uma idéia de como a competitividade tem se intensificado. No ano de 2006 as companhias estrangeiras foram responsáveis por quase metade do faturamento das 500 maiores do Brasil (42% do total), conforme demonstrado no anuário da Revista Exame: Maiores e Melhores 2006. E esse percentual tende a aumentar visto que os investimentos estrangeiros diretos foram 25% maiores em 2006 se comparado com o ano anterior (CIVITA, 2007, p.196). Principalmente as empresas nacionais poderão enfrentar tempos vindouros difíceis, e ajudar a descobrir se e de que forma elas podem melhorar seu desempenho, é de grande valia.

Segundo Oliveira (2001, p.157):

Toda empresa tem uma estratégia que representa a visão do futuro da empresa, e do que precisa ser feito para realizar o esperado; b) determina a ação, o comprometimento e a forma de atuação dos executivos, os quais induzem nos empregados os valores da empresa, focalizando as decisões estratégicas, táticas e operacionais na perseguição do futuro.

Em complemento à definição da visão estratégica, se torna imprescindível que sejam efetuadas medições que possam levar ao entendimento do rendimento empresarial. Conforme destaca Schmidt (2002, p.132) “toda organização precisa ter um processo contínuo de avaliação de desempenho”.

Para Catelli (2001, p.61):

O controle visa assegurar [...] que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos. O processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas.

Enfim, descobrir se realmente as empresas têm elaborado a visão e controles estratégicos, primeiramente poderá ajudar a entender se esta teoria sobre visão e controle está refletida na prática empresarial. Em segundo lugar, descobrir como tem se configurado o conhecimento e formação do pensamento estratégico nas empresas, poderá servir de incentivo ao uso por aquelas que ainda não se utilizam. Em terceiro e último lugar, servir como base para pesquisas mais amplas a respeito do tema.

Enfim, uma vez que uma boa orientação estratégica é considerada como uma das ferramentas mais úteis para a gestão empresarial, assim uma pesquisa que tenha por objetivo verificar se as empresas têm seguido modelos estratégicos reconhecidos, pode contribuir com novos métodos para a melhoria da situação e, portanto torna-se relevante sob a ótica administrativa.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para Cooper e Schindler (2000, p. 5), “o estudo de métodos de pesquisa fornece o conhecimento e habilidade que se necessita para resolver os problemas e satisfazer aos desafios de um ambiente onde decisões são tomadas com rapidez”.

Cooper e Schindler (2003, p. 68) destacam ainda que um problema de gestão gera a necessidade de uma decisão. Assim, a adoção de diferentes tipos de formação e controle estratégico pode gerar uma tomada de decisão com maior ou menor grau de assertividade.

Foi verificado na pesquisa como é formado o pensamento estratégico da população escolhida, que é composta por empresas industriais de Londrina-Pr, conforme cadastro da FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná).

Optou-se por efetuar a pesquisa na cidade de Londrina e com base no cadastro da FIEP, impulsionado principalmente ao atendimento do prazo estabelecido para a finalização do trabalho.

Devido à conhecida dificuldade de se coletar dados junto às empresas em geral, foi feita a opção por definir o porte das empresas com base no número de funcionários, utilizando-se uma regra do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), onde o tamanho das empresas pode ser classificado em: Micro e pequenas empresas aquelas com até 99 funcionários; em médias as que têm entre 100 e 499 e aquelas acima de 500, são classificadas como grandes.

Os participantes do processo de investigação serão os administradores principais das empresas (ou o segundo na hierarquia), constituindo, portanto uma favorável homogeneização dos resultados obtidos. As informações e dificuldades relacionadas à coleta de dados serão discutidas na seção específica coleta de dados.

#### **1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que inicialmente foi elaborada a introdução, que trata da definição do problema, dos objetivos gerais e específicos, da justificativa, da delimitação do estudo e da organização do mesmo.

Na seqüência foi elaborada a revisão da literatura abordando a fundamentação teórica referente ao assunto estratégia, mostrando sua evolução e conceito, apresentando as diversas escolas que regem os conceitos desde sua aparição, enfim mostrando os diversos modelos de orientação estratégica possíveis.

A seguir trás a metodologia adotada, tipo de estudo, o universo e a amostra de pesquisa e o instrumento da coleta de dados, ou seja, dos fatores metodológicos que regem esse estudo.

São discutidos ainda os resultados da pesquisa e por último as conclusões do estudo, bem como as limitações e recomendações para novos trabalhos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

A estratégia é historicamente conhecida, porém não originalmente no campo da administração. Na verdade a origem do conceito de estratégia encontra-se no campo militar, sobretudo com a formulação de planos de guerra. A palavra estratégia origina-se do grego *strategos*, que significa “a arte do general”.

Schmidt (2002, p.39) destaca que embora o termo tenha se apresentado associado à arte da guerra, sua essência é ainda mais antiga. Quando os primeiros seres humanos se reuniram para enfrentar os grandes animais na caça, já se utilizavam, mesmo que sem saber, dos conceitos estratégicos.

Mintzberg et al. (2006, p.30) concorda quando relata que “as estratégias militares-diplomáticas existem desde a pré-história... com algumas poucas exceções os princípios mais básicos de estratégia já existiam e têm registro muito anterior à Era Cristã”.

A adaptação da estratégia a um contexto de negócios surgiu após a Segunda Revolução Industrial, no final do século XX (GHEMAWAT, 2000), no entanto, embora ela venha se desenvolvendo há tempo, ainda são muitas as dúvidas, principalmente no que diz respeito à estratégia empresarial, por exemplo, na clarificação do conceito de estratégia.

A dificuldade em conceituar, ou ainda pior, definir estratégia, reside no fato de que o tema é um tanto amplo e talvez não seja possível visualizá-la na sua totalidade em um conceito genérico. Essa dificuldade consiste no fato de que pela sua amplitude e pela visão focada do ser humano, quando ele olha para uma determinada parte daquilo que é a estratégia, deixando de ver outra e assim por diante. Numa metáfora com o universo, quando se aponta um telescópio para uma determinada região do universo, outras partes deixam de ser visualizadas.

Para Mintzberg et al. (2000, p.17) a estratégia pela sua complexidade pode ser entendida como tendo cinco focos distintos que são terminologias como a estratégia pode ser vista, são eles:

- a) Como **Plano**, a estratégia é a interpretação mais comum do termo e tem por finalidade estabelecer direções para a organização. É, ainda, entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. Dessa forma, representa unificação, compreensão e integração de planos destinados a assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos. Apresenta duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientes e deliberadamente.
- b) A estratégia como **Padrão** vai além da estratégia como plano, pois leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização.
- c) Como **Manobra**, tem por finalidade antecipar-se nos processos de negociação ou da área de administração estratégica. É elaborada com a finalidade de ganhar vantagem sobre um adversário ou competidor.
- d) A estratégia como **Posição** encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição. Em termos ecológicos, a estratégia torna-se um nicho; em termos econômicos, um lugar que gera retorno por ser único; em termos gerenciais, um domínio de produto-mercado, o local onde os recursos estão concentrados. Uma posição pode ser prevista e almejada através de um plano e pode ser alcançada através de um padrão de comportamento.
- e) A estratégia como **Perspectiva** tem relação com a cultura, a ideologia e a percepção interna da organização e trazem questões referentes à intenção e comportamento em um contexto coletivo. É a leitura do mundo visto da posição ocupada pela empresa.

Ansoff e McDonnell (1993, p.70) também acreditam que a estratégia não pode ser conceituada de forma simples, eles destacam que a estratégia “é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação de comportamento de uma organização”. As regras destacadas são estas quatro a seguir:

- a) Padrões pelos quais o desempenho da empresa pode ser medido.
- b) Definições da estrutura (produtos, tecnologias, mercados e vantagens competitivas) da empresa;
- c) Definição de processos internos;
- d) Definição de políticas operacionais.

Ou seja, a estratégia envolve a empresa como um todo, com suas estruturas, processos e políticas.

Já Santos, Alves e Almeida (2007, p.63) dizem que nas organizações podem existir duas posturas estratégicas distintas, sendo que normalmente elas são influenciadas pela propensão do dirigente. A primeira caracterizada pela inovação constante, com perfil agressivo e propenso ao risco. A segunda, com sentido oposto a todas as características acima. Uma é empreendedora, a outra conservadora.

As estratégias empresariais estão inseridas em um contexto de decisão estratégica. Algumas características do contexto em que a decisão estratégica ocorre são: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito (OLIVEIRA, 2001, p. 27) como se pode ver no quadro 1:

<b>Característica</b>	<b>Contexto em que ocorre</b>
Senso Crítico	Entender a amplitude de variáveis enfrentadas.
Interdependência Sistêmica	Vários aspectos e fatores dentro de um todo sistêmico.
Incerteza	Delineamento também de situações alternativas.
Risco	Risco está relacionado à incerteza.
Criatividade	Para ajustar, corrigir e melhorar as decisões.
Iniciativa	Pró-atividade
Conflito	Ocorre quando a empresa tenta estabelecer uma vantagem competitiva no mercado.

**Quadro 1** – Características da decisão estratégica

**Fonte:** Adaptado de Oliveira (2001, p.27)

Como pôde ser visto, não é tarefa fácil a conceituação objetiva de estratégia, principalmente pela subjetividade que o mundo dos negócios exprime. Assim, o que se percebe em todas as descrições sobre estratégia é que elas têm um objetivo comum, que é ajudar o empresário a melhorar o desempenho do seu negócio. Desempenho este, que normalmente é reflexo de uma estratégia, e materializado – objetivado – através do lucro.

Assim ficaram definidos os principais autores utilizados nesta revisão e que são apresentados no quadro 2.

Principais conceitos	Autor e Ano das Publicações	Objetivos que buscou embasar
Estratégia e Desempenho	Drucker (2000); Ansoff e McDonnell (1993); Oliveira (2001); Porter 1997;	Objetivo geral e primeiro e último objetivo específico.
Escolas de estratégia e Modos de elaboração de estratégia	Mintzberg (1973) e Mintzberg <i>et al</i> (2000)	Segundo e último objetivo objetivo específico.
Modelos de orientação e controle estratégico	Costa e Almeida (2007) e Chiusoli (2006)	Terceiro e último objetivo objetivo específico.

**Quadro 2** – Resumo dos principais autores utilizados na revisão

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 2.1.1 Estratégia e desempenho

Para Drucker (2000, p.68) “o lucro não precisa de desculpas... pelo contrário, o que deve fazer o empresário sentir culpa é a falta do lucro”. Assim se o lucro é o fim pelo qual o empresário deve sentir-se realizado, a busca da análise dos modelos estratégicos para sua orientação, parece ser uma forma de ajudá-lo em sua meta.

A respeito do desempenho, Ansoff e McDonnell (1993, p.71) fazem a seguinte observação: “Como administração é uma atividade pragmática orientada para resultados, a pergunta que precisa ser feita é a de se um conceito abstrato, como o de estratégia, pode contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa”. Ou seja, a existência da estratégia na empresa leva ao melhor desempenho.

Uma constatação de Oliveira (2001, p.32) é de que:

O intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, provocado, principalmente, pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem levado a intensificação no uso de estratégias pelas empresas.

Portanto a adoção de estratégias pode levar a vantagens competitivas reais, o que pode estabelecer melhor desempenho.

## 2.2 FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Diante disso se torna necessário buscar algumas explicações teóricas a respeito de como as estratégias se formam ou são formadas nas empresas.

Como destaca Mintzberg et al. (2000, p.18) que a elaboração da estratégia nem sempre é pretendida, ela pode emergir da análise de ações e resultados recentes da empresa. Já Ansoff e McDonnell (1993, p.73) escrevem que embora alguns autores defendam que a estratégia deve necessariamente, ocorrer da maneira adaptativa, assistemática e informal, ele frisa que a sua formulação sistemática é factível.

Portanto, como se pode perceber, esses autores discordam a respeito da formulação estratégica. O primeiro defende a tese de que estratégias emergem enquanto que o segundo reforça a possibilidade de criá-la clara e implementá-la.

Como pode ser visto nos exemplos anteriormente apresentados, ao longo dos anos, muitos modelos estratégicos foram desenvolvidos, alguns focando a estratégia como sendo pretendida pela empresa, portanto formalizada; e outros (não modelos, mas conceitos sobre estratégia) como surgindo – se formando – na empresa, chamada por Mintzberg et al. (2000) de emergentes.

A verificação deste trabalho está relacionada à hipótese de existência da estratégia, seja ela deliberada ou emergente, formalizada ou formada. Assim o trabalho parte da premissa que o pensamento estratégico ocorre na maioria, se não em todas as empresas, seja de uma forma ou de outra. Como bem frisa Schmidt (2002, p.41) é engano pensar que as organizações possuem apenas uma estratégia, mas sim várias. Podendo ser novas que surgem ou apenas desdobramentos das originais, com adequações e ajustes necessários.

### 2.2.1 Método prescritivo e descritivo

Mintzberg (2006, p.14) o método prescritivo está mais relacionado à formulação da estratégia enquanto que o método descritivo à formação da mesma (a estratégia se forma, portanto emerge). Para ele, ambas tem seu valor, mas no livro *Safári de Estratégia* fica clara sua tendência, por acreditar com mais veemência na escola descritiva.

Para entender melhor o método descritivo pode-se fazer uma referência ao planejamento estratégico, onde autores como Porter (1989) estabelecem as estratégias genéricas: de liderança em custo, diferenciação e foco; que podem ser utilizadas em diversas situações, para a busca da vantagem competitiva, conforme a figura 2.

Escopo Competitivo	<b>Vantagem Competitiva</b>	
	<b>Baixo Custo</b>	<b>Diferenciação</b>
	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
	3. Foco	

**Figura 2** – Estratégias genéricas

**Fonte:** Adaptado de Porter (1989)

Assim, ele defende que para atingir uma verdadeira vantagem competitiva, o gestor deve ter foco em baixo custo se pretende a liderança neste sentido, ou foco em diferenciação se assim o desejar fazer.

Outros autores defenderam e defendem o método prescritivo, para a solução dos problemas estratégicos, como exemplo Ansoff e McDonnell (1993, p.104) onde demonstram modelos prontos para serem implantados nas diversas empresas, como:

- a) Posicionamento competitivo;
- b) Modelo para determinação da eficácia futura da estratégia presente;
- c) Otimização da carteira estratégica.

As críticas ao método prescritivo existem e não são poucos os autores que as fazem. Para muitos autores o método descritivo tem uma característica muito peculiar que é o de separar o planejamento da ação. Para Mintzberg et al. (2006, p.17) “a formulação e implementação estão interligadas como processos interativos complexos nos quais políticas, valores, cultura organizacional e estilos gerenciais determinam ou constroem determinadas decisões estratégicas”.

Adizes (2004, p.9) que escreveu seu livro sobre os ciclos de vida das empresas, faz uma importante referência a respeito de problemas que as empresas enfrentam.

Para ele:

Sempre que uma organização efetua a transição de um estágio do ciclo de vida para outro surgem dificuldades. Para aprender novos padrões de comportamento, as organizações precisam abandonar seus velhos padrões. Quando uma organização despende energia para fazer a transição efetiva de velhos para novos padrões de comportamento, eu considero seus problemas normais. Entretanto, se uma organização despende energia interna em tentativas inúteis para remover obstáculos às mudanças, ela está tendo problemas que anormais. Assim se a anormalidade for prolongada e ameace a existência da organização, os problemas poderão se tornar patológicos e exigirão uma intervenção diferente – não terapêutica, mas de natureza cirúrgica.

Assim os problemas normais talvez sejam aqueles que possam ser resolvidos pelas estratégias pregadas pelos autores prescritivos, e aquelas estratégias pregadas pelos autores descritivos sejam as mais adequadas para os problemas anormais. Porém se forem levados em conta que as organizações estão enfrentando cada vez mais ambientes turbulentos e com alto grau de mudanças, pode-se crer que somente haverá problemas anormais na maioria dos casos empresariais.

Mintzberg et al. (2006, p. 14) defendem que não há uma melhor maneira de administrar uma empresa e não existe uma única prescrição que funcione em todas as organizações. Portanto, ele parece acreditar que problemas anormais se sobressaem aos normais.

Morgan (1996, p.345) também parece acreditar nisso quando diz que muitos dos problemas fundamentais que as empresas enfrentam, origina-se do

fato de que a complexidade e sofisticação dos cenários organizacionais estão além da capacidade dos tomadores de decisão.

Senge (1998, p.95) relata que as soluções óbvias não funcionam – na melhor das hipóteses, melhoram os problemas em curto prazo, fazendo-os piorar em longo prazo.

Abernathy e Wayne (apud GHEMAWAT, 2000, p.26) criticam o método prescritivo utilizando-se como exemplo de uma das estratégias genéricas de Porter (1989) quando escreve que “a consequência de se seguir de forma intensiva uma estratégia de minimização de custos é a redução da capacidade para realizar mudanças inovadoras e reagir às mudanças introduzidas pelos concorrentes”.

Os modelos descritivos, entretanto, ajudam a entender em que contexto determinadas ações (ou até prescrições) funcionaram ou funcionariam melhor.

Então, o método descritivo não apresenta modelos prontos para serem implantados nas organizações, mas oferece conceitos a respeito de como a estratégica pode ser melhor compreendida, ou tenta mostrar o porque de uma mesma estratégia que funcionou em um época ou em um lugar não mais funciona.

Os autores que defendem o método descritivo são críticos – como se pôde observar nos últimos parágrafos – no que diz respeito ao uso de métodos prescritivos, embora aqueles autores (defensores do método descritivo) utilizam-se também de algumas formalidades presentes no método descritivo.

Um dos autores que parece defender que as organizações devem utilizar-se de método descritivo faz uma constatação que reforça este conceito, criticando indiretamente o método descritivo.

Aprendemos, desde muito cedo, a desmembrar os problemas, a fragmentar o mundo. Aparentemente, isso torna tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas, em troca, pagamos um preço oculto muito alto. Não conseguimos mais perceber as consequências das nossas ações; perdemos a noção intrínseca de conexão com o todo (SENGE, 1998, p. 37).

Falando de outra forma, para Senge (1998, p.38) as organizações de sucesso são aquelas que sabem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

De certo modo Hamel e Prahalad (1995, p.333) parecem concordar com Senge, a respeito do sucesso organizacional mudando a forma como as estratégias são adotadas, quando eles dizem que:

A necessidade de pensar diferente sobre estratégia não pode ser afastada da necessidade de pensar diferente sobre as organizações. Mobilizar os funcionários de todos os níveis em torno de uma intenção estratégica, alavancar recursos para além das fronteiras da organização, encontrar e explorar oportunidades, reempregar as competências essenciais, surpreender constantemente os clientes, explorar o novo espaço competitivo através do marketing, tudo isso requer novas formas de pensar a organização.

Drucker (1987, p.349) escreve que as teorias, valores e todos os artefatos de mentes humanas envelhecem e tornam-se obsoletos, tornando-se “angústias” (aspas no original). Assim, como se pode acreditar que modelos utilizados em outras épocas para a elaboração estratégica podem funcionar em um mundo de tamanha velocidade inovativa.

A inovação e o espírito empreendedor são, portanto, necessários na sociedade tanto quanto na economia. Para Drucker (1987, p.349) a vantagem da inovação e do espírito empreendedor não precisa ser constituído de algo radical, são na verdade ações simples, por exemplo: a) um novo produto; b) uma nova diretriz.

Eles normalmente não são planejados, mas enfocados nesta oportunidade ou naquela necessidade, ou porque são tentativas e desaparecerão se não produzirem os resultados esperados e necessários, e finalmente porque prometem manter as organizações flexíveis e auto-renovadoras.

Para Mintzberg et al. (2000, p.257) o método prescritivo teve seu apogeu nos anos 70 e 80, e desde então vêm perdendo parte de sua popularidade embora permaneça ainda influente. Novos autores buscaram aperfeiçoar o método e os conceitos cresceram sendo estes mais complexos e cheios de nuances. Nos anos 90 foi que o método descritivo ganhou força e importância.

Em seguida será apresentado conforme Mintzberg et al. (2000) um registro das principais escolas do pensamento estratégico fazendo a identificação dos principais autores e suas respectivas escolas identificando assim as que priorizam o método descritivo e o prescritivo.

### 2.3 TIPOS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Para Hart (*apud* MINTZBERG et al., 2000, p.24) “empresas de alto desempenho parecem ser capazes de misturar quadros de referência concorrentes na formulação da estratégia. Elas são ao mesmo tempo, engenhosas e incrementais, diretivas e participativas, controladoras e delegadoras, visionárias e detalhadas”. Essa visão parece muito coerente com a realidade das empresas que, por exemplo, buscam melhorar seu desempenho assumindo maiores riscos.

Foster e Kaplan (2002, p.86) alertam para o fato anterior, apresentando como exemplo o caso da crise na IBM na década de 80, que fez a empresa se reestruturar fortemente, quando pela “arrogância – pensar que uma empresa, por mais poderosa que seja, maior que as forças coletivas do mercado”. Ou seja, a empresa demorou a entender que seu contexto de grande empresa necessitava de uma visão concorrente, que era entender se haveria possibilidade de alcançar melhorias de produtividade com investimentos em computadores pessoais.

Essa capacidade de trabalhar mentalmente com vários quadros de referência concorrentes pode ser explicada pela teoria dos modelos mentais. Segundo Foster e Kaplan (2002, p.88) modelos mentais são a manipulação de uma grande variedade de representações internas do mundo externo. Formamos modelos mentais de praticamente tudo e o que essa modelagem faz é reflexo da perspectiva e contexto do observador. Assim a estratégia empresarial pode ser o reflexo de vários pontos convergentes – e talvez divergentes – de conceituações a respeito da observação do estrategista e do contexto em que está inserido. Um empresário pode ao mesmo tempo estar utilizando-se de uma porção do método prescritivo, embora não deixe de verificar as possibilidades que o método em questão disponibiliza. Os modelos mentais do estrategista, portanto, pode não ser a modelagem daquilo que as diversas escolas do pensamento estratégico já mostraram.

### 2.3.1 As escolas do pensamento estratégico

Mintzberg et al. (2000) faz uma seleção das principais escolas do pensamento estratégico (veja quadro 2), e descreve como ocorre em cada uma delas a formulação estratégica, fazendo a apresentação dos modelos teóricos até então existentes e tece suas críticas a essas escolas mostrando as limitações bem como as contribuições. Faz, ainda, uma referência àquelas que adotam (ou os desenvolveram) métodos descritivos e prescritivos.

Basicamente observando Mintzberg et al. (2000) e buscando os autores citados por ele, este trabalho objetiva apresentar de forma resumida a teoria sobre estratégia. Certamente o que ora está sendo apresentado não consegue transmitir toda a riqueza e complexidade encontrada nas muitas páginas disponíveis sobre o assunto.

Assim o quadro 3 se encontra a contribuição de Mintzberg et al. (2000) sobre estratégia.

Escola	Formulação de estratégia como um processo...	Descritiva versus Prescritiva
<i>Design</i>	... de concepção	Prescritiva
Planejamento	... formal	
Posicionamento	... analítico	
Empreendedora	... visionário	Descritiva
Cognitiva	... mental	
Aprendizado	... emergente	
Poder	... de negociação	
Cultural	... coletivo	
Ambiental	... reativo	
Configuração	... transformação	

**Quadro 3** – Escolas de estratégia

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg et al. (2000, p.13;258)

O próprio Mintzberg et al. (2000, p.24) relata que a capacidade do estrategista deve ser aberta a ponto de ter em mente duas idéias opostas e ainda assim funcionar (FITZGERALD *apud* MINTZBERG et al., 2000, p.24) de forma sintética. Portanto o fato de separar os modelos estratégicos (e seus autores) de maneira que se possa verificar cada uma das partes em separado não quer dizer que elas tenham que ser utilizadas na empresa dessa forma.

Para o atendimento dos objetivos deste trabalho tenha sido julgado ser necessário mostrar – na visão de Mintzberg et al. (2000) – quais as escolas que contribuíram até então para desenvolvimento destas escolas, não se pretende neste, exaurir o assunto, por ele ser por demais extenso e complexo. Portanto, serão apresentados de forma resumida: a) a visão geral do modelo apresentado pela escola; b) Algumas premissas essenciais e c) algumas críticas e/ou contribuições.

### **2.3.1.1 Escola do *Design***

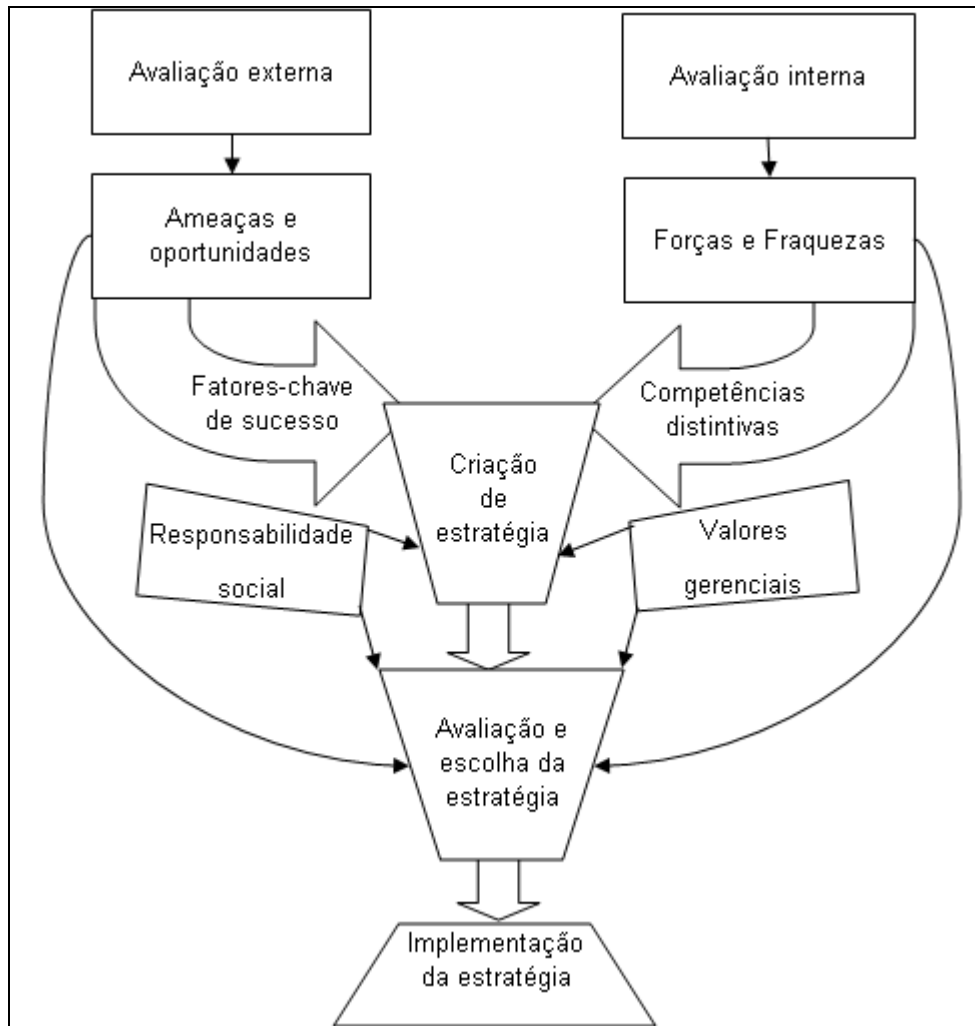
É a visão mais influente do processo de formação estratégica, pois até hoje é utilizada na formação acadêmica em estratégia. Ela propõe um modelo para adequar as capacidades internas e as possibilidades externas (MINTZBERG et al., 2000, p.28).

A figura 3 apresenta a estrutura do modelo básico da escola do *design*. No seu início o modelo apresenta duas vertentes designadas como: avaliação externa e avaliação interna.

A primeira basicamente refere-se à análise das ameaças e oportunidades, ou seja, do comportamento de todos os possíveis motivos de desequilíbrio com o ambiente externo, como exemplo: fornecedores, concorrentes, novas tecnologias, novas leis ou projetos ambientais. A segunda refere-se a análise dos pontos fracos e fortes, ou seja, olhar para dentro da própria empresa, no intuito de identificar as fraquezas iminentes ou os fatores determinantes do sucesso.

O passo seguinte – uma vez identificados e analisados os fatores internos e externos – define-se então quais seriam os fatores chave de sucesso, bem como as competências distintivas, que levariam a culminar na criação da estratégia.

Para Mintzberg et al. (2000, p.34;38) a principal falácia da escola do design é o fato de os seus autores separarem, de forma metódica, o planejamento da ação estratégica e principalmente por eles ignorarem a estratégia emergente.



**Figura 3** – Modelo Básico da Escola do *Design*

Fonte: Mintzberg et al., (2000, p.30)

Em resumo:

As oportunidades externas são exploradas pelas forças internas, ao passo que as ameaças são evitadas e as fraquezas, contornadas. Considerados, tanto na criação das estratégias como na avaliação subsequente para escolher a melhor, estão os valores da liderança, assim como a ética da sociedade e outros aspectos da chamada responsabilidade social. Depois que a estratégia tiver sido escolhida, será implementada” (MINTZBERG, 2004, p.44).

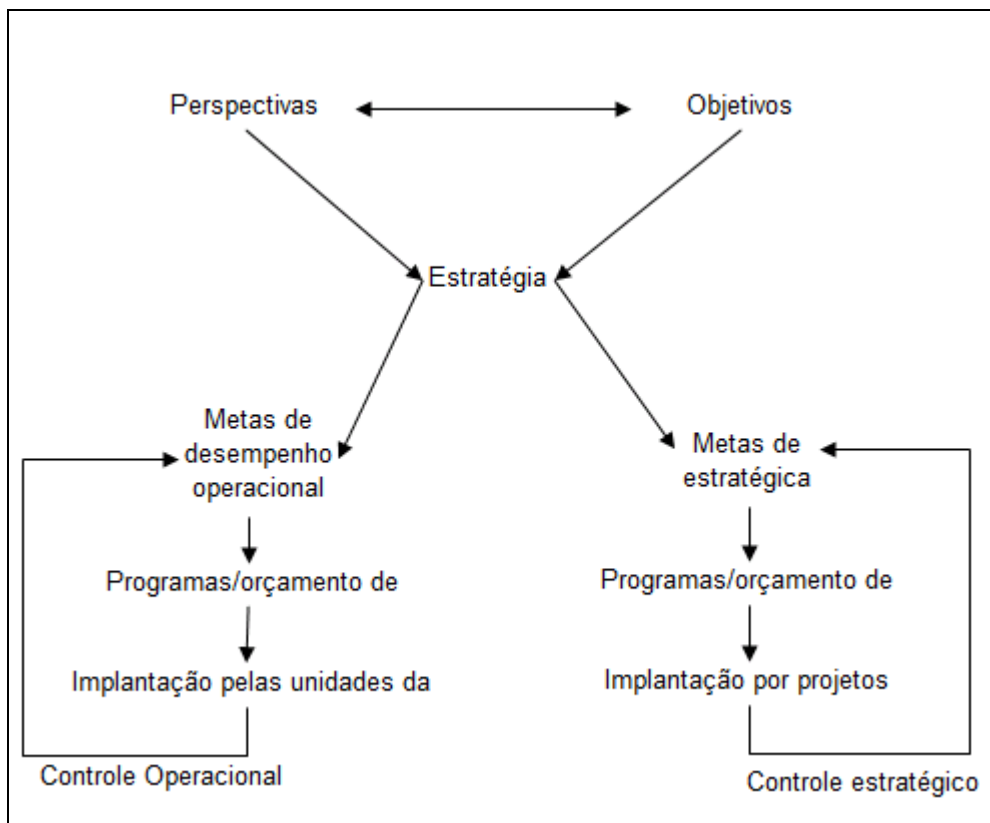
### 2.3.1.2 Escola do planejamento

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p.39) o planejamento estratégico compara as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia, conforme pode ser observado na figura 4.

Mintzberg et al. (2000, p.45) diz que para o planejamento estratégico existir são necessários cinco estágios:

- a) Definição de objetivos.
- b) Auditoria externa.
- c) Auditoria interna.
- d) Avaliação da estratégia.
- e) Operacionalização da estratégia.

A esse respeito, Oliveira (2001, p.89) destaca que o planejamento estratégico é o processo que possibilita ao gestor o estabelecimento dos rumos que a empresa irá trilhar para a maximização da rentabilidade.



**Figura 4** – Perspectivas e objetivos da estratégia.

**Fonte:** Ansoff e McDonnell (1993, p.39)

De forma geral, para Oliveira (2001, p.92), o planejamento estratégico pode ser estabelecido através de algumas etapas, como segue:

- a) Definição de visão da empresa.
- b) Análise do ambiente externo.
- c) Análise do ambiente interno.
- d) Análise dos concorrentes.
- e) Definição da missão da empresa.
- f) Definição de propósitos atuais e potenciais.
- g) Estruturação e debate de cenários.
- h) Estabelecimento da postura estratégica (macro-estratégias e macro-políticas).
- i) Definição de objetivos e estabelecimento da vantagem competitiva.
- j) Políticas de delegação, metas, tomada de decisão.

Oliveira (2001, p.95) ainda escreve que se deve interligar o planejamento estratégico com os planejamentos táticos e operacionais. Alguns destas etapas podem na verdade ser elaboradas em comum. Por exemplo, a análise do ambiente externo pode ser feita juntamente com a análise da concorrência.

Embora Mintzberg (2004) e Oliveira (2001) representem os estágios ou etapas do planejamento estratégico com nomenclaturas distintas, elas se sobrepõem conceitualmente, conforme pode ser visto no quadro 4. A representação de Mintzberg (2004) é mais sintética, enquanto que Oliveira (2001) apresenta analiticamente suas etapas.

<b>Estágios do planejamento estratégico segundo Mintzberg (2004)</b>	<b>Etapas do planejamento estratégico segundo Oliveira (2001)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de objetivos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de visão da empresa;</li> <li>• Definição da missão da empresa;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria externa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do ambiente externo;</li> <li>• Análise dos concorrentes;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria interna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do ambiente interno;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da estratégia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de propósitos atuais e potenciais;</li> <li>• Estruturação e debate de cenários;</li> <li>• Definição de objetivos;</li> <li>• Estabelecimento da postura estratégica (macro-estratégias e macro-políticas);</li> <li>• Estabelecimento da vantagem competitiva;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalização da estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de delegação, metas, tomada de decisão.</li> </ul>

**Quadro 4** – Comparação entre os estágios de Mintzberg (2004) e etapas de Oliveira (2001)

**Fonte:** Elaborado a partir Mintzberg (2004) e Oliveira (2001)

Embora Mintzberg (2004) apresente “suas” etapas para o planejamento estratégico, ele faz uma crítica crucial a respeito do mesmo. Segundo o que o autor destaca, todo o exercício de planejamento estratégico é programado para: delimitação de etapas, aplicação de listas de verificação, entre outros instrumentos minuciosamente considerados; porém o mais importante se perde no processo, que é “mostrar como criar a estratégia”. Entretanto Mintzberg et al. (2000, p.65) diz que “não é preciso jogar fora o planejamento estratégico”, o planejador pode se utilizar do planejamento formal para programar as ações (táticas) e também como forma de divulgar as mesmas pela empresa. Traduzir a estratégia em linguagem operacional.

Outras críticas têm sido feitas à escola do planejamento ou seus conceitos, porém Mendes, Binder e Júnior (2006) destacam em seu estudo que é perceptível “que, apesar da consistência das críticas feitas ao planejamento estratégico e suas consequências, tanto pelo meio acadêmico, como pelo mercado, a pesquisa apresenta indícios de que essa ferramenta continua sendo extensivamente utilizada pelo universo empresarial”.

### **2.3.1.3 Escola do posicionamento**

Uma proposição importante destacada por Mintzberg et al. (2000, p.79) a respeito dessa escola, é o conceito de curva da experiência. Segundo essa teoria as empresas aprendem com a experiência acumulada – a uma taxa constante. Para ele:

A idéia é interessante. Ela sugere que se tudo mais permanecer igual, a primeira empresa a entrar em um novo mercado pode aumentar rapidamente seu volume para obter uma vantagem de custo sobre os concorrentes.

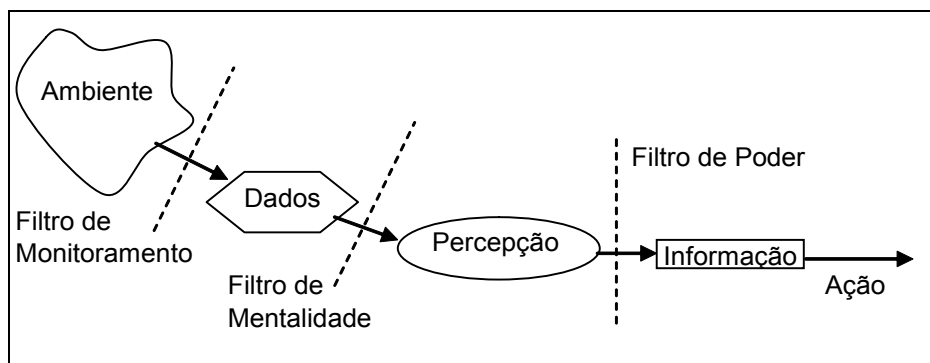
Mas segundo Mintzberg et al. (2000, p.68) a maior referência desta escola é Michael E. Porter com seu livro *Estratégia Competitiva*. Mintzberg destaca que “embora um livro dificilmente possa criar uma escola” este foi um divisor a respeito da visão estratégica, antes e depois de Porter.

A escola do posicionamento tem como meta de formulação estratégica a busca em relacionar uma companhia ao seu ambiente. “Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete” (PORTER, 1997, p.22). Portanto, o item fundamental desta escola foi o fato de impor limites sobre as estratégias possíveis, diferentemente do que acontecia nas escolas apresentadas anteriormente (MINTZBERG, et al. 2000, p.69)

A esse respeito Ansoff e McDonnell (1993, p.94) dizem que os sinais e dados do ambiente são trazidos à empresa por meio do monitoramento, da previsão e da análise das tendências e possibilidades futuras apresentadas pelo ambiente.

Conforme apresentado na figura 5, os dados chegam à empresa e são processados, pelos filtros de monitoramento, cujas características são determinadas pelas técnicas de previsão e análise empregadas pela empresa.

Portanto a análise ambiental (ou externa) das escolas do *Design* e Planejamento ganha um nuance diferente, pois passam a sofrer uma pré-determinação.



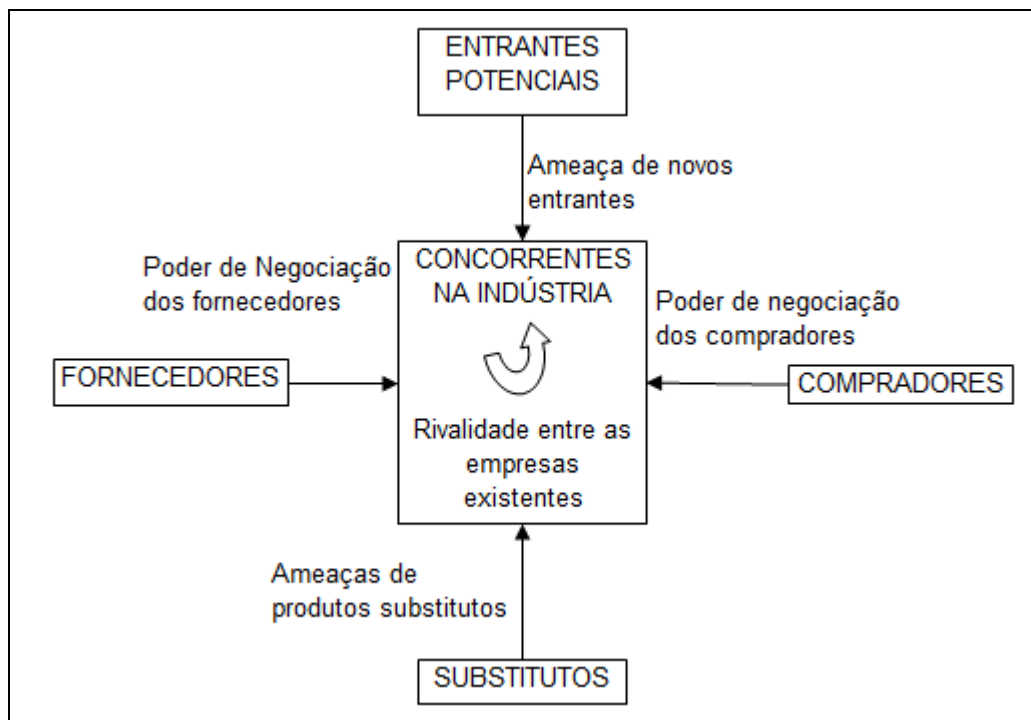
**Figura 5** – Informação gerencial

**Fonte:** Ansoff e McDonnell (1993, p.94)

Essa informação a respeito da ação tem sua maior evidência na identificação das forças competitivas que uma empresa pode ter. “O grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas,

conforme apresentado na figura 6. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria” (PORTER, 1997, p.23).

Para Porter (1997, p. 49) “ao enfrentar essas cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria”: 1) liderança no custo total; 2) diferenciação; e 3) enfoque. Se a empresa conseguir se destacar em uma destas abordagens estratégicas, tem potencial para ser bem sucedida.



**Figura 6** – Forças que dirigem a concorrência na Indústria

Fonte: Porter (1997, p.23)

No primeiro caso a liderança em custo visa diminuir o custo total da empresa e pode ocorrer através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala e da monitoração constante e cuidadosa dos custos operacionais. A diferenciação está relacionada ao desenvolvimento de produtos únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; ou qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos. Em terceiro lugar uma empresa pode buscar atender segmentos de mercado mais estreitos, ou “focalizar” determinados clientes (ou grupos deles), linhas de

produção ou mercados geográficos. Essa focalização pode ocorrer em relação aos custos ou à diferenciação.

Críticas a esta escola, ou à sua doutrina, podem ser encontradas até mesmo em Porter (1997, p.58) principalmente no que diz respeito às três estratégias genéricas.

Para Mintzberg et al. (2000, p.89) as mesmas críticas feitas às escolas anteriores podem ser consideradas para a do posicionamento, e também no que diz respeito ao foco, contexto e processo.

- a) Foco: o foco é estreito, pois ele é orientado para o econômico e o quantificável. Ou seja, a seleção de estratégias pode ser tendenciosa.
- b) Contexto: os exemplos utilizados cabem muito mais a grandes empresas tradicionais, onde o poder tende a ser maior, tendo concorrentes menos ameaçadores.
- c) Processo: as abstrações são a principal forma da elaboração estratégica, isso pode não só restringir a criatividade bem como o aprendizado.

Enfim, a crítica que pode ser atribuída às três escolas descritas até então é a separação entre o planejamento e ação, como se fosse possível fazê-lo. Ou, seja as escolas anteriores quase não apresentam proposições a respeito das qualidades emergentes da estratégia.

#### **2.3.1.4 Escola Empreendedora**

O empreendedorismo como objeto de estudo estratégico está mais direcionado aos donos, gestores e funcionários de empresas. Como dizem Guimarães e Machado-da-Silva (2005):

O processo de empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo parece seduzir número não desprezível de criadores e re-tomadores de empresas. Esse processo caracteriza-se como oportunidade estratégica para as organizações, que buscam responder às crescentes pressões ambientais, visando à re-alocação ou reorganização de recursos e competências organizacionais.

Nessa busca a palavra inovação tem uso constante, pois ela está estabelecida, no rol dos autores que reconhecem o tipo de estratégia conhecida como de estratégias emergentes.

A respeito da inovação Drucker (1998, p.630) destaca que o empresário solitário ou a pequena empresa, vão continuar tendo um importante papel a desempenhar. “Todas as empresas que se mostraram inovadoras e tiveram um grande crescimento nos últimos anos iniciaram-se pequenas”.

Sendo assim, “a mistura de criativo e irracional é o que faz os empreendedores funcionarem e é responsável por muitas das suas contribuições positivas” (BIRLEY; MUZYKA, 2005, p.7).

Portanto a escola empreendedora “focalizou o processo da formação estratégica exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério” Mintzberg et al. (2000, p.98).

Enquanto alguns autores por vários anos simplesmente ignoraram o efeito do trabalho nas organizações, outros destacaram seu valor. Para Marx os empreendedores são agentes da mudança econômica e tecnológica e foi Schumpeter quem colocou o termo em evidencia juntamente com a famosa expressão “destruição criativa” (MINTZBERG et al., 2000, p.101).

Na literatura sobre o empreendedorismo (nem tão vasta por sinal), normalmente se encontram escritos mais a respeito do espírito empreendedor com um foco muito mais na pessoa que no processo. Ou seja, atribui-se o comportamento pessoal do líder heróico como motivo do sucesso empresarial de muitos casos (MINTZBERG et al., 2000, p.103).

Mas existem características que podem ser percebidas nas organizações para que se possa identificar a empresa como empreendedora, e segundo Mintzberg et al. (2000, p.105) são:

- a) No critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades.
- b) Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal.
- c) A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes decisões (com golpes ousados).
- d) O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora.

Em Mintzberg et al. (2000, p.110) pode ver que as premissas da escola empreendedora para a formação estratégica são:

1. A visão do futuro está na mente do líder num sentido de longo prazo.
2. O processo de formação estratégica é reflexo da vivência e experiência do empreendedor, ou daquilo que ele pode assimilar e outros.
3. Com controle pessoal sobre a estratégia ele assume e realiza, quando necessário, as adequações; assim a estratégia tende a ser deliberada no global e emergente nos detalhes.
4. Estrutura empresarial simples e maleável, estrutura essa que concede ao líder uma ampla liberdade de manobra.
5. Tem característica de assumir a forma de nicho, fugindo assim da concorrência direta.

De acordo com Howard Stevenson o empreendedor apresenta seis dimensões da capacidade empreendedora, demonstrando um padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial (BIRLEY; MUZYKA, 2005, p.7.). As dimensões são características pré-estabelecidas para identificar o perfil gerencial do empreendedor. São elas:

- a) **Orientação estratégica (o promotor):** movido por oportunidades é considerado criativo e inovador, normalmente o foco é na oportunidade e não na limitação dos recursos.
- b) **Comprometimento com a oportunidade:** ser inovador e criativo, nem sempre é suficiente, pois as empresas precisam de ações. Explorar as oportunidades é seu foco.

A principal diferença entre ações de orientação estratégica e comprometimento com a oportunidade está na tempestividade, pois no segundo caso é necessário um intervalo de tempo maior.

- c) **Comprometimento dos recursos:** graças à evidente necessidade de explorar a maior rentabilidade com o menor investimento possível, torna-se necessário nas empresas o gestor com essa característica.
- d) **Controle sobre os recursos:** essa característica é a de analisar quais os recursos devem ser aplicados, onde, quando e de que

forma. Com o acréscimo das taxas de juros, por exemplo, o uso equilibrado do dinheiro tende a ser cada vez mais valorizado.

- e) **Estrutura administrativa:** a escolha das ferramentas administrativas corretas como uma estrutura hierárquica, por exemplo, deve ser base para uma boa gestão. Portanto o empreendedor também deve buscar se um bom administrador.
- f) **Filosofia de recompensas:** “organizações empreendedoras têm foco claro sobre criação e colheita de valor”, a remuneração dos sócios e empregados normalmente é baseada no desempenho.

Para Mintzberg et al. (2000, p.111) dentre as principais críticas ao pensamento empreendedor (no quesito estratégia) a que se destaca é que todas as expectativas são orientadas para “um líder que resolverá todos os problemas”. Isto coloca uma carga imensa no papel do líder e deixa a desejar no sentido de entendimento de como se forma a estratégia uma vez que normalmente a “caixa preta” da estratégia só poderia se aberta através de uma análise cognitiva complexa.

### 2.3.1.5 Escola cognitiva

Entender a mente humana é uma atividade complexa que vêm desafiando o homem desde que este iniciou o processo de reflexão. A noção de cognição está ancorada em três processos mentais básicos: pensamento, sensação e vontade (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS; 2004, p.178).

Em estratégia a escola da cognição tem como meta entender a mente do estrategista, que pode ser visto como alguém autodidata voltado para o aprendizado solitário. Porém essa afirmação leva a duas formas de pensar sobre o seu aprendizado. A primeira trata mais objetivamente essa questão, como se o aprendizado fosse um esforço para entender o mundo como ele é. A segunda defende, mais subjetivamente, que o estrategista entende o mundo a partir de sua experiência prévia e interage a partir daí, para criar um mundo diferente (MINTZBERG et al., 2000, p.116).

As premissas da escola cognitiva, segundo Mintzberg et al. (2000, p.131) são:

1. A formação estratégica é vista como processo cognitivo.
2. As mensagens vindas do ambiente fazem emergir novas estratégias.
3. As visões de mundo são reflexos de interpretações das mentes e suas histórias até então.
4. Conceitualmente as estratégias são difíceis de realizar e quando realizadas ficam abaixo do esperado.

Carvalho (2005) destaca que a “apesar de alguns estudos tentarem traçar uma relação entre cognição e desempenho, os resultados até o momento parecem inconclusivos, chegando na maior parte das vezes a indícios dessas relações sem, no entanto, deixar clara sua existência e natureza”.

Para Mintzberg et al. (2000, p.132) a escola cognitiva vale mais como idéia que como prática. Para ele a crítica a esta escola está no foco demasiado em descobrir como a mente do estrategista distorce a visão de mundo.

No entanto, mais importante seria descobrir formas melhoradas de entender o mundo e sua complexidade.

Mesmo para os estudiosos da psicologia do trabalho existem algumas incertezas a respeito do estudo da cognição, como relatam Zanelli et al. (2004, p. 179) de forma geral a respeito da cognição “vale ressaltar que não é pertinente falar-se de uma ciência da cognição devido ao fato de existir uma diversidade de contribuições, que se apóiam em perspectivas conceituais e metodológicas muito distintas, em função dos seus campos disciplinares de origem”.

### **2.3.1.6 Escola do aprendizado**

Para Hamel e Prahalad (1995, p.57) todo gerente tem um mapa mental de tendências, premissas e pressuposições sobre a estrutura do setor em que atua. Tais crenças são, em parte, reflexo de um ambiente que muda radicalmente, esse mapa mental pode não mais servir e, portanto pode ser uma ameaça à continuidade da empresa.

Uma empresa que queira se destacar tem que aprender a pensar diferente (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p.309). De acordo com Santos e Luz (2006) o conhecimento deve estar associado a um método que garanta a aprendizagem,

sendo que estes perfazem um elemento crítico na formação de vantagens competitivas duradouras.

Mintzberg et al. (2000, p. 135) diz que a forma como as empresas redimensionam suas estratégias é reflexo de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas em conjunto e ao longo do tempo e essas mudanças podem produzir grandes mudanças de direção.

O problema realmente acontece quando as empresas não mais conseguem produzir através das suas ações as mudanças necessárias para redimensionar as suas estratégias e, portanto seu desempenho.

Senge (1998, p.51) destaca que a empresa tem uma série de deficiências de aprendizagem que dificultam o redesenho da estratégia. “A forma como são projetadas e gerenciadas, a maneira como os cargos são definidos e o modo como as pessoas foram ensinadas a pensar e interagir, cria deficiências cruciais de aprendizagem”. Para corrigir tal situação é preciso identificar as sete deficiências de aprendizagem conforme apresentado no quadro 5.

<b>Deficiência de aprendizagem</b>	<b>Característica</b>
1. Eu sou meu cargo	As pessoas confundem-se com seus cargos e isso as faz não se interessar em apreender sobre as funções alheias.
2. O inimigo está lá fora.	As pessoas tendem a encontrar culpados por seus erros. As empresas também.
3. A ilusão de assumir o controle	Existe uma confusão entre ser proativo e estérico.
4. Fixação em eventos	A visão de custo prazo normalmente sobrepõe à do longo prazo.
5. A parábola do sapo escaldado	Devemos prestar atenção aos eventos sutis, pois eles têm reflexos avassaladores.
6. A ilusão de aprender com a experiência	As ações atuais normalmente apresentam resultados distantes.
7. O mito de equipe gerencial	Normalmente equipes gerenciais funcionam bem na resolução de problemas simples, mas para resolver problemas complexos tendem a ser deficitárias.

**Quadro 5** – As deficiências de aprendizagem

**Fonte:** Senge, 1998, p.52-59

A existência dessas deficiências de aprendizagem, portanto, pode dificultar o estabelecimento de estratégias emergentes, como bem relata Mintzberg et al. (2000, p.144), pois o aprendizado estratégico e o conceito de estratégia emergente estão inter-relacionados.

A estratégia emergente pode resultar dos esforços de um líder individual ou de uma pequena equipe gerencial, porém ela também pode assumir diversas formas na empresa conforme apresentado no quadro 6.

<b>Espécie de estratégia</b>	<b>Emergente e/ou deliberada</b>
Planejada	Amplamente Deliberada.
Empreendedora	Deliberada, mas podem emergir em detalhes.
Ideológica	Amplamente Deliberada.
Guarda-chuva	Deliberada emergente.
Processo	Deliberada e emergente.
Desarticulada	Organizacionalmente emergente e sendo ou não deliberada para os agentes.
Consenso	Fortemente emergente.
Imposta	Emergente, mas pode se tornar deliberada.

**Quadro 6** – Espécies de estratégia e as formas como elas se apresentam.

**Fonte:** Elaborado a partir de Mintzberg et al. (2000, p.144)

O quadro 7 (MINTZBERG et al., 2000, p.144) explica melhor como se originam cada uma das formas ou espécies de estratégia.

<b>Espécie de estratégia</b>	<b>Características Principais (como se originam)</b>
Planejada	Com planos formais; existem intenções precisas, provindas de uma liderança central, com controles formais garantidores de implementação em ambiente previsível.
Empreendedora	Visão central e pessoal de um líder; são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle do líder localiza-se em um nicho protegido no ambiente.
Ideológica	Crenças comuns; visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional e relativamente imutável, controlada de forma normativa com doutrinação e/ou socialização; organização pró-ativa em relação ao ambiente.
Guarda-chuva	A liderança define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências.
Processo	A liderança controla aspectos processuais da estratégia deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes.
Desarticulada	Agentes frouxamente ligados ao restante da organização produzem padrões de ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns.
Consenso	Através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais comuns.
Imposta	O ambiente dita padrões em ações através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente limitadora.

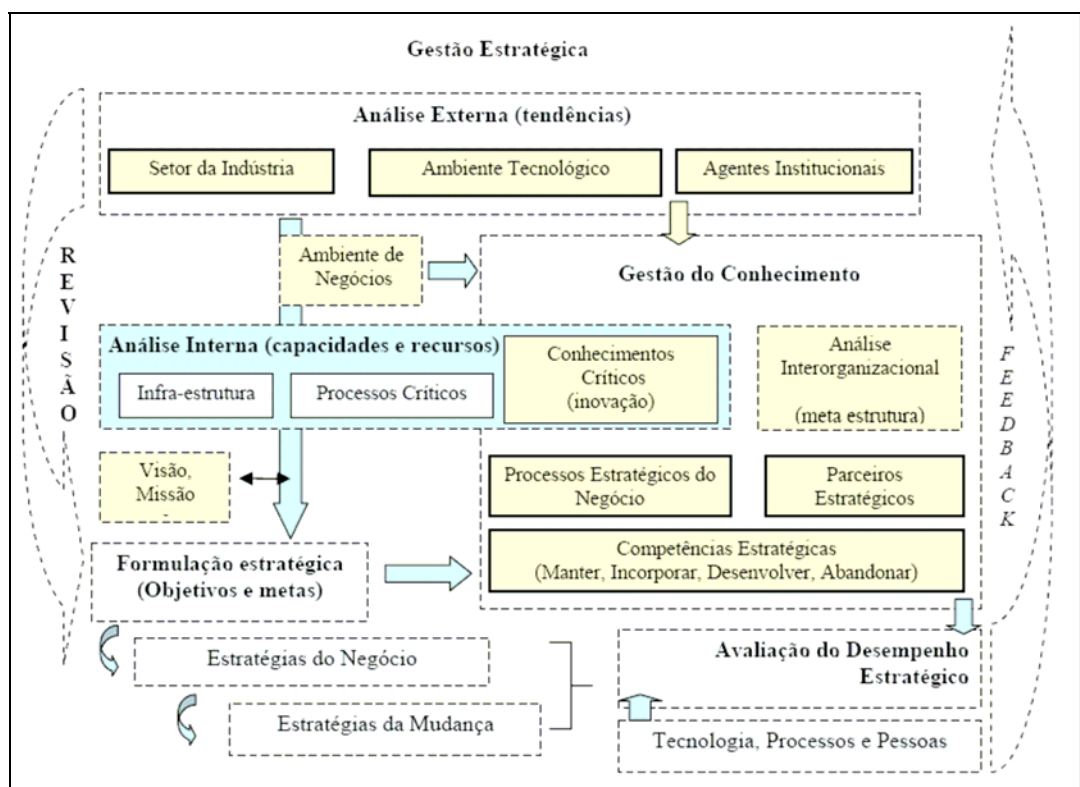
**Quadro 7** – Como a estratégia se origina

**Fonte:** Mintzberg et al. (2000, p.144)

Como se pode perceber as estratégias tomam sua forma muito mais pelo caminho emergente que deliberado, o que não é de se admirar visto que o mundo globalizado tem trazido mudanças cada vez mais velozes causando incerteza, principalmente em relação às estratégias deliberadas.

Gemawat (2000, p.126) escreve que “uma das abordagens mais poderosas para se lidar com incerteza é desenvolver capacidades superiores que aumentem as probabilidades de sucesso” dessa forma façam com que a empresa dê respostas eficazes e eficientes aos desafios que surgirem.

Ou seja, o aprendizado estratégico pode levar a empresa a posições diferenciadas, para Santos e Luz (2006) ele reflete a capacidade da organização em se adaptar rapidamente às necessidades exigidas pelo ambiente competitivo, por exemplo, através da elaboração de parcerias e sobretudo, com um grau de flexibilidade que lhe permita mudar as suas estratégias quando necessário.

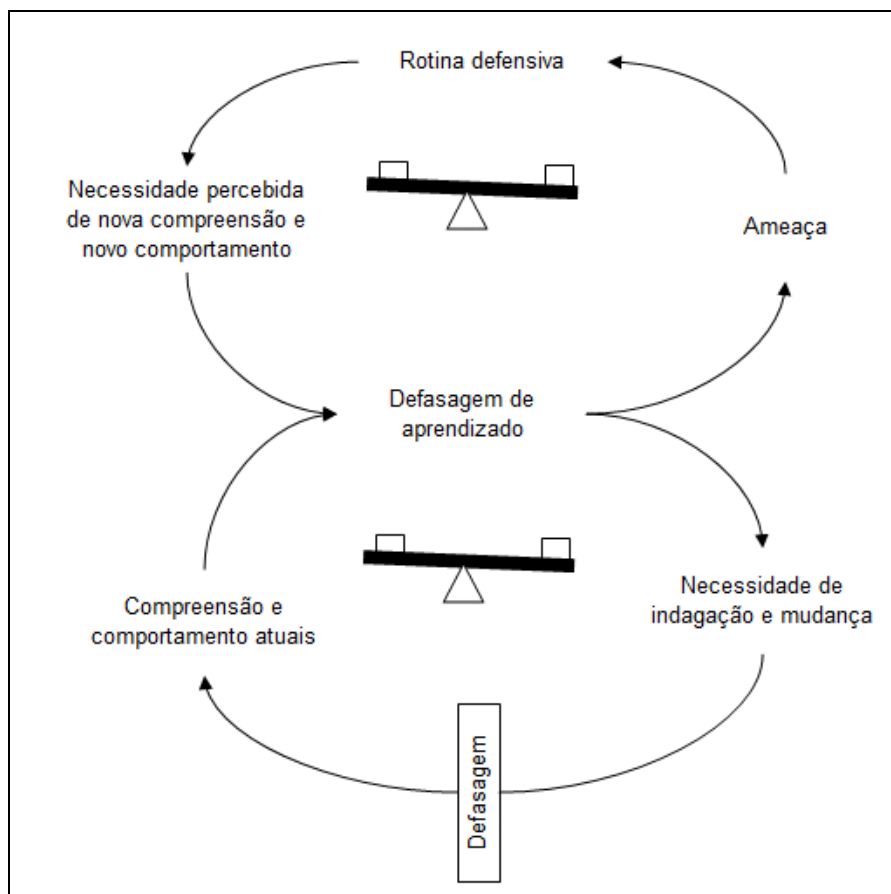


**Figura 7 –** Modelos de gestão estratégica, gestão do conhecimento e a mudança organizacional

**Fonte:** Santos e Luz (2006)

A mudança, portanto, é a energia para a inovação, enquanto o aprendizado é o combustível da mudança. Segundo Santos e Luz (2006) deve haver algum tipo de conjunção entre modelos de gestão estratégica, gestão do conhecimento e a mudança organizacional, conforme apresentado na figura 7, para a eficácia e eficiência empresarial.

A gestão equilibrada do conhecimento leva ao aprendizado organizacional. Senge (1998, p.280) escreve que uma defasagem de aprendizado pode levar a empresa a um problema que pode ser definido como: o que se sabe e o que é necessário saber. Gerando, assim, a necessidade de uma nova compreensão e um novo comportamento, que é o aprendizado. Porém, às vezes as pessoas podem distorcer essa necessidade de aprendizado realizando correções somente dos sintomas – mascarando o problema. Esses procedimentos chamados de “rotinas defensivas” eliminam a defasagem de aprendizado, reduzindo a necessidade percebida, conforme pode ser observado na figura 8.

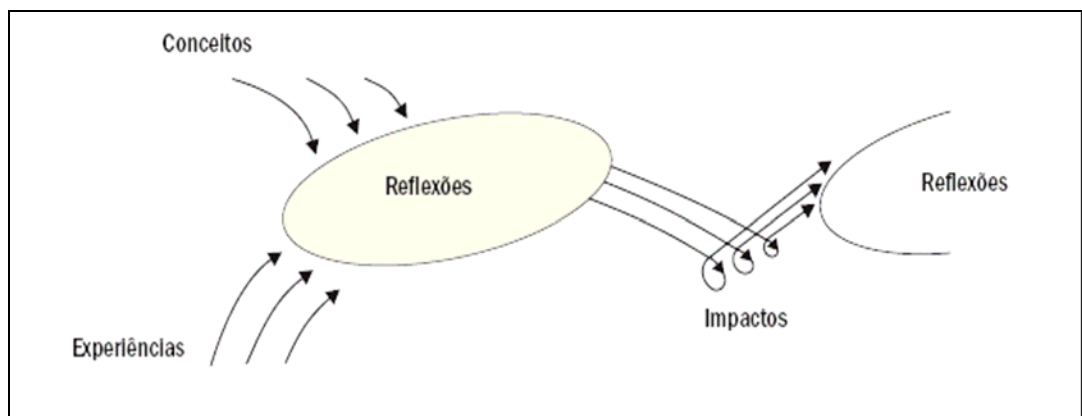


**Figura 8** – Necessidade de aprendizado e ameaça.

**Fonte:** Senge (1998, p.278)

Assim sendo, o aprendizado pode ocorrer naturalmente na solução dos problemas que vão aparecendo, sendo dessa forma o motor para as mudanças necessárias, ou uma ameaça à continuidade da empresa, se for ignorado e disfarçado pelas ações das pessoas e equipes.

A filosofia do aprendizado é representada pelo encontro de conceitos e experiências, levando às reflexões, causando por fim impactos e depois, novas experiências, busca de novos conceitos e assim por diante, como podemos ver na figura 9. Este último deve ser alcançado pelas empresas através de cursos, livros, visitas, feiras, palestras; e as experiências podem ser encontradas dentro da própria organização (MINTZBERG; GOSLING; 2003. p.33).



**Figura 9** – Filosofia de aprendizagem.

Fonte: Mintzberg e Gosling (2003. p.33)

Muitos empresários, no entanto, acabam baseando sua estratégia somente na experiência vivida, sem agregar novos conceitos e reflexões, como destacaram Teixeira e Morrison (2004, p.120) que 40% dos empresários do ramo de hotelaria de Sergipe, não costumam participar de treinamentos empresariais, pelos mais variados motivos, dentre eles que preferem aprender fazendo.

Assim, segundo Mintzberg et al. (2000, p.156), as premissas básicas sobre estratégia para a escola do aprendizado são:

1. O ambiente empresarial é complexo e imprevisível, portanto precisam assumir um processo de aprendizado a longo prazo.
2. O sistema coletivo é que aprende, pois pode haver muitos estrategistas em potencial.
3. Através da forma emergente as estratégias podem surgir em lugares diversos, as estratégias emergentes podem se tornar deliberadas uma vez que aprovadas pelo "sistema".

4. A liderança gerencia o processo de aprendizado estratégico.
5. As estratégias a partir de padrões anteriores se transformam em planos para o futuro, guiando assim o comportamento coletivo.

Além disso, numa organização que aprende, segundo Mintzberg e Gosling (2003), os administradores precisam viver experiências multiculturais tão sempre que possível.

Assim como a escola de aprendizado estratégico tem uma ampla discussão referencial, também sofre críticas contundentes. Para Ansoff e McDonnell (1993, p.546) a escola do aprendizado prega uma administração estratégica sem orientação ou estruturação.

Mesmo Mintzberg et al. (2000, p.166) que se auto-considera um dos “mais entusiásticos partidários” dessa escola, tece algumas críticas à mesma. Ele destaca que assumir as diretrizes do aprendizado estratégico pode levar a empresa ao extremo oposto do desejado, que é a desintegração da estratégia. Essa desintegração pode ser consequência de três problemas: a inexistência de estratégia, a estratégia perdida e estratégia errada.

- A. **Sem estratégia:** embora nem todas as empresas necessitem de uma estratégia clara, muitas delas sofrem com a sua falta. De forma geral ter um norte a buscar acaba por ser sempre salutar.
- B. **Estratégia perdida:** a empresa não deve simplesmente se afastar das estratégias estabelecidas, a aprendizagem estratégica deve ser a noção de direcionamento e pode ajudar na mudança quando necessário, portanto a auto-disciplina leva a empresa a equilibrar mudança e continuidade.
- C. **Estratégia errada:** “Aprender de forma incremental pode estimular o surgimento de estratégias que ninguém nunca quis, e muito menos pretendeu implementar”. E estas estratégias podem levar a rumos também indesejados como a descontinuidade.

De forma geral Mintzberg et al. (2000, p.170) destaca que os gerentes devem se preocupar com o que aprender e o que não aprender, para buscar não cair nas armadilhas destacadas.

### 2.3.1.7 Escola do poder

“A necessidade de poder está implícita no comportamento humano, expressando-se através da vontade de influenciar e/ou controlar” (GUIMARÃES, 1998, p. 96). “Retratado como expressão da natureza humana, o poder seria a força do desejo” (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p.380).

Devido a essa característica da natureza humana, o poder se torna complexo e se estende a todas as formas da ação humana. Mintzberg et al. (2000, p.174) destaca que o poder e a política estão lado a lado. E ainda que a atividade política interfere no planejamento principalmente pela sua subjetividade (MINTZBERG, 2004, p.159).

Mintzberg (2004, p.167) escreve que o conflito político ocorre inevitavelmente quando se busca confrontar, as vantagens racionais da análise e as subjetivas da intuição. Entretanto ele destaca que o equilíbrio entre essas duas forças é a forma mais salutar de estabelecer o relacionamento político nas organizações. Qualquer extremo neste sentido é inadequado para estabelecer um processo de desempenho ótimo.

O desempenho de sucesso da empresa passa, no entanto, por um processo de negociação política com outros agentes – do mesmo ambiente em que a empresa está inserida – que tenham o interesse e o poder de impor restrições à empresa (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.250).

Pela complexidade da temática poder na configuração estratégica, Mintzberg et al. (2000, p.174) separa-o em duas seções: o poder micro e o poder macro. O poder micro normalmente é estabelecido no microambiente e o poder macro no macroambiente.

O micro poder trata das questões internas à organização, em geral a respeito dos indivíduos.

Nos indivíduos “os desejos atuam como energia psicológica, que faz com que o subordinado se comporte de diferentes maneiras” (GUIMARÃES, 1998, p.36). Embora pareça óbvio, a literatura que trata do assunto parece não perceber que as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores (MINTZBERG et al., 2000, p.174). Drucker (1997,

p.280) usa uma metáfora que ajuda a entender melhor essa questão: “Não se pode contratar um braço; uma pessoa inteira vem junto com ele”.

Macêdo (2002, p.7) concorda com isso quando destaca que “os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização”.

Todo este sentimento associado às incertezas do ambiente, geram conflitos que são resolvidos através da negociação ou da política, sendo então um tipo de disputa de poder.

A respeito dos conflitos e formas de solucioná-los, Morgan (1996, p.163) oferece a seguinte reflexão: “o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o que, quando e como”.

Ainda a respeito do poder micro e distribuição do poder na empresa, Adizes (2004, p.215) escreve que quando a organização cresce e se torna centralizada os que detinham o poder podem perdê-lo. Às vezes mantém-se a autoridade, mas o poder é transferido. Em resumo quanto mais centralizada a organização, maior a chances de o poder ser passado para os níveis mais abaixo na hierarquia.

Estes conflitos vão ocorrer, isto é fato, porém segundo Macedo (1997, p.39;40) os recursos humanos em uma organização devem estar motivados, engajados, orientados e conscientes da sua importância para garantirem a maior competitividade e sua conseqüente sobrevivência e expansão.

Nesse contexto, mesmo que algumas decisões sejam tomadas no sentido de melhorar o desempenho da organização, Mintzberg et al. (2000, p.178) destaca que uma estratégia deliberada dificilmente pode ser elaborada, pois diante do que foi dito verifica-se que as percepções e interesses são disputados ao invés de compartilhados.

Para Mintzberg et al. (2000, p.179) uma estratégia definida de maneira negociada passo a passo com os agentes envolvidos é de certa forma uma estratégia política. Para a organização pode ter havido uma intenção deliberada da criação da estratégia, mas na prática ela acaba por ser emergente.

Embora a política e o micro poder possa parecer maléfico em alguns casos existem vantagens da sua existência na empresa e Mintzberg et al. (2000, p.180) destaca quatro delas conforme podemos ver no quadro 8.

<b>Vantagens do Micro Poder</b>	<b>Descrição</b>
1. Seleção natural.	A política como sistema de influência pode atuar de forma a assegurar que os membros mais fortes de uma organização sejam colocados em posição de liderança.
2. Ampla discussão.	A política pode assegurar que todos os lados de uma questão sejam plenamente debatidos.
3. Inovação da gestão.	A política estimula mudanças necessárias, em gestões baseadas no passado e na tradição, onde existem obstáculos à mudança.
4. Abrir caminho para a mudança.	Os gestores podem usar a política para obter aceitação de suas decisões, formando alianças para realizá-las.

**Quadro 8 – Os benefícios da política na estratégia**

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg et al. (2000, p.180)

Como vimos o poder micro trata dos envolvidos internamente à organização, enquanto o poder macro trata das relações da organização com o ambiente onde está inserido, negociando e influenciando o mesmo (MINTZBERG et al., (2000, p.183).

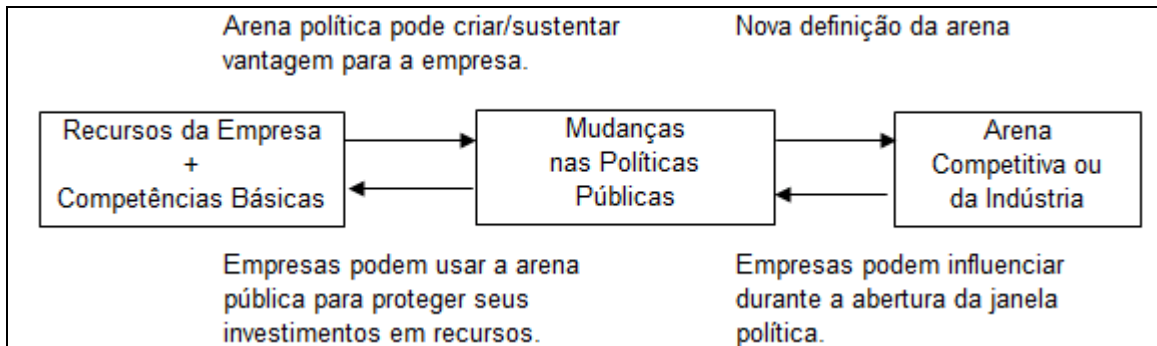
Kaplan e Norton (2004, p.167) destacam isso quando dizem que muitas empresas se adequam às legislações e normas ambientais, sobre segurança e saúde; e sobre as melhores práticas trabalhistas. Outras, no entanto, buscam ir além do mínimo estabelecido pela legislação buscando uma reputação de excelência. Ou seja, tendo diferenciais e forçam a concorrência a buscar também esses diferenciais para manterem-se competitivas, de certa forma mudando o ambiente.

Diante dessa ação ampla, além até do que as normas exigem, “um dos desafios mais importantes dos gerentes é definir com precisão as fronteiras existentes e a estrutura da arena competitiva – a fim de entender, superar e reagir aos rivais existentes” (DAY; REIBSTEIN, 2004, p.35).

Muitos administradores adotam o extremo oposto ignorando as políticas públicas, mas elas devem fazer parte da estratégia empresarial (DAY; REIBSTEIN, 2004, p.88).

Nesta busca pelo delineamento da arena competitiva, deve-se evitar ir de um extremo outro – superestimando ou negligenciando as responsabilidades da organização – pois como diz Drucker (1997, p.370), “não há dúvidas quanto à responsabilidade da administração pelos impactos sociais da sua organização, eles pertencem à sua alçada”, sejam eles intencionais ou não. Day e Reibstein (2004,

p.88), escreve que compreender o contexto político em que se está inserido pode gerar vantagens importantes, conforme é apresentado na figura 10.



**Figura 10** – Políticas públicas e vantagem dinâmica

**Fonte:** Day e Reibstein (2004, p.88)

Portanto conhecer o ambiente onde se está inserido – ou a arena competitiva, pode ser uma forma de exercício de poder.

Enfim Mintzberg *et al* (2000, p.191) apresenta as premissas da escola do poder conforme a figura 11 a seguir.

1. A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
2. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
3. O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha, e confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.
4. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

**Figura 11** – Premissas da escola do poder

**Fonte:** Mintzberg et al. (2000, p.191)

A crítica a esta escola está principalmente no fato de que ela despreza forças integradoras como liderança e cultura, além de não demonstrar que “o poder macro na forma de alianças pode criar sérios problemas de conluio numa sociedade de grandes organizações” (MINTZBERG et al., 2000, p.192).

### 2.3.1.8 Escola cultural

De acordo com Mintzberg et al. (2000, p.195) os antropólogos discutem infindavelmente a definição de cultura. Isso porque as atividades ocupacionais, econômicas e sociais das organizações normalmente são muito obscuras (MORGAN, 1996, p.117). Mintzberg et al. (2000, p.195) destaca que é suficiente entender que cultura é a interpretação compartilhada coletivamente do mundo, das atividades e artefatos que refletem a mesma.

Desde que o Japão começou a se destacar no cenário mundial o estudo sobre a cultura organizacional ganhou corpo. A admiração ocorreu principalmente pelas características de um país destruído na segunda guerra mundial, calcado em um pequeno espaço de terra, com poucos recursos naturais, transformar-se numa potência com aconteceu. A justificativa para a transformação é defendida por diversos autores como tendo papel central à cultura e forma de vida da população (MORGAN, 1996, p.115).

Mintzberg et al. (2000, p.197) escreve que existem algumas ligações entre os conceitos de estratégia e cultura que merecem destaque, são eles:

1. **Estilo de tomada de decisão:** a cultura influencia o modo de pensar e consequentemente a estratégia empresarial. Foster e Kaplan (2002, p.88) destacam que a previsão é um exercício da modelagem mental aplicada, que depende do contexto do observador.
2. **Choques de culturas:** muitas vezes uma fusão entre empresas pode ser racional do ponto de vista do negócio, mas diferenças culturais podem ser um fator decisivo de insucesso.
3. **Resistência a mudanças estratégicas e valores dominantes:** os executivos tendem a conservar as estratégias que deram certo no passado (MINTZBERG et al., 2000, p.198) e os mesmos processos que as ajudaram a sobreviver às condenam à necessidade da mudança (FOSTER; KAPLAN, 2002).
4. **Superar a resistência às mudanças estratégicas:** a inovação e a mudança devem fazer parte da estratégia de toda empresa, pois isso evita que a cultura arraigada distorça a visão do executivo no momento em que a mudança for iminente.

As premissas da escola cultural segundo Mintzberg et al. (2000, p.196) são essas apresentadas na figura 12.

1. A estratégia é formada através de um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros da organização.
2. O indivíduo adquire essas crenças através da socialização, que é pode ser tácito e não verbal, ou reforçado por uma doutrinação mais formal.
3. Os membros podem apenas parcialmente descrever as crenças que sustentam a cultura, sendo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. A estratégia é enraizada em intenções coletivas e é refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para a vantagem competitiva.

**Figura 12** – Premissas da escola cultural

**Fonte:** Mintzberg et al. (2000, p.196)

As críticas de Mintzberg et al. (2000, p.206) a essa escola são que além de faltar clareza conceitual que a justifique, ela representa alguns perigos pragmáticos, como: a) ela desencoraja mudanças necessárias; b) ela prega a inimitabilidade, e isso pode esconder uma confusão organizacional (o que não pode ser explicado nem sempre pode ser compreendido); c) estratégias bem sucedidas podem ficar por tempo demasiado inquestionadas, e quando for necessário fazê-lo, pode ser tarde.

Todos estes aspectos podem fazer com que as adaptações estratégicas necessárias sejam bloqueadas pela inércia da cultura estabelecida (MINTZBERG et al., 2000, p.207).

### **2.3.1.9 Escola ambiental**

Nesta escola a liderança bem como a organização torna-se subordinada, ao ambiente externo, os autores dessa escola consideram a organização passiva, reagindo a um ambiente dominante (MINTZBERG et al., 2000, p.210).

Morgan (1996, p.53) apresenta as principais idéias a respeito da adaptação da organização ao ambiente, conforme a figura 13.

1. Como sistemas abertos que tem necessidades internas tem que se adaptar à circunstâncias ambientais.
2. A forma melhor de organizar depende do tipo de tarefa e do ambiente onde se está inserido.
3. Enfoques diferenciados de administração são necessários para desempenhar diferentes tarefas na mesma organização e diferentes espécies de organizações são necessárias em diferentes tipos de ambientes.

**Figura 13**– Idéias gerais sobre a escola ambiental

**Fonte:** Adaptado de Morgan (1996 p.53)

Mais do que produzir produtos e serviços, as organizações precisam é interpretar a si mesma e o ambiente onde atuam e ainda agir retoricamente (BORGES; VALADÃO JUNIOR, 2005).

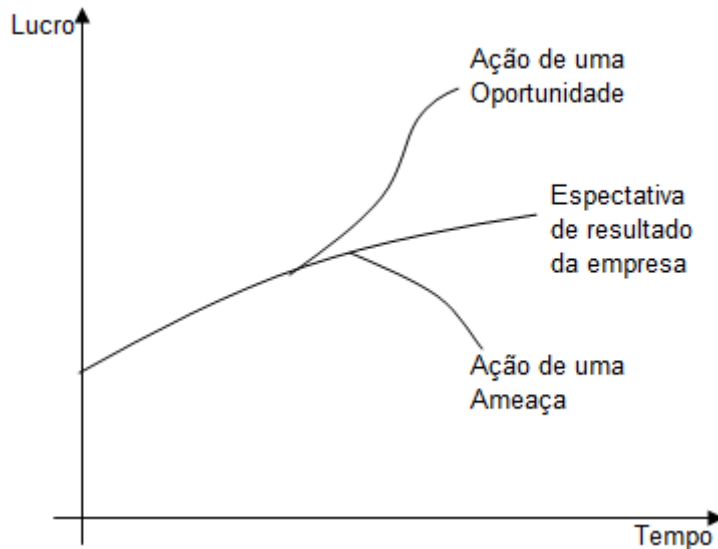
Para essa interpretação ser intensificada Oliveira (2001, p.122) destaca que o ambiente da empresa pode ser conceitualmente dividido em ambiente indireto (macroambiente) e o ambiente operacional, em que a empresa pode ter maior conhecimento de domínio sobre seu comportamento (microambiente).

Também com respeito à compreensão do ambiente Mintzberg (1995, p.139) destaca que existem quatro dimensões do ambiente organizacional que devem ser levados em conta quando se procura compreendê-lo:

- a) **Estabilidade:** pode variar do estável até o dinâmico (imprevisível), e uma grande quantidade de eventos pode tornar o ambiente dinâmico, como governos instáveis, freqüente inovação.
- b) **Diversidade de mercado:** varia de integrado até o diversificado, a diversidade pode ser de produto, serviço ou cliente.
- c) **Complexidade:** pode variar do simples até o complexo, e está relacionada ao conhecimento do que deve ser feito, por exemplo, empresas que tem um conhecimento acumulado normalmente estão em um ambiente simples, como no caso da indústria de automóvel.
- d) **Hostilidade:** varia de magnânimo até hostil, normalmente é influenciada pela competição acirrada, ou pelas suas relações, por exemplo, com sindicatos e governos.

Ele destaca ainda que o que conta para a compreensão de um ambiente é buscar entender seu efeito na organização. Catelli (2001, p.41) concorda com isso quando diz que o ambiente da empresa compõe-se de um conjunto de entidades que impactam ou são impactados por sua atuação, seja por um processo

de troca ou pela influência em variáveis políticas, sociais, regulatórias etc. Esse impacto ou efeito – reais ou potenciais – pode aparecer para a empresa em forma de oportunidades ou ameaças.



**Figura 14** – Impacto da oportunidade / ameaça na expectativa da empresa

**Fonte:** Oliveira (2001, p.125)

Compreender esse contexto e identificar as oportunidades e ameaças que o ambiente estabelece pode ser um fator de vantagem competitiva para a organização e de melhor desempenho na rentabilidade da empresa, como pode ser visto na figura 14.

Porém, a cada ano fica mais difícil entender o que pode ser oportunidades ou ameaças, devidas principalmente pela crescente intensidade e velocidade da competição estabelecida no ambiente empresarial. De acordo com Day e Reibstein (1999, p.14-15) a estratégia tem de ser cada vez mais dinâmica, possibilitando ao empresário a capacidade de prever e reagir aos movimentos que ocorrerem no ambiente.

Foster e Kaplan (2002, p.28-29) apresentam as forças econômicas que foram essenciais para esse novo tipo de ambiente ao qual estamos vivendo:

1. Aumento da eficácia dos negócios, devido à queda do custo de capital, principalmente motivado pela tecnologia da informação e dos novos métodos de gestão.

2. Mercados de capitais mais eficientes, devido à precisão dos dados de desempenho corporativos.
3. Melhoria da liquidez e rentabilidade das empresas norte-americanas e outras partes do mundo.
4. Gestão fiscal dos governos mais eficientes.

Portanto para Foster e Kaplan (2002, p.30-31) os negócios não mais serão feitos como eram, pois as regras mudaram para sempre, ou seja, o ambiente está em constante e veloz mudança.

As premissas da escola ambiental são mostradas por Mintzberg et al. (2000, p.211) conforme a figura 15 a seguir:

1. O agente central no processo de geração da estratégia é ambiente apresentando-se com um conjunto de forças gerais e a organização deve responder a essas forças ou será eliminada.
2. A liderança é passiva, podendo apenas ler o ambiente e buscar uma adaptação adequada ao ambiente.
3. As organizações se agrupam em “nichos distintos do tipo ecológico”, e permanecem assim até que os recursos se tornem escassos e/ou as condições muito hostis, fazendo que elas pereçam.

**Figura 15** – Premissas da escola ambiental

**Fonte:** Mintzberg et al. (2000, p.211)

Mintzberg et al. (2000, p.217) critica essa escola principalmente pela forma abstrata e vaga como define ambiente. Outro ponto criticado por ele é o fato do determinismo ambiental ser exagerado, pois é possível ver duas empresas com estratégias totalmente diferenciadas ter sucesso no mesmo ambiente.

### **2.3.1.10 Escola de configuração**

A escola de configuração também pode ser vista como de transformação, portanto ela trata da mudança e da continuidade empresarial. Essa escola pode ser considerada uma reconciliação em relação às demais escolas, integrando suas mensagens, apresentadas até então em separado (MINTZBERG et al., 2000, p.222).

Mintzberg et al. (2000, p.224) inicia sua apresentação destacando as premissas da escola de configuração, conforme apresentado no quadro 11,

mostrando que estas têm um caráter mais abrangente que as premissas anteriores uma vez que estas últimas abrangem também aquelas:

1. Para um determinado período de tempo, uma organização pode apresentar uma configuração estável de suas características, adotando uma determinada forma de estrutura adequada a um contexto, gerando comportamentos que fazem formar suas estratégias.
2. Esses períodos estáveis são interrompidos eventualmente e a organização salta para outra configuração.
3. Estes estados de configuração e transformação podem acontecer ordenadamente, apresentando então os ciclos de vidas das organizações.
4. A chave, portanto é administrar a estabilidade da configuração e ordenar a transformação gerenciando a ruptura sem destruir a organização.
5. O processo de geração de estratégia “pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, de cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente”; cada um em seu contexto e tempo. Ou seja, as escolas sobre formação da estratégia representam cada um delas configurações particulares.
6. As estratégias, portanto assumem a forma de planos, padrões, posições ou perspectivas.

**Figura 16** – Premissas da escola de configuração

**Fonte:** Mintzberg et al., (2000, p.224)

Como pode ser visto as mudanças são naturalmente o motivador do estado de uma configuração para a transformação em outra. Segundo Adizes (2004, p.5) à medida que são solucionados uma geração de problemas, as soluções encontradas darão lugar a novos problemas.

Essa dinâmica faz com que as configurações das empresas estejam constante ebulição. O papel da liderança, diz ele, é conduzir às mudanças necessárias, reintegrar a organização, prepará-la para novas mudanças. Se isso não for feito, ele reforça, a organização se desintegrará e cairá para um nível inferior ao que está.

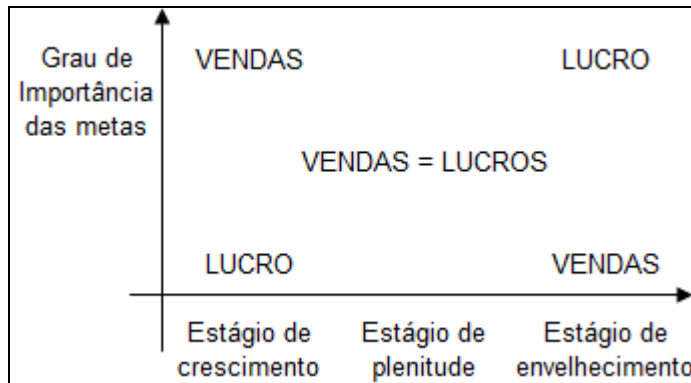
Essa inquietação na configuração foi identificada por Adizes (2004) como sendo os ciclos de vidas das organizações, pois à medida que as empresas mudam, estas seguem padrões de comportamento previsíveis. São oito os ciclos de vida como podemos ver no quadro 9, que contém inclusive as idéias gerais a respeito deles.

<b>Fase ou ciclo</b>	<b>Descrição resumida da característica</b>
1. Namoro	A organização existe somente como idéia, é uma fase de muita conversa e pouca ação, pois, o(s) fundador(es) está(ao) criando o compromisso com a empresa.
2. Infância	Nessa fase a empresa está operacionalizando o produto, a ação toma conta daquilo que era apenas conversa. Elas ainda têm poucos sistemas, regras ou políticas e seu desempenho é inconsistente. Normalmente os líderes são centralizadores.
3. Toca-toca	A autoconfiança do empresário que chegou a essa fase pode torná-lo arrogante. Os controles de custos são insuficientes e as ações são dispersas e a empresa pode passar a sofrer de inconsistência gerencial e falta de foco.
4. Adolescência	Nessa fase pode ocorrer o conflito interno e inconsistência das metas organizacionais e dos sistemas de remuneração e incentivo. A ausência de controles ou excesso deles também pode acontecer. A politicagem interna aumenta e o estilo de liderança que deveria ser mudado permanece.
5. Plenitude	As principais características dessa fase são: criatividade controlada e nutrida, foco e prioridades conscientes, estrutura e sistemas organizacionais funcionais, excelência previsível, crescimento em vendas e margens de lucro, fertilidade organizacional e integração e coesão interorganizacional. Mas podem ocorrer problemas como descentralização insuficiente ou senso de segurança demasiado sem nenhum senso de urgência.
6. Sinais de Envelhecimento e declínio.	Nessa fase a empresa emite sinais sutis de envelhecimento, como as oportunidades são vistas como problemas, ou obsessão por lucros, ou ainda inércia da gerencia.
7. Aristocracia	As características principais aqui são: redução da expectativa de crescimento, suspeitar de mudanças, elas dão mais importância ao como as coisas são feitas do porque são feitas, premiam os que fazem o que lhes é mandado e são alvos de aquisições.
8. Paranóia, Burocracia e Morte	Apresentam o seguinte comportamentos: a paranóia paralisa a organização, a preocupação é em descobrir quem causou o problema e não em o que fazer com ele, os conflitos interpessoais ganham força e graças a isso ninguém tem tempo para tratar dos clientes externos.

**Quadro 9 – Os ciclos de vidas das organizações e sua descrição**

**Fonte:** Elaborado a partir de Adizes, 2004

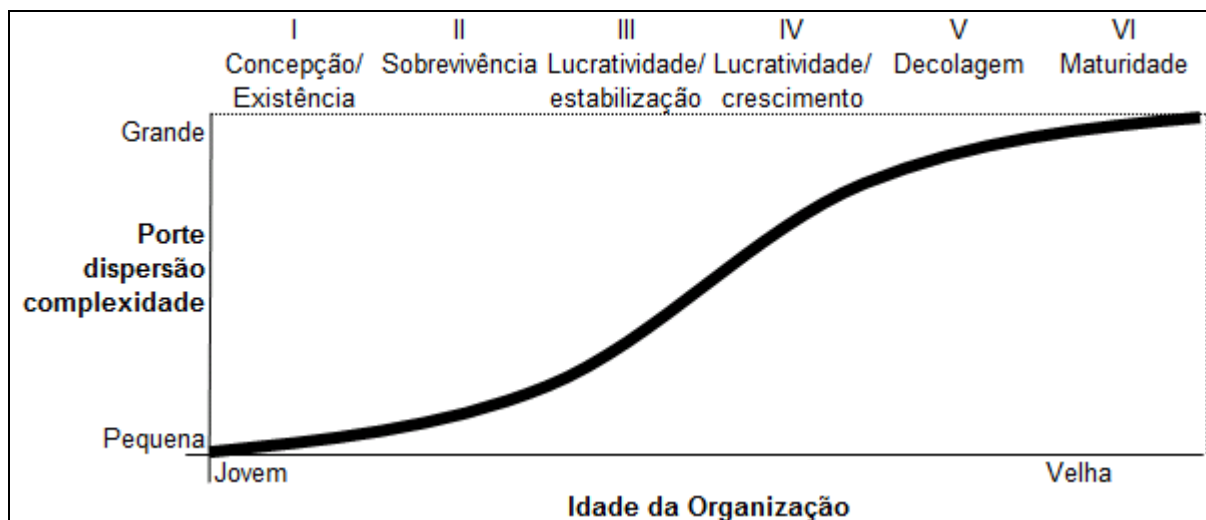
As fases do namoro até a adolescência são caracterizadas pelo crescimento, enquanto que a plenitude pela estabilidade e daí em diante pelo envelhecimento. Segundo Adizes (2004, p.109) a importância das metas nestas fases são alocadas de diferentes formas, como podemos ver a partir da figura 17.



**Figura 17** – Mudança da importância das metas e estágios de vida.

**Fonte:** Elaborado a partir de Adizes (2004, p.109)

Outros autores escreveram a respeito das fases do crescimento (e destruição) empresarial. Birley e Muzica (2001, p.181) dizem que são seis essas fases, conforme pode ser visto na figura 18.



**Figura 18** – Estágios do crescimento empresarial

**Fonte:** Birley e Música (2001, p.181)

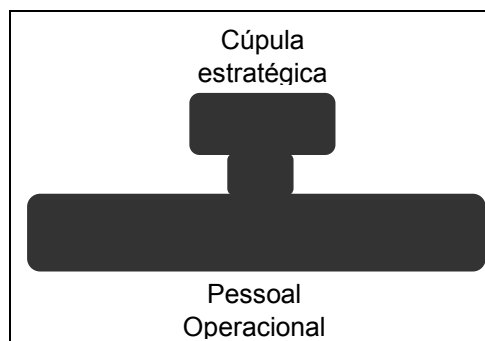
Mintzberg (1995, p.153) apresenta cinco configurações em que as empresas podem se estabelecer para a elaboração de um plano estratégico. As cinco configurações com suas características, o mecanismo de coordenação utilizado, a parte chave da organização e o tipo de descentralização, são mostrados no quadro 10 a seguir.

	<b>Configuração estrutural</b>	<b>Primeiro mecanismo de coordenação</b>	<b>Parte chave da organização</b>	<b>Tipo de descentralização</b>
1	Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vertical
2	Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
3	Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal e vertical
4	Forma divisionalizada	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
5	Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

**Quadro 10** – Sumário da configuração estrutural

Fonte: Mintzberg (1995, p.154)

Segundo Mintzberg (1995, p.158) a organização com estrutura simples, também chamada de empreendedora, em geral consiste em patrão e os demais trabalhadores, sem muitas estruturas de apoio, com pouca divisão do trabalho e uma única unidade com estrutura informal e flexível. A figura 19 mostra de maneira simbólica (em forma de um organograma) como a hierarquia na estrutura simples pode ser vista como tendo amplo poder na cúpula estratégica.



**Figura 19** – Estrutura Simples

Fonte: Mintzberg et al., (2006, p.268)

Tem havido estruturas simples desde que existem organizações e uma grande vantagem de se trabalhar numa estrutura simples está em seu sentido de missão, onde o líder dita as regras (MINTZBERG, 1995, p.158), onde normalmente o líder é o proprietário e cria uma estrutura flexível que permite à organização superar as burocracias obtendo maior capacidade de sucesso em ambientes dinâmicos (MINTZBERG et al., 2006, p.269).

A formação estratégica nessa configuração é desempenhada através da liderança visionária, em que o líder se envolve com tamanho entusiasmo ao processo empresarial, que acaba levando suas idéias ao contexto das demais pessoas envolvidas na organização. O estrategista nesse caso usa sua aptidão com a linguagem (normalmente metafórica) olhando e mostrando o contexto de perspectivas totalmente novas encantando os demais (MINTZBERG et al., 2006, p.271).

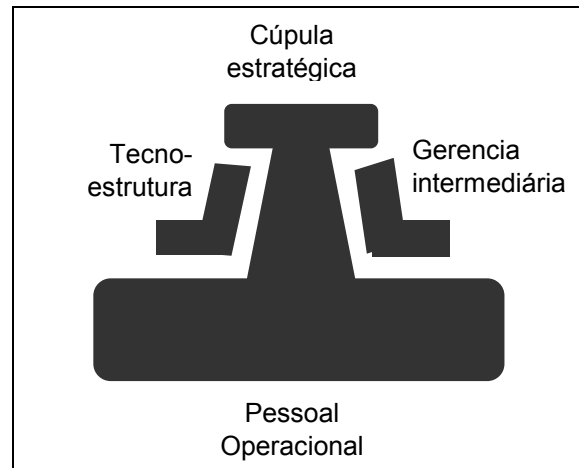
Nesse tipo de organização, o foco está na liderança, porém, “o ambiente pode sobressair-se para desafiar a organização”, cabendo ao líder, se adaptar buscando um ambiente ou nicho mais propício à operar, conforme apresenta a figura 20 (MINTZBERG et al., 2006, p.271).



**Figura 20** – Liderança tem precedência na organização empreendedora.

**Fonte:** Mintzberg et al. (2006, p.274)

As organizações também podem assumir a forma de burocracia mecanizada, embora criticado esse contexto ainda existe em grande quantidade de organizações (MINTZBERG et al., 2006, p.283), e a característica básica desse tipo de configuração reside em altamente especializadas com tarefas rotinizadas, com normas e regulamentos (MINTZBERG, 1995, p.170). O poder é centralizado para a tomada de decisão com distinção clara entre linha e apoio (MINTZBERG et al., 2006, p.284). A estrutura é dividida em partes facilmente identificáveis: a cúpula estratégica, as unidades de apoio, as unidades de gerencia intermediária e supervisão e o pessoal do chão de fábrica, como pode ser visto na figura 21.



**Figura 21** – Estrutura Burocratizada

**Fonte:** Mintzberg et al. (2006, p.284)

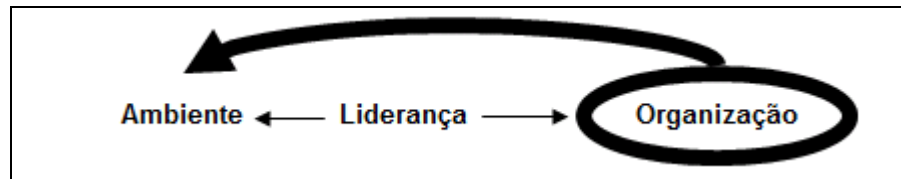
A gerência intermediária e supervisores que segundo Mintzberg et al. (2006, p.284) fazem parte da linha, têm três tarefas básicas:

- A. Cabe a eles resolver os problemas que surgirem fora do contexto padronizado do trabalho.
- B. Incorporação de novos padrões.
- C. Comunicação dos planos que vêm da parte mais alta na hierarquia.

O apoio ou a tecno-estrutura emerge como uma importante parte da estrutura, pois é quem normalmente elabora os procedimentos e normas e passa para os gerentes e supervisores destacados anteriormente. Nessa parte da estrutura estão os analistas, técnicos e engenheiros, de processo, de qualidade; e que tem um importante poder informal, pois sem eles a estrutura pode não funcionar (MINTZBERG et al., 2006, p.284).

A formação estratégica normalmente parte da cúpula da empresa, todas as informações importantes vão para o topo da hierarquia, principalmente através da tecnoestrutura. Uma vez que as estratégias são definidas, são enviadas para baixo para serem implementadas, na forma de planos e programas (MINTZBERG et al., 2006, p.289).

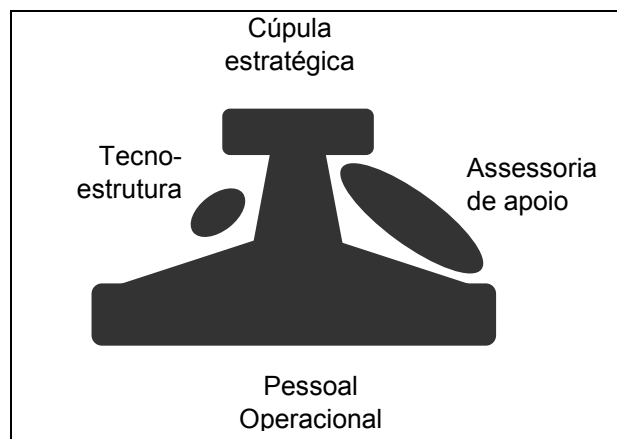
Na configuração mecânica a organização precede a liderança e o ambiente no contexto empresarial, em períodos de estabilidade o ambiente e a liderança se ajustam à organização, pois esta é mais forte que ambos, como pode ser notado na figura 22.



**Figura 22** – A organização tem precedência

Fonte: Mintzberg et al. (2006, p.274)

A terceira configuração destacada por Mintzberg (1995), refere-se à burocracia profissional, e pode ser visualizada através da figura 23, apresentada e explicada em seguida.



**Figura 23** – Estrutura Burocracia Profissional

Fonte: Mintzberg et al. (2006, p.284)

Assim o poder maior na organização é atribuído indiretamente a profissionais altamente qualificados. Essa forma de estrutura é encontrada comumente em hospitais, universidades etc; onde tudo se baseia na capacidade e no conhecimento de seus profissionais operacionais para funcionar (MINTZBERG et al., 2006, p.312).

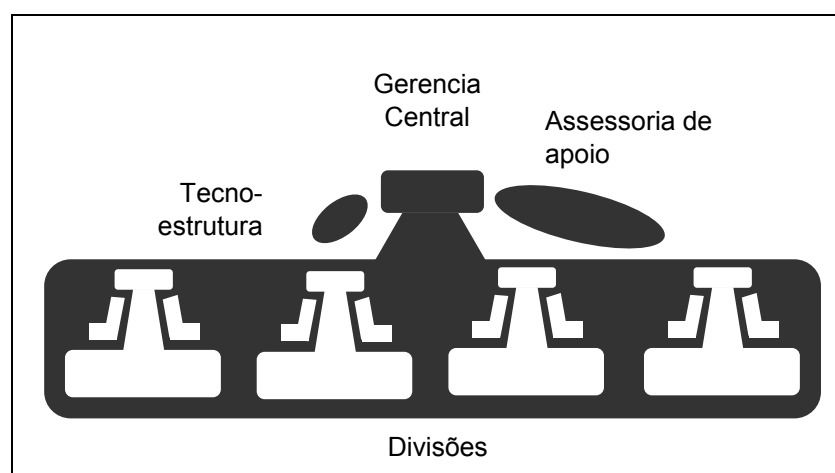
Na prática o profissional especializado tem duas tarefas básicas, sendo a primeira de classificar as necessidades do cliente em termos de uma contingência, e identificar qual o padrão a ser utilizado e a segunda de aplicar ou executar o padrão.

Essa estrutura hierárquica é, portanto achatada, com uma fraca tecnoestrutura e uma bem elaborada assessoria de apoio (MINTZBERG, 1995, p.192).

Segundo Mintzberg et al. (2006, P.316) a formulação estratégica em organizações de burocracia profissional, normalmente é confusa, onde em parte das situações essa função está nas mãos dos profissionais, ou nas mãos dos administradores. Numa terceira hipótese a estratégia é definida a partir de um processo onde ambas as partes tomam decisões, envolvendo muita pessoas em um processo coletivo complexo.

A quarta estrutura configuracional destacada por Mintzberg (1995, p.213) é montada sob a forma divisionalizada. Para ele esse tipo de organização pode ser definido como sendo “um conjunto de entidades quase autônomas, acopladas por meio de estrutura central administrativa”.

Mintzberg et al. (2006, p.362) escreve que a estrutura é montada com base numa gerencial central, que cuida no ponto mais alto da estratégia, com duas estruturas de apoio. Uma delas é a tecnoestrutura preocupada com o controle e desempenho e a outra preocupada em dar apoio comum a todas as divisões. Conforme pode ser visto na figura 24, essas divisões estão sobrepostas por estruturas nos moldes da configuração máquina.



**Figura 24** – A forma divisionalizada.

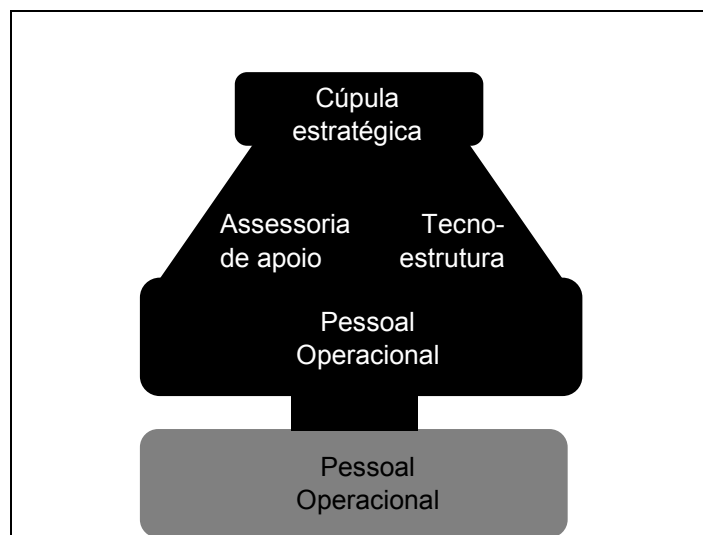
**Fonte:** Mintzberg et al. (2006, p.284)

Naturalmente aqui, a elaboração da estratégia ocorre no ápice da pirâmide hierárquica que desenvolve as visões e os planos para toda a corporação. Mintzberg et al. (2006) destaca que o escritório central define as metas a serem atingidas e monitora então o resultado.

Na quinta e última configuração Mintzberg (1995, p.250) define a adhocracia como muito diferente das demais, de forma que ela seja considerada capaz de dar sustentabilidade a especialistas diversos vindos de áreas distintas do conhecimento para projetos totalmente inovadores, como exemplo na indústria aeroespacial.

Nessas empresas um organograma é dispensável, pois, dentre as diversas configurações essa é a que menospreza a unidade de comando (MINTZBERG et al., 2006, p.337), os gerentes então são membros funcionais da equipe, com responsabilidade de efetivar a coordenação entre eles (MINTZBERG, 1995, p.256).

Essa configuração é a mais apta a efetivar inovações sofisticadas, como em empresas de alta tecnologia ou de protótipos complexos por exemplo (MINTZBERG et al., 2006, p.337).



**Figura 25 – A adhocracia**

**Fonte:** Mintzberg et al. (2006, p.284)

Em resumo a Adhocracia aparece na figura 25, como uma linha intermediária (entre a cúpula estratégica e a operação) mais extensa que inclui, assessoria de apoio, a tecnoestrutura e o núcleo operacional.

Em algumas estruturas ainda o núcleo operacional é mantido a parte, como se pode ver na parte mais clara inferior da estrutura.

Naturalmente a inovação atende a uma demanda totalmente dinâmica, em ambiente complexo e imprevisível, e assim a estratégia não pode ser deliberada. A estratégia então é formada implicitamente por ações específicas executadas em muitos lugares (MINTZBERG et al., 2006, p.343). Nessas empresas, portanto pensamento e ação, respectivamente como planejamento e execução, estão em constante ebulição e em um movimento de mudança de posição na hierarquia.

Segundo Donaldson *apud* Mintzberg et al. (2000, p.251) as críticas a esta escola estão no fato de que as teorias da configuração são demasiadas simplistas, e abordam pontos das empresas que talvez nunca se tornem realidade, visto que as mesmas estão em constante transição entre uma estrutura e outra e assim assumem a configuração desejada no momento que necessitarem fazê-lo.

Mintzberg et al. (2000, p.252) diz que embora as configurações talvez não sejam totalmente reais, elas podem ser úteis para o entendimento de como as estratégias estão se formando. Ele destaca ainda que não se deve ignorar a complexidade existente no mundo empresarial, e que a existência de trabalhos meticulosos que mostrem as relações entre as coisas são necessários.

Para por ora encerrar questão da configuração Mintzberg et al. (2000, p.253) destaca que configurações são invenções para a identificação, ou categorização de forma, para trazer ordem ao confuso mundo da formação estratégica.

### **2.3.2 Tipologias estratégicas**

Num trabalho semelhante ao de Mintzberg et al. (2000) apresentado anteriormente, Almeida e Costa (2007, p.118) apresentam tipologias estratégicas

através do levante de vinte e três modelos de alternativas estratégicas. Eles também os sintetiza em nove categorias por autor.

Uma das constatações do estudo é que os modelos com os menores números de alternativas estratégicas (entre três e quatro) são os que prevalecem, “talvez por coincidência ou uma tentativa de simplificação da realidade” (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.118).

A categorização ou tipologia, os autores e o número de alternativas estratégicas classificados por eles são apresentados no quadro 11 apresentado a seguir:

<b>Tipologias</b>	<b>Autores (número de alternativas estratégicas)</b>
1.Ambiental	Miles & Snow (4); Freeman (6); Thompson (4); Paine & Anderson (8); Dixit & Nalebuff (8); D’Aveni (10).
2.Dicotômica	Porter (4)
3.Estruturador	Hamel & Prahalad (8); Ghemawat (2)
4.Evolutivo	Ansoff (4); Mintzberg I (5); Bouckaert (8), Deneffe & Vantrappen (8); Forte (4)
5.Balanço	Mintzberg II (5); Johnson & Scholes (7)
6.Perspectiva	Bock (2); Hellweg (2); Lube & Muhlhauser (2)
7.Funcional	Hofer & Schendel (7); Certo & Peter (8)
8.Alvo	Ohmae (8); Hax & Wilde II (8)
9.Misto	Aaker (4); Pina (7); Zacarelli (8)

**Quadro 11** – Tipologias, autores e número de alternativas estratégicas

**Fonte:** Costa e Almeida (2007, p.118)

O primeiro grupo chamado de *ambiental*, leva esse nome, pois “apresenta as estratégias como comportamento de ação e reação, ataque, imitação....” como se as organizações fizessem parte de um ambiente orgânico, ecológico, animais numa floresta por exemplo (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.119).

O grupo denominado *dicotômico* na verdade é representado somente por Porter, que defende que a estratégia é competitiva se não for de meio-termo, ou seja, é de liderança em custos ou de diferenciação (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.119).

O grupo *estruturador* adota “estratégias inovadoras, estruturadoras, construindo o amanhã hoje, mediante o desenvolvimento de capacidades” (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.119).

O grupo quatro defende que as empresas adotam ou deveriam adotar um direcionamento gradual, dependendo da situação em que uma

organização se encontra, e foi denominado por tanto de *evolutivo* (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.119).

Caracterizado pela apresentação de um balanço dos resultados alcançados num fluxo de perdas e ganhos, o grupo cinco foi denominado de *balanço* (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.120).

O grupo seis teve a nomenclatura de *perspectiva*, pois “chamam a atenção sobre o fenômeno da perspectiva (de dentro para fora e de fora para dentro)”, uma vez que há empresa que se esforçam somente numa dessas visões (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.120).

O grupo *funcional* é o sétimo e leva esse nome, pois classifica os níveis organizacionais em divisionais ou funcionais (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.120).

O grupo *alvo* “apresenta suas classificações baseadas em alvo ou direcionamento, em estratégias para a empresa, para a clientela e para a concorrência” (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.120).

O último grupo chamado de *misto* caracteriza-se por tipologias mistas (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.120).

Para os autores do estudo uma das constatações importantes é que os modelos com os menores números de alternativas estratégicas (entre três e quatro) são os que prevalecem, “talvez por coincidência ou uma tentativa de simplificação da realidade” (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.118).

“Uma explicação final é que as nove classificações aqui apresentadas referem-se às categorias de tipos de alternativas estratégicas, de resultados das tomadas de decisão e não de como se chegar a essas decisões. Essa é a diferença entre esta classificação e a do Safári, de Mintzberg et al. (2000)”.

### **2.3.3 Modelos estratégicos de gestão**

Lopes (2001, p.44) destaca que “com o aumento da velocidade das mudanças no ambiente dos negócios, o controle estratégico de gestão ganha expressão e atenção crescentes”.

Para Costa e Almeida (2007, p.124) selecionar adequadamente as estratégias diferenciadas para cada circunstância operacional ajuda a organização a atingir seus objetivos.

Os estudiosos da teoria organizacional têm analisado intensamente os modelos de estratégias de controle das empresas, e devido à necessidade de se alinhar ao momento situacional das entidades com as inovações e mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais, as reflexões científicas feitas por novos propulsores sempre terão valor agregado, isso porque irão contribuir para o exercício da meditação sobre um novo paradigma da gestão (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.124).

Como foi apresentado até agora, as tipologias de modelos estratégicos podem ser caracterizadas em várias formas. Costa e Almeida (2007, p.125) apresentam três tipologias, ou modelos, de controle estratégico que semelhante ao Safári de Mintzberg et al. (2000), utiliza-se de animais para exemplificação. São eles:

- a) a serpente *Naja Pallida* representando o modelo **reativo**.
- b) a onça pintada simbolizando o modelo **proativo**.
- c) o macaco babuíno para identificar o modelo **coativo**.

Reforçando a idéia geral de que podem ser três as características empresariais, Montgomery e Weinberg (*apud* CHIUSOLI, 2006, p.4) afirmam que um sistema de inteligência competitiva pode ter várias vertentes. A primeira delas é a inteligência defensiva, enquanto a segunda a inteligência passiva e finalmente a terceira é inteligência ofensiva.

Adiante, segue uma explicação mais detalhada de cada um dos modelos, destacando desde já que os modelos: reativo, proativo e coativo, podem ser relacionados diretamente com as inteligências defensivas, passivas e ofensivas.

### **2.3.3.1 Modelo reativo e a inteligência defensiva**

Segundo Costa e Almeida (2007, p.125) “o modelo reativo se compara analogamente com o estilo da serpente *Naja Pallida*, pois, ela somente reage se for provocada”.

Com base nos princípios gerais da administração, como divisão do trabalho, a autoridade, etc; o modelo reativo é um avanço dos modelos de feudalismo que permaneceram na revolução industrial (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.126).

Eles destacam ainda que neste modelo os controles servem como extintores de incêndio, prontos para responder aos “ataques”. Normalmente as decisões tomadas são paliativas. O envolvimento de colegas para resolver problemas de acúmulo de trabalho, por exemplo, visa tão somente eliminar gargalos apresentados pela falta de controles preventivos.

“Conhecido como hierárquico autocrático, a maior característica desse modelo é que cada um paga por seus atos”. São instituídas linhas de comando, funções e segregação de atividades, e qualquer ato fora do estabelecido tende a ser considerados como alheios à suas atribuições (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.126).

Enfim, o modelo reativo de gestão tem total relação com a inteligência defensiva. Pois a inteligência defensiva tem o propósito direto de evitar ou amenizar as surpresas vindas dos concorrentes (MONTGOMERY; WEINBERG, *apud* CHIUSOLI, 2006, p.4)

### **2.3.3.2 Modelo proativo e de inteligência passiva**

Nesse caso os autores fazem uma analogia com a onça pintada, pois esse animal sempre busca analisar o ambiente, camuflando-se e buscando tomar a frente quando necessário, muito embora seja importante destacar que os demais indivíduos da mesma espécie não interagem para tal.

Embora seja uma inovação em relação ao modelo reativo, não se distancia muito daquele. Nesse caso, porém, os gerentes passivos “sem envolvimento na gestão efetiva e individualista não mais desejado” (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.128).

Diferente do modelo reativo, esse modelo busca identificar problemas potenciais para ir ao encontro das soluções previamente. O problema é que às vezes a “distância” entre a cúpula estratégica e o pessoal operacional faz

com que os problemas encontrados na cúpula não sejam *apresentados* aos que efetivamente possam resolvê-lo previamente (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.128).

No caso inteligência passiva o propósito é a elaboração de um enunciado de dados para uma avaliação mais objetiva da situação (MONTGOMERY; WEINBERG, *apud* CHIUSOLI, 2006, p.4), parecido portanto com o modelo de gestão proativo que tenta se antecipar às ações dos concorrentes.

### **2.3.3.3 Modelo coativo e de inteligência ofensiva**

No modelo coativo, os autores fazem a analogia em relação ao macaco babuíno, que naturalmente andam em bandos e costuma ter um líder, que tem algumas características conforme a seguir:

- A. o líder fica em um ponto estratégico para alertar o grupo sobre aproximação de perigo;
- B. o líder fica em posição de ataque;
- C. todos agem coletivamente para defender seus territórios contra inimigos;
- D. os riscos ou perigos são compartilhados em grupo.

Portanto a palavra coativa é utilizada pelos autores no sentido de integração, colaboração e interação de um grupo formal. Assim “esse tipo de modelo tende a colocar um ponto final à difusão das estruturas hierárquicas ou autocráticas e instala líderes para coordenar grupos nos processos operacionais”.

Dessa forma acredita-se que devido ao clima favorável os funcionários “assumirão responsabilidades, crescendo-lhes a necessidade de contribuir e desenvolverem-se a si mesmos”.

Assim se sentirão mais à vontade para relacionar-se com a alta gerência expressando seus sentimentos e percepções (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.130).

O modelo coativo tem as mesmas características do que Montgomery e Weinberg (*apud* CHIUSOLI, 2006, p.4) chamam de inteligência ofensiva, que propõe a antecipação de oportunidades para a tomada de decisão.

#### **2.3.3.4 Comparação entre os modelos**

Nos modelos proativo e reativo, percebe-se que o gerente é o principal agente do processo, e assim ninguém deve transgredir suas ordens. O modelo coativo tenta corrigir essa distorção (COSTA; ALMEIDA, 2007, p.132).

O quadro 12 faz uma comparação a respeito dos três modelos buscando identificar como os sistemas de valores das organizações compartilham metas e tradições. Em relação às diversas variáveis como cultura, ambiente de controle, pessoas, poder, processo, etc, são apresentadas as características de cada um dos modelos reativo, proativo e coativo de consolidação estratégica.

<b>Variáveis</b>	<b>Reativo</b>	<b>Proativo</b>	<b>Coativo</b>
Cultura	Herança das políticas corporativas	Espontaneidade	Democrática
Ambiente de controle	- Empregados em alerta - Preparados para o pior - Segregação das funções	<i>Empowerment</i>	<i>Empowerment</i> e integração
Pessoas	- Empregados especialistas - Individualizado	- Empregados generalistas - Estimulo ao trabalho em equipe	- Empregados generalistas e competentes - Forte ênfase em camaradagem, trabalhos em equipes e <i>networking</i>
Poder	- Hierárquico e totalmente vertical - Briga pelo poder	- Horizontal - Menos hierárquico - Flexibilidade na geração de relatórios gerenciais	- Pirâmide achatada - Estrategicamente horizontal - Hierárquico e comprometimento total
Processo	- Processos com falhas operacionais - Respostas vagarosas	- Processos mais completos - Respostas rápidas	- Mais sincronizado para respostas imediatas
Legislação	Quem é o culpado	Deve-se punir	As leis de responsabilidade social e fiscal incorporadas
Tamanho da empresa	Normalmente pequenas organizações	Médias e grandes organizações	Médias, grandes e maiores organizações
Descrição de cargos	Claramente estabelecida e rígida	- Claramente estabelecida com flexibilidade restrita - Valoriza habilidades técnicas	- Claramente estabelecida e mais flexível - Valoriza competências relativas à interação interpessoal - Ênfase nas habilidades de liderança
Agilidade na tomada de decisão (tempo hábil)	Muito pouca, muito tardiamente e tão freqüente	Ações planejadas	Ações planejadas e resultados programáveis
Custo	Imensuráveis por falta de parâmetros de controle	Mensuráveis, porém não-rationais	<i>Rationale</i> para a alocação de custos claramente definidos
Avaliação de desempenho	- Usa gabaritos - Regras padronizadas - Avaliação periódica	- Aprimoramento contínuo	Saúde dos negócios, valorização da aprendizagem e melhoria contínua

**Quadro 12** – Comparação dos modelos: reativo, proativo e coativo.

**Fonte:** Costa e Almeida (2007, p.131)

### 2.3.4 Modos de estabelecimento da estratégia

Mintzberg (1973) realizou um estudo acerca de como as organizações tomam importantes decisões e sua relação com a formação de estratégias. Ele apresentou três modos distintos caracterizando a forma como as organizações se orientam no processo de formação das estratégias, são eles: o modo empreendedor, o adaptativo e o de planejamento.

A seguir serão sintetizadas as principais características de cada um desses modos constatados por Mintzberg (1973).

No modo empreendedor a formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades e a orientação é sempre ativa. Em organizações empreendedoras o poder é centralizado nas mãos do executivo principal, sendo que este é quem define a visão a ser seguida pela organização. A autoridade é baseada no carisma. A estratégia move-se para a tomada de grandes e audaciosas decisões e o crescimento é o principal objetivo das organizações empreendedoras. A compulsão e obsessão não são por fazer dinheiro, mas para a construção de um império. Este modo de criar a estratégia foi discutido no item 2.3.1.4 quando da revisão da escola empreendedora.

No modo adaptativo não existem metas claramente definidas. A organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas. O processo de formulação de estratégias caracteriza-se por soluções reativas para problemas existentes ao invés de buscas pró-ativas por novas oportunidades. A tomada de decisões caracteriza-se por passos incrementais e o estrategista tem seu foco primeiro no que é familiar, considerando as alternativas convenientes e aquelas que diferem pouco do que está estabelecido. Decisões desconectadas são características da organização adaptativa: a elaboração da estratégia é fragmentada e o estrategista é livre para se adaptar às necessidades do momento. O modo adaptativo está diretamente relacionado à escola ambiental citada em 2.3.1.9.

No modo planejado o estrategista aplica as ciências administrativas e analisa as políticas organizacionais, formulando estratégias de longo prazo. A análise do processo é sistemática e estruturada, ou seja, o planejamento é orientado para análises sistemáticas compreensivas e sua análise formal faz com que haja um entendimento suficiente do meio, para poder influenciá-lo. Há também uma

integração das decisões com a estratégia organizacional, porém sua principal complexidade é o inter-relacionamento dessas decisões. O planejamento força a organização a pensar de forma estratégica global e no desenvolvimento de estratégia direcionada. O modo planejado está relacionado à maioria das escolas prescritivas, como do Design, Planejamento e do Posicionamento, já relatadas em 2.3.1.1 a 2.3.1.3 respectivamente.

Embora esses modos de elaboração da estratégia sejam mais explicitamente ligados a determinadas escolas, conforme relatamos anteriormente, dependendo do contexto, podem ser relacionadas às demais escolas como vemos no quadro 13 a seguir.

Escola	Modo Empreendedor	Modo Adaptativo	Modo Planejado
Design			X
Planejamento			X
Posicionamento			X
Empreendedora	X		
Cognitiva	X	X	X
Aprendizado		X	
Poder	X	X	X
Cultural		X	
Ambiental		X	
Configuração	X	X	X

**Quadro 13** – Comparação entre as escolas os modos de elaboração da estratégia Mintzberg

**Fonte:** Mintzberg et al. (2000); Mintzberg (1973)

Os modos para o estabelecimento das estratégias também têm uma relação direta, de acordo com as características de cada um deles, com os modelos de controle de gestão citados em 2.3.3 conforme pode ser observado no quadro 14 da página seguinte.

Modos de formação da estratégia segundo Mintzberg (1973)	Modo Empreendedor	Modo Adaptativo	Modo Planejado
Modelos de controle estratégico conforme Costa e Almeida (2007)	Modelo Proativo	Modelo Reativo	Modelo Coativo

**Quadro 14** – Relacionamento entre os modos de formação da estratégia Mintzberg e dos Modelos de controle estratégicos de Costa e Almeida

**Fonte:** Mintzberg (1973); Costa e Almeida (2007)

Enfim os modelos de controle estratégico de Costa e Almeida (2007) é um avanço em relação aos modos de formação da estratégia que Mintzberg (1973) apresenta, pois é a demonstração de como os empresários – que se utilizam de um ou outro modo de formação de estratégia – poderão se preparar para a elaboração do controle estratégico.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

Esse item se mostra importante, pois desenvolver uma estratégia pode ser um diferencial interessante para as empresas, mesmo que as estratégias aparentem ser na sua maioria emergentes o fato da busca estratégica, ou seja, a deliberação da estratégia, pode ajudar na criatividade empresarial e de certa forma fomentar a estratégia emergente.

Seja ela deliberada ou emergente, Kaplan e Norton (2004, p.5) destacam que “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para os acionistas, clientes e cidadãos”.

No entanto, para Kaplan e Norton (2004, p.5) não existem duas organizações que pensem sua estratégia da mesma forma. Eles destacam que as empresas têm diversas formas de ver a estratégia conforme apresentado na figura 26.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por meio de seus planos financeiros para “aumento da receita e lucro”;</li> <li>2. Com base em “produtos e serviços”;</li> <li>3. Dando foco aos “clientes almejados”;</li> <li>4. Aprimorando a “qualidade e processos”;</li> <li>5. “Perspectiva de recursos humanos”;</li> <li>6. Foco em “Aprendizado”.</li> </ol> |
|--|

**Figura 26** – Formas de ver a estratégia

**Fonte:** Elaborado a partir de Kaplan e Norton (2004, p.5)

Essas formas de olhar a estratégia para Ansoff e McDonnell (1993, p.57) podem ser consideradas como posturas estratégicas que as empresas buscam, eles dizem que a decisão de que postura estratégica adotar normalmente

está relacionada ao tipo de ambiente em que a empresa está inserida. Para eles a agressividade estratégica está relacionada com a turbulência ambiental, que é apresentada em cinco níveis, conforme a figura 27 a seguir.

Previsibilidade Variabilidade	Turbulência ambiental	Repetitiva	Em expansão	Em mudança	Descontínua	Surpreendente
	Complexidade	Economia Nacional	+	Tecnológica Regional	+	Sóciopolítica Mundial
	Familiaridade dos eventos	Familiars	Extrapoláveis		Familiars e Descontínuos	Novos e Descontínuos
	Rapidez da mudança	Mais lenta do que a reação		Comparável à da reação		Mais rápida do que a reação
	Visibilidade do futuro	Repetitivo	Previsível	Predizível	Parcialmente Predizível	Surpresas imprevisíveis
	Nível de turbulência					

**Figura 27** – Escala de turbulência

**Fonte:** Elaborado a partir de Kaplan e Norton (2004, p.5)

Comparativamente a agressividade estratégica pode ser medida com base na figura 28 conforme segue.

Turbulência ambiental	Repetitiva	Em expansão	Em mudança	Descontínua	Surpreendente
	Repetitiva	Gradativa Lenta	Gradativa Rápida	Predizível Descontínua	Impredizível Descontínua
Agressividade estratégica	<b>Estável</b> Baseada em precedentes	<b>Reativa</b> Gradativa Com base na experiência	<b>Antecipatória</b> Gradativa Com base na extrapolação	<b>Empreendedora</b> Descontínua Com base no futuro esperado	<b>Criativa</b> Descontínua Com base na criatividade
Nível de turbulência					

**Figura 28** – Correspondência entre agressividade e turbulência

**Fonte:** Ansoff e McDonnell (1993, p.56)

Normalmente nos níveis 1 e 2 encontram-se raras organizações, aquelas em mercados “fechados”, monopólios, empresas com baixa concorrência, ou concorrência monopolística. Nos níveis 3 e 4 estão a maioria das organizações, enquanto que as empresas do nível 5 normalmente são as que disputam mercados muito competitivos, como atualmente as de alta tecnologia e de telefonia celular por exemplo.

Nesse contexto de estratégia agressiva, Kaplan e Norton (2000, p.33 e 34) destacam que empresas que pretendem embarcar numa estratégia dessas, precisam medir o desempenho não somente financeiro – que é limitado; mas indicadores futuros, “sobre como criar valor, mediante investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação”.

Kaplan e Norton (2000, p.18) dizem que observa se cinco princípios comuns às organizações focadas na estratégia e que obtiveram sucesso, conforme segue:

- A. **Traduzir a estratégia em termos operacionais:** de forma que as organizações criem um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.
- B. **Alinhar a organização à estratégia:** coordenar a organização em torno da estratégia de forma que o todo exceda a soma das partes.
- C. **Transformar a estratégia em tarefa de todos:** se todos compreenderem a estratégia, e o qual seu papel dentro dela, estarão motivados, e saberão diariamente o que fazer a respeito de sua realização.
- D. **Converter a estratégia em processo contínuo:** conectar a estratégia ao processo orçamentário de forma que a discussão da estratégia seja efetuada o tempo todo juntamente com o processo de controle orçamentário e tornando esse processo de aprendizado e adaptação estratégica.
- E. **Mobilizar a Mudança através da liderança Executiva:** as pessoas do topo devem ser líderes vibrantes do processo para que o desempenho possa ser extraordinário.

Ou seja, a estratégia, e claro a formação da mesma, pode se dar por diversas formas e contextos, como bem relata Mintzberg et al. (2006, p.389) “em um mundo descontínuo, a inovação da estratégia é a chave para a criação de riqueza”.

### 2.4.1 Planejamento estratégico

Mintzberg (2004, p.28) destaca que os planejadores defendem que o planejamento tem suas vantagens e que existem alguns argumentos que justificam essa visão, conforme o observado no quadro 15.

<b>As organizações devem planejar para ...</b>	<b>Pois assim...</b>
a) ... coordenar suas atividades.	... a articulação dos planos fornece um mecanismo de comunicação que promove coordenação entre as partes da organização.
b) ... assegurar que o futuro seja levado em consideração.	... prepara-se para o inevitável, antecipa-se para o indesejável e controla o que é controlável.
c) .... ser racionais.	... a análise sistemática ajuda a entender e decidir em relação aos diversos fatores subjetivos envolvidos no processo.
d) ... controlar.	... o controle através do planejamento se estende por todas as direções, como fica evidente nas razões para se planejar apresentadas anteriormente.

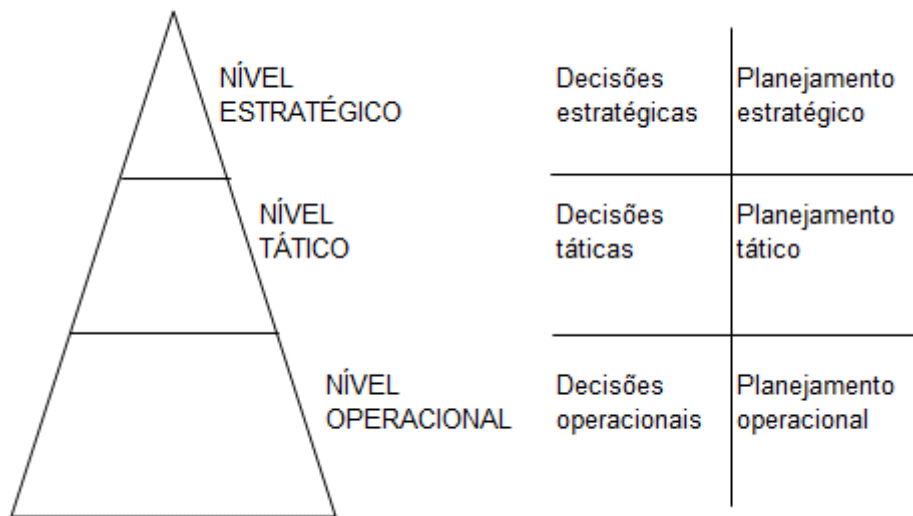
**Quadro 15** – Argumentos em favor do planejamento estratégico.

**Fonte:** Elaborado a partir de Mintzberg (2004, p.28)

Devido à sua complexidade, para melhor entender o planejamento pode-se – para fins didáticos – dividi-lo em três fases distintas:

- a) planejamento estratégico: preocupa-se com os objetivos gerais da empresa como um todo.
- b) planejamento tático: é o desmembramento do planejamento estratégico, foca determinadas áreas da empresa, definindo assim planos para os gerentes intermediários e definindo suas metas.
- c) planejamento operacional: é o detalhamento e a quantificação das diretrizes definidas no planejamento estratégico e tático. É onde se demonstram as ações e resultados desejados, apresentados a partir de planos de ação, mapas, documentos formais, etc.

De forma geral podem-se relacionar os tipos de planejamentos aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme apresenta a figura 29.



**Figura 29** – Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2001, p.89)

Oliveira (2001, p.55) diz que a estratégia é formulada através de um processo (portanto ela é planejada) e que este processo é um dos mais importantes aspectos da administração, pois pode resultar na otimização dos recursos da empresa.

Mintzberg (2004, p.42) destaca que desde que a literatura sobre estratégia começou a ser escrita surgiram inúmeros modelos pelos quais a estratégia pode ser desenvolvida e operacionalizada num processo formal de desenvolvimento.

A seguir este trabalho apresentará, com base em autores das escolas ligadas ao método prescritivo (ver item 2.2.1), três modelos de formulação estratégica que são modelos de autores respeitados e que poderão ajudar na elaboração de um planejamento estratégico, são eles:

Ansoff e McDonnell (1993) que apresenta o planejamento da postura estratégica na empresa; em segundo Oliveira (2001) apresentando um modelo de planejamento estratégico e por último Kaplan e Norton (2004) com o *BalancedScorecard* (2004) com o foco no controle estratégico.

### 2.4.1.1 Planejamento da postura estratégica

A administração é uma atividade orientada para resultados, e seu objetivo é o de contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa. A grande questão é: como? (ANSOFF; McDONNELL, 1933, p.71).

Para Ansoff e McDonnell (1993, p.53-55) a determinação da postura estratégica passa pelo diagnóstico estratégico e este determina o problema estratégico de uma empresa. Assim, o diagnóstico estratégico tem como objetivo identificar os desafios futuros da empresa, bem como as suas próprias respostas, levando-a ao sucesso estratégico. Ou seja, “o diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades da empresas para garantir êxito em seu ambiente futuro”.

Ansoff e McDonnell (1993, p.61), o procedimento do diagnóstico estratégico pode então ser dividido nas seguintes etapas:

1. A primeira etapa é segmentar o ambiente da empresa em áreas estratégicas distintas de negócio que tendam a estar em níveis diferentes de turbulência.
2. A segunda é escolher o horizonte de tempo para o diagnóstico de turbulência. Isto pode variar de uma área estratégica de negócios para outra. Um horizonte útil é o tempo necessário para desenvolver uma nova geração de produtos ou serviços.
3. A terceira etapa é identificar o nível futuro de turbulência para cada área de negócios.
4. A quarta etapa é repetir o procedimento para determinar o nível de turbulência em cada uma das áreas de negócios.
5. A quinta etapa é identificar a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade que serão necessárias para ter sucesso no futuro.
6. A sexta etapa consiste em identificar os níveis atuais de agressividade e capacidade de reação da potencialidade da empresa.
7. A sétima e última etapa é a construção dos perfis presente e futuro de turbulência-agressividade-capacidade de reação da empresa.

A correspondência entre turbulência-agressividade-capacidade de reação da empresa determina o sucesso estratégico como pode ser observado na figura 30 (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.63).

<b>Turbulência ambiental</b>	<b>Repetitiva</b> Repetitiva	<b>Em expansão</b> Gradativa Lenta	<b>Em mudança</b> Gradativa Rápida	<b>Descontínua</b> Predizível Descontínua	<b>Surpreendente</b> Impredizível Descontínua
<b>Agressividade estratégica</b>	<b>Estável</b> Baseada em precedentes	<b>Reativa</b> Gradativa com base na experiência	<b>Antecipatória</b> Gradativa com base na extrapolação	<b>Empreendedora</b> Descontínua com base no futuro esperado	<b>Criativa</b> Descontínua com base na criatividade
<b>Capacidade de reação da potencialidade</b>	<b>De manutenção</b> Impede a mudança	<b>Produção</b> Adapta-se à mudança	<b>Marketing</b> Busca a mudança conhecida	<b>Estratégica</b> Busca mudança nova	<b>Flexível</b> Busca mudança original
<b>Nível de turbulência</b>					

**Figura 30** – Correspondência entre agressividade, turbulência e capacidade de reação da empresa.

Fonte: Ansoff e McDonnell (1993, p.56)

Diante disso Ansoff e McDonnell (1993, p.73) destacam que embora várias empresas tenham formulado e anunciado suas estratégias, o recurso a uma estratégia explícita se torna essencial, quando mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa. O motivo é que com a descontinuidade surgem problemas complexos, como:

- a) Como escolher as direções certas para o crescimento futuro, dentre muitas alternativas conhecidas com imprecisão.
- b) Como mobilizar as energias de um grande número de pessoas na nova direção escolhida.

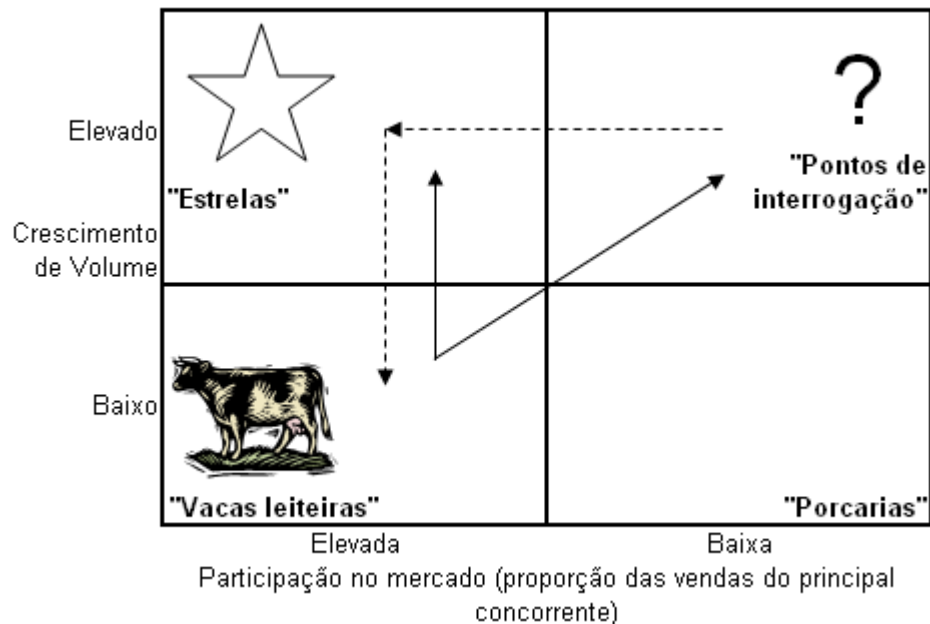
Portanto, a resposta a essas questões está na essência da formulação e implantação estratégica, que embora tenha suas vantagens, a sua implantação pode sofrer ser atingida por algumas dificuldades (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.74).

As principais dificuldades elencadas por Ansoff e McDonnell (1993, p.74-75) são: primeiro, que na maioria das organizações a natureza política e cultural estabelecida busca prevalecer sobre a nova que está se formando.

Em segundo, é o conflito criado entre as atividades operacionais existentes e as novas atividades. Em terceiro, e último, é que as organizações geralmente carecem das informações necessárias para um planejamento estratégico

eficaz, e “tampouco possuem os talentos de gestão capazes de formular e implantar estratégias”.

Uma das formas de amenizar essas dificuldades está na questão de buscar um posicionamento competitivo. “A matriz BCG, introduzida pelo *Boston Consulting Group* e apresentada na figura 31, oferece um método útil de comparação das áreas estratégicas de negócios de uma empresa”. No eixo vertical da matriz é representado pelo crescimento do volume de demanda, e no eixo horizontal é apresentada “a participação da empresa no mercado relativamente à participação do principal concorrente” (ANSOFF; McDONNEL, 1993, p.96).



**Figura 31** – A matriz BCG.

**Fonte:** Ansoff e McDonnell (1993, p.96)

Ansoff e McDonnell (1993, p.96) dizem que a “estrela” deve ser bem tratada e reforçada, enquanto que as “vacas leiteiras” devem controlar seus investimentos e enviar os excedentes à administração central. Os “pontos de interrogação” devem ser analisados para se determinar se vale a pena fazer deles “estrelas” com maiores investimentos. As “porcarias” em geral devem ser descartadas.

Como é indicado pela linha tracejada (figura 29), os “pontos de interrogação” podem ser promovidos a “estrelas”, e as estrelas, quando de seu amadurecimento eventual, se transformam em “vacas leiteiras”. As linhas cheias indicam, os fluxos de caixa produzidos pelas “vacas leiteiras” (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.97).

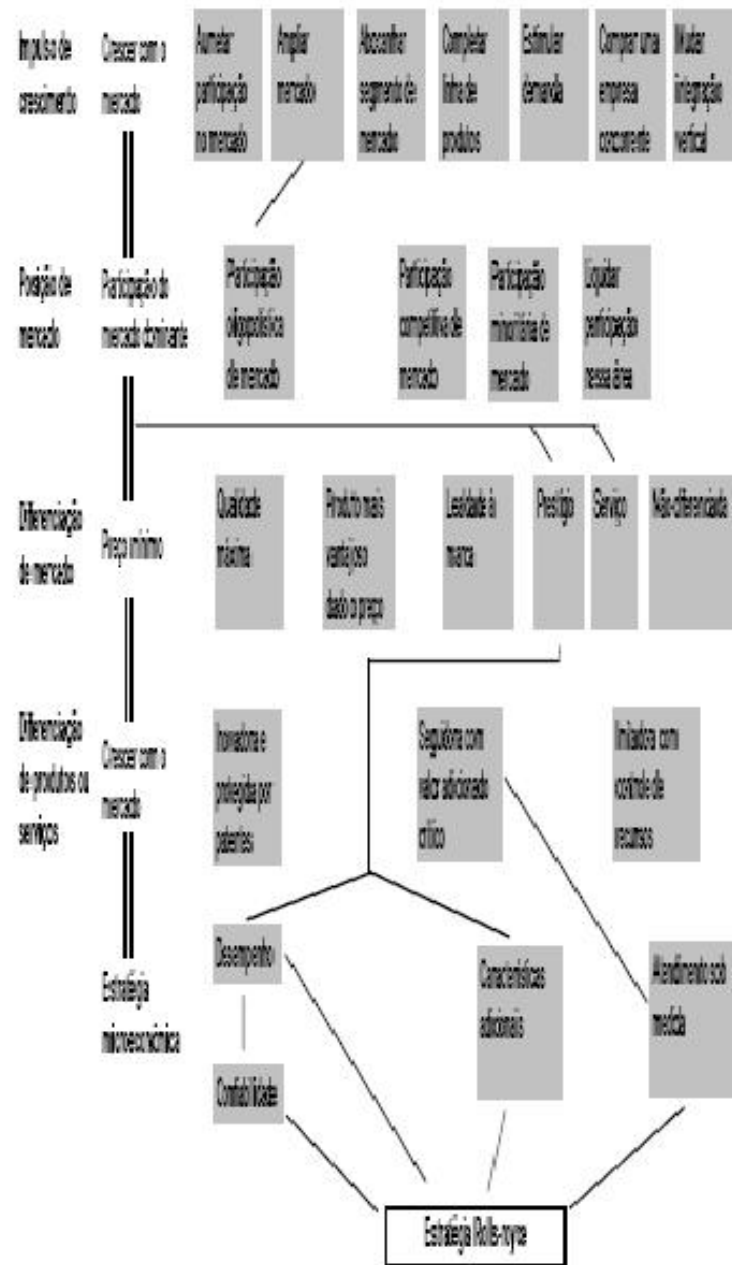
A visualização da empresa na matriz BCG ajuda a empresa a posicionar-se competitivamente. Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p.104) determinar a eficácia futura da estratégia adotada atualmente numa área estratégica de negócios, pode ser feito através de algumas sub-estratégias conforme apresentado a seguir e visualizado na figura 32:

1. *Impulso de crescimento*: descreve o modo pelo qual a empresa garantirá seu crescimento numa área estratégica de negócios.
2. O impulso de crescimento transforma-se num componente importante da estratégia sempre que as perspectivas de crescimento da área estratégica de negócios não são suficientes para satisfazer os objetivos de crescimento da empresa.
3. *Posição de mercado*: descreve a participação de mercado que a empresa deverá ocupar.
4. *Diferenciação de mercado*: descreve como a empresa procurará se distinguir em termos de produtos ou serviços aos olhos dos clientes.
5. *Diferenciação de produtos ou serviços*: corresponde ao modo pelo qual a empresa procurará distinguir seus produtos e serviços dos de seus concorrentes. (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.104)

Esses autores destacam que “uma estratégia competitiva pode ser constituída com a ajuda da figura 32 mediante a escolha de componentes mutuamente compatíveis para cada uma das principais sub-estratégias”.

O primeiro deles demarcado com uma linha dupla, é a estratégia clássica de sucesso recomendado pela teoria microeconômica. A outra estratégia, ilustrada pelos elementos ligados pelas linhas simples, é a estratégia da “Rolls-Royce” (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.106).

Dessa forma a estratégia da Rolls Royce, pode ser seguida em todas as empresas. Isso desde que as etapas destacadas na figura 32 sejam seguidas. Desempenho e confiabilidade, por exemplo, podem ser reflexos da diferenciação de produtos e serviços, que estas por sua vez pode ser reflexo de qualidade máxima buscada na etapa de diferenciação de mercado, e assim por diante.

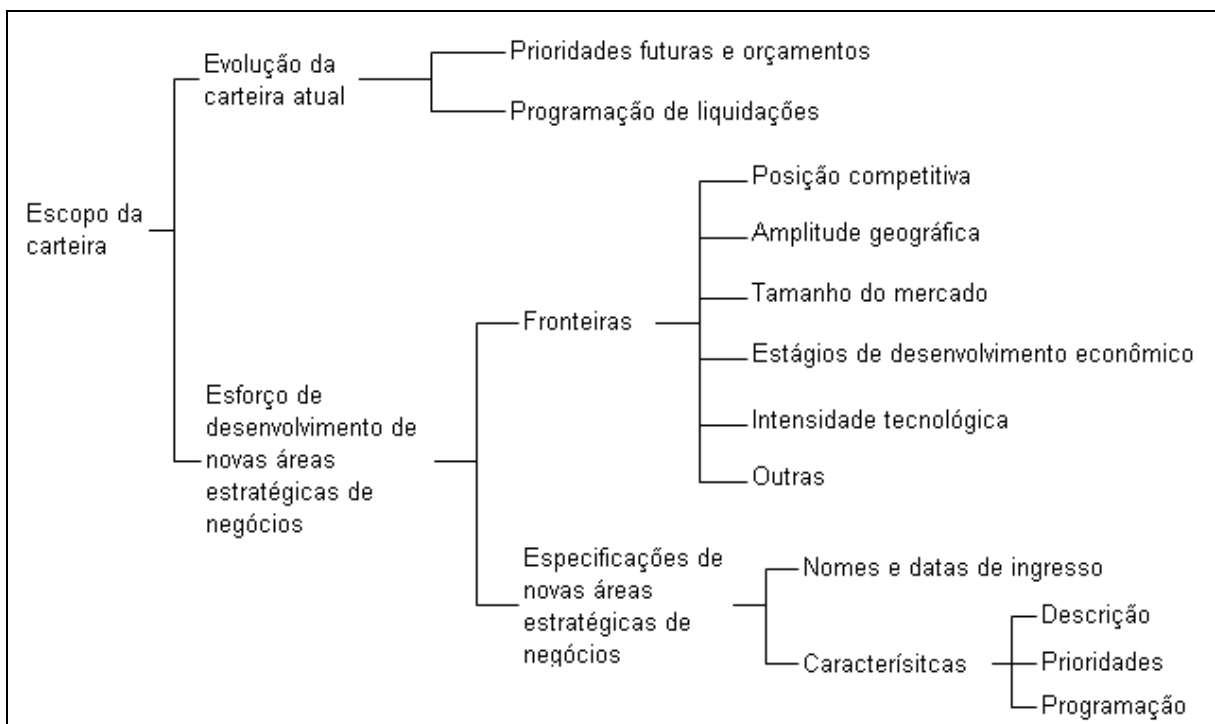


**Figura 32 –** Fatores de estratégia competitiva

**Fonte:** Ansoff e McDonnell (1993, p. 105)

Em conjunto com as sub-estratégias expressas anteriormente, Ansoff e McDonnell (1993, p.154) apresentam o conceito de estratégia de carteira, que é um conjunto de regras que orientam a composição e desenvolvimento da carteira da área estratégica de negócios de uma empresa. Consiste em três sub-estratégias: *escopo*, *coerência* e *diversidade*.

“O *escopo* define as fronteiras e o esforço de desenvolvimento da carteira estratégica”. As dimensões do escopo da carteira são apresentadas na figura 33 (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.155).



**Figura 33** – Escopo da carteira de estratégia.

**Fonte:** Ansoff; McDonnell (1993, p.155)

“A *coerência* da carteira, segunda sub-estratégia, especifica os elos (sinergias) entre três aspectos da empresa”: a coerência funcional, a estratégica e a administrativa.

A primeira trata do aproveitamento conjunto das potencialidades das funções produtivas da empresa, como produção e marketing, por exemplo. O segundo aspecto trata da “comunhão de características entre as sub-estratégias competitivas futuras que a empresa adotará nas várias áreas estratégicas de negócios”. Já o último aspecto busca alinhar as características comuns e

complementares entre as unidades operacionais e a administração geral (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.156).

“A *diversidade* especifica as diferenças que serão preservadas entre as áreas estratégicas de negócios da empresa”. A diversidade pode ocorrer quanto aos seguintes aspectos: da localização geográfica; das tecnologias básicas; quanto aos climas sociopolíticos e os estágios de desenvolvimento econômico nas diversas áreas estratégicas de negócios da empresa (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.156).

Os autores ressaltam ainda que:

Essas dimensões são genéricas e a formulação da estratégia consiste em torná-las específicas a cada empresa. Essas especificidades são determinadas pelas características do desempenho que a empresa deseja conseguir. Essas características são comumente chamadas de metas e objetivos.

Enfim, vale lembrar que metas e objetivos é resultado do desdobramento da missão e da visão da empresa.

#### **2.4.1.2 Etapas do processo de elaboração do Planejamento Estratégico**

Pela importância que o planejamento estratégico representa para a empresa, este deve ser feito de forma consistente. Para Oliveira (2001, p.55) existem algumas fases que devem ser seguidas para que haja tal consistência:

Fase 1. Formulação das estratégias.

Fase 2. Estabelecimento das estratégias alternativas.

Fase 3. Escolha das estratégias.

Fase 4. Implementação das estratégias.

Fase 5. Controle, avaliação e acompanhamento das estratégias.

Além destas cinco fases, existe uma inicial que é pré-requisito para a elaboração da estratégia, chamado por Oliveira (2001, p.55) de “fase de sustentação”. A figura 34 mostra mais detalhadamente como o processo funciona.

Oliveira (2001, p.57) destaca que a primeira fase (ou fase 1) do processo para o estabelecimento da estratégia, tem alguns aspectos importantes

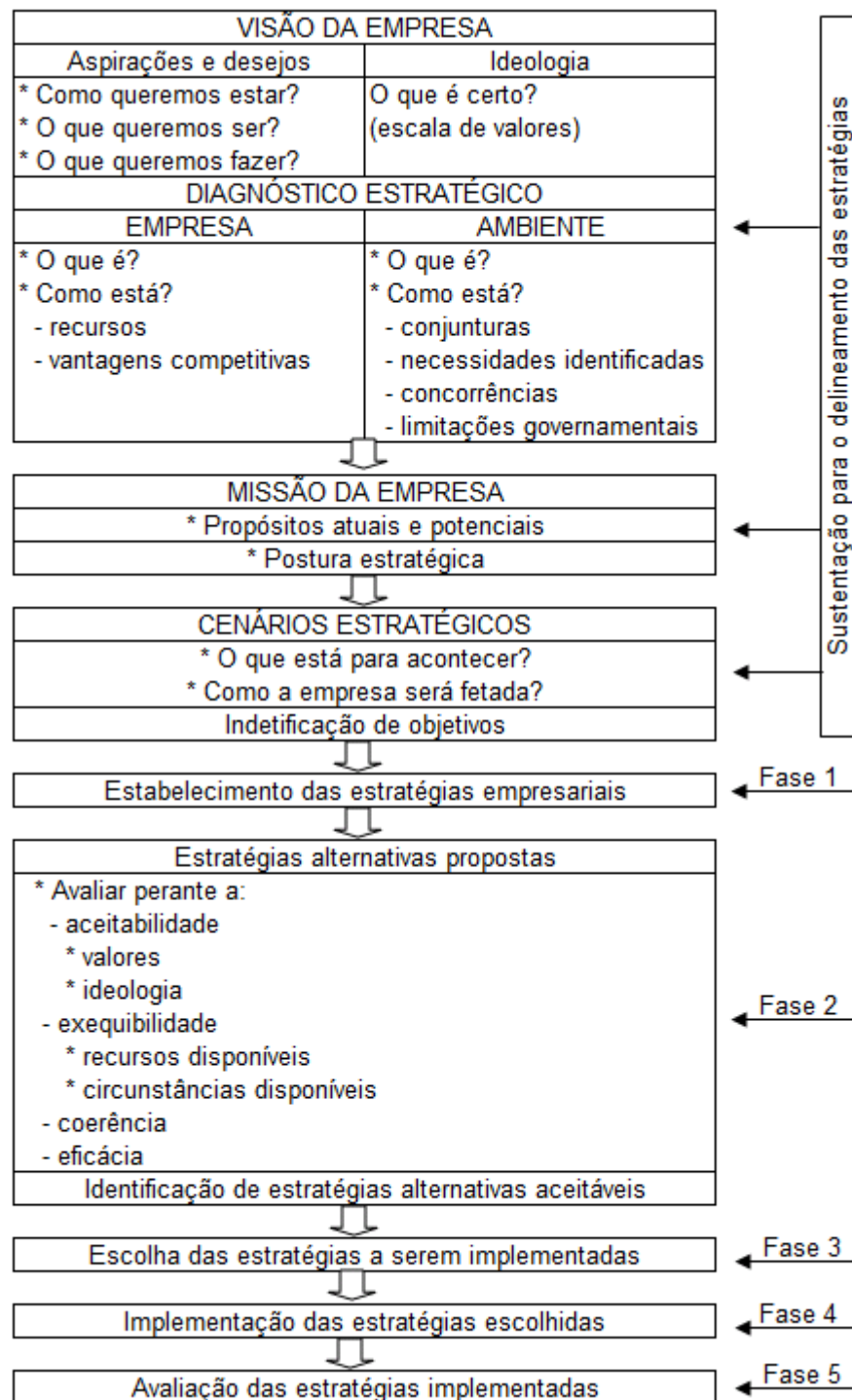
que devem ser levados em conta, como: o mercado, a concorrência e o ambiente econômico, social e político.

Com base na análise da fase 1 pode-se criar uma lista de estratégias alternativas, assim na fase 2 o propósito básico que é o estabelecimento de configurações diversas da empresa para “binômio produto-mercado”. Para que estas possam ser consideradas adequadas é necessário que cada uma delas sejam: competitivas, tenham relações com as outras e seja possível ser operacionalizada com os recursos que estão à disposição da empresa no momento considerado (OLIVEIRA, 2001, p.64).

Oliveira (2001, p. 67) destaca ainda que na fase 3 a estratégia que melhor contribuir para a vantagem competitiva da empresa, deve ser escolhida. Para tal ela deve verificar alguns pontos importantes, como:

- A. o equilíbrio entre o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa;
- B. a estratégia escolhida deve ter efeito sinérgico, pois será muito mais poderosa.

Na implementação (ou fase 4) do processo, a implementação da estratégia normalmente é precedida de alguma alteração interna na empresa, como estrutura organizacional, sistema de informações e recursos. Os resultados da nova estratégia são reflexos do quanto e como essas alterações internas serão administradas (OLIVEIRA, 2001, p.70).



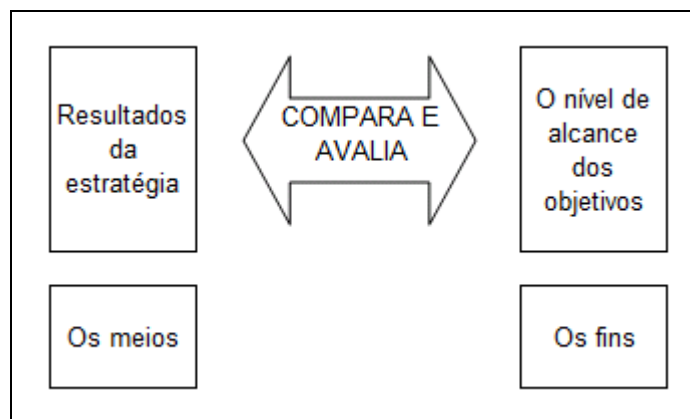
**Figura 34** – Processo global de estabelecimento e implementação das estratégias.

Fonte: Oliveira (2001, p.56)

Entretanto, Oliveira (2001, p.70) destaca que a qualidade da implementação da estratégia é resultante de três fatores:

- qualidade na formulação das estratégias – inclusive as alternativas;
- qualidade na escolha das estratégias básicas; e
- qualidade decisória e administrativa da equipe que cataliza e coordena a implementação das estratégias.

Enfim, para Oliveira (2001, p.81) a fase 4 representa o “controle, avaliação e acompanhamento das estratégia corresponde àquela na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava relacionada”, conforme pode ser visto na figura 35.



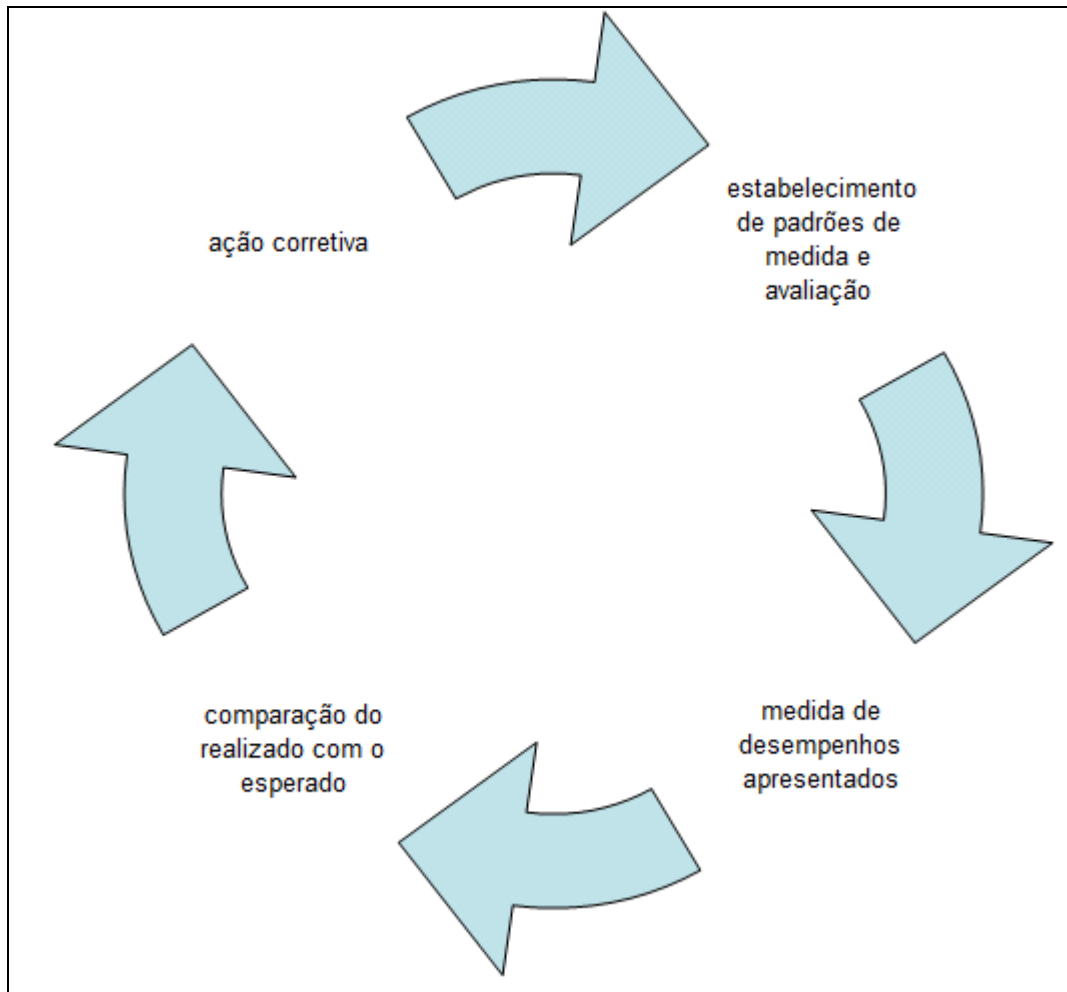
**Figura 35**– Controle e avaliação da estratégia.

**Fonte:** Oliveira, 2001, p.81

Portanto, “verifica-se que a empresa deve avaliar e manter um sistema de informação sobre os resultados apresentados pelas estratégias, em relação aos objetivos anteriormente estabelecidos” (OLIVEIRA, 2001, p.82).

Oliveira (2001, p.85) diz que para que o controle seja efetuado de maneira adequada, algumas etapas são importantes, como: a) o estabelecimento de padrões de medida e avaliação; b) medida de desempenhos apresentados; c) comparação do realizado como esperado; e d) ação corretiva.

Deve-se lembrar que este é um processo que deve ser repetido, num ciclo que não tem fim. Onde a ação corretiva leva a novos padrões e medidas de desempenho e finalmente a novas comparações e ações corretivas; como pode ser visto na figura 36.



**Figura 36** – O processo de controle e avaliação da estratégia.

**Fonte:** Elaborado a partir de Oliveira (2001, p.85-86)

Entende-se que, as revisões ou ações corretivas, podem ser ocasionais ou periódicas, dependendo do nível das mutações ambientais e empresariais (OLIVEIRA, 2001, p.89).

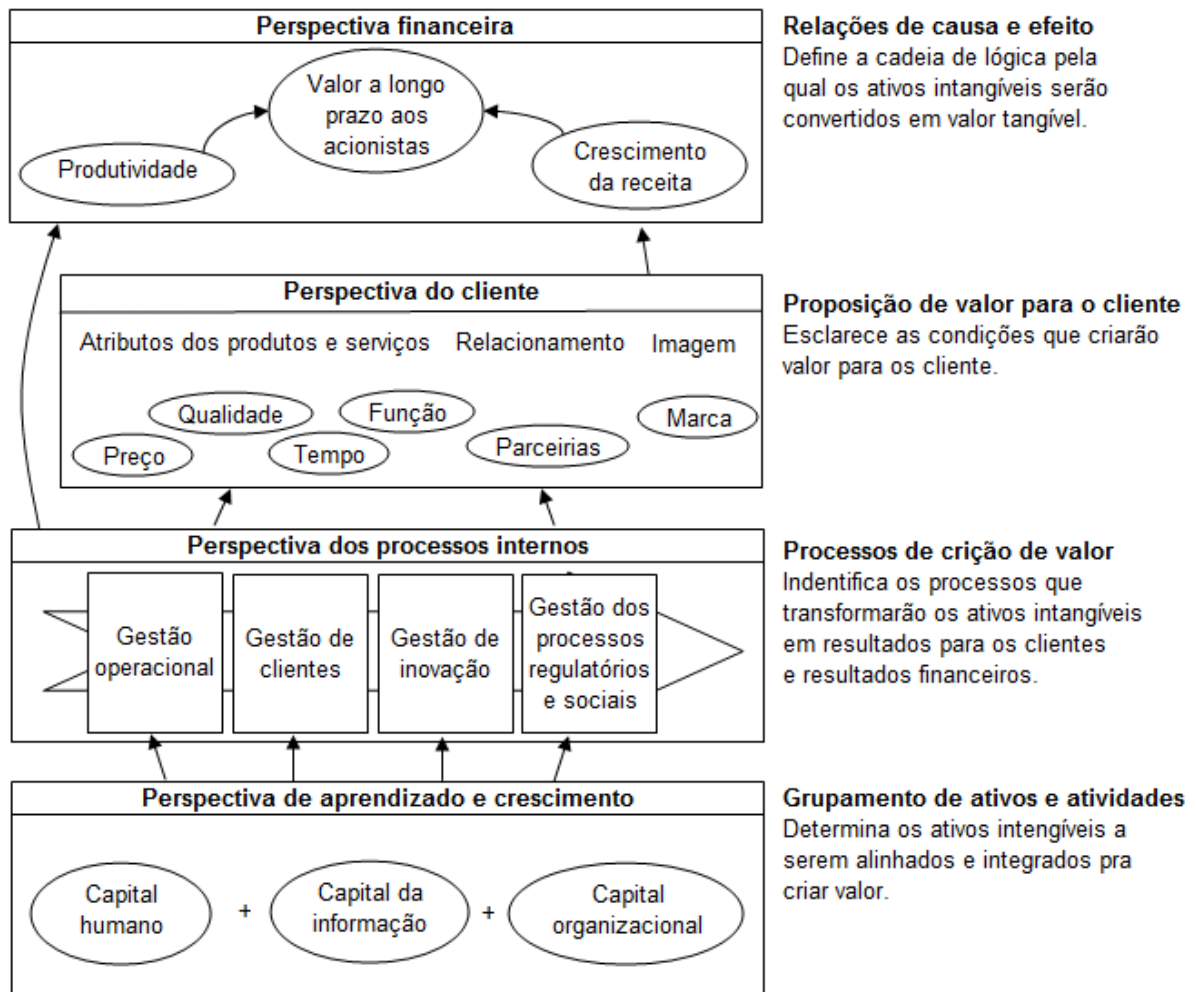
#### 2.4.1.3 Modelo Contemporâneo implementação estratégica: *BSC*

Um dos problemas atuais das organizações reside na implementação de estratégias bem formuladas, pois, elas estão mudando, porém as ferramentas para medi-las não (KAPLAN; NORTON, 2000, 12).

Para Kaplan e Norton (2000, p.12) a criação de estratégias é a única forma sustentável pela qual as organizações criam valor. “A estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas, e a criação de valor por meio dos ativos intangíveis difere sob vários aspectos importantes da criação de valor mediante a gestão de ativos tangíveis”.

Kaplan e Norton (2004, p.32) explicam que o Balanced Scorecard (BSC) fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor, como pode ser visto na figura 37. Assim as perspectivas do BSC são:

- A perspectiva *financeira* que descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais como retorno sobre o investimento e crescimento da receita, que demonstram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou fracasso.
- A perspectiva do *cliente* define o que é valor para o cliente, se ele valoriza qualidade e entrega pontual ou inovação e alto desempenho, pois dependendo do ponto de vista e necessidade do cliente, define-se a forma como definir os sistemas e os processos internos.
- A perspectiva *dos processos internos* identifica os processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia.



**Figura 37** – O modelo do Balanced Scorecard.

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.33)

- A perspectiva *de aprendizado e crescimento* define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), que sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o clima organizacional) são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor.
- Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos.

Para Kaplan e Norton (2000, p.18) existem cinco princípios que são comuns na organização orientada para a estratégia, conforme pode ser observado na figura 38.



**Figura 38** – Princípios da organização orientada para a estratégia.

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.19)

A estratégia é uma etapa de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte (KAPLAN; NORTON, 2004, p.34).

A parte um, dos princípios diz respeito a *como transformar a estratégia em termos operacionais*, e essa transformação diz respeito à elaboração de mapas estratégicos. O mapa estratégico então é uma arquitetura genérica para a descrição a estratégia. Eles ajudam as organizações suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática (KAPLAN; NORTON, 2000, p.81-83).

Portanto a missão da organização deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. Kaplan e Norton (2000, p.84) propõem uma visão de estratégia cuja eficácia eles comprovaram na

prática. Conforme apresentado na figura 39, a missão abrangente da empresa mostra o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização.



**Figura 39** – Traduzindo a missão em resultados almejados.

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.85)

A missão e seus respectivos valores essenciais são bastantes estáveis no tempo. A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. Além disso, deflagra o movimento que se inicia na estabilidade da missão e dos valores essenciais para promover o dinamismo da estratégia, o passo seguinte no contínuo. A estratégia se desenvolve e evolui no tempo, para enfrentar as condições em mutação impostas pelo mundo real (KAPLAN; NORTON, 2000, p.84).

A parte dois, diz respeito a *criar sinergias através do alinhamento da organização*. Essa sinergia pode ser construída em relação á elaboração de *Scorecards*, integrando às várias unidades de negócio, que vendem produtos ou serviços a clientes externos, ou as unidades internas que prestam serviços compartilhados (também conhecidas como *staff* ou pessoal de apoio corporativo) (KAPLAN; NORTON, 2000, p.204).

Na parte três, dos princípios da organização orientada para a estratégia está a *transformação da estratégia em tarefa cotidiana de todos*, ou seja,

fazer com que todos os empregados convertam a estratégia em parte de seu trabalho diário (KAPLAN; NORTON, 2000, p.225).

Kaplan e Norton (2000, p.226-227) destacam que para que a empresa atinja seus objetivos todos os seus membros devem estar alinhados com a estratégia. Veja que na atualidade até mesmo os funcionários de chão de fábrica devem trabalhar para melhorar a qualidade, reduzir custos e tempos de processos para atender os clientes igualando ou superando a concorrência. Em última instância, os empregados são as pessoas que implementarão a estratégia.

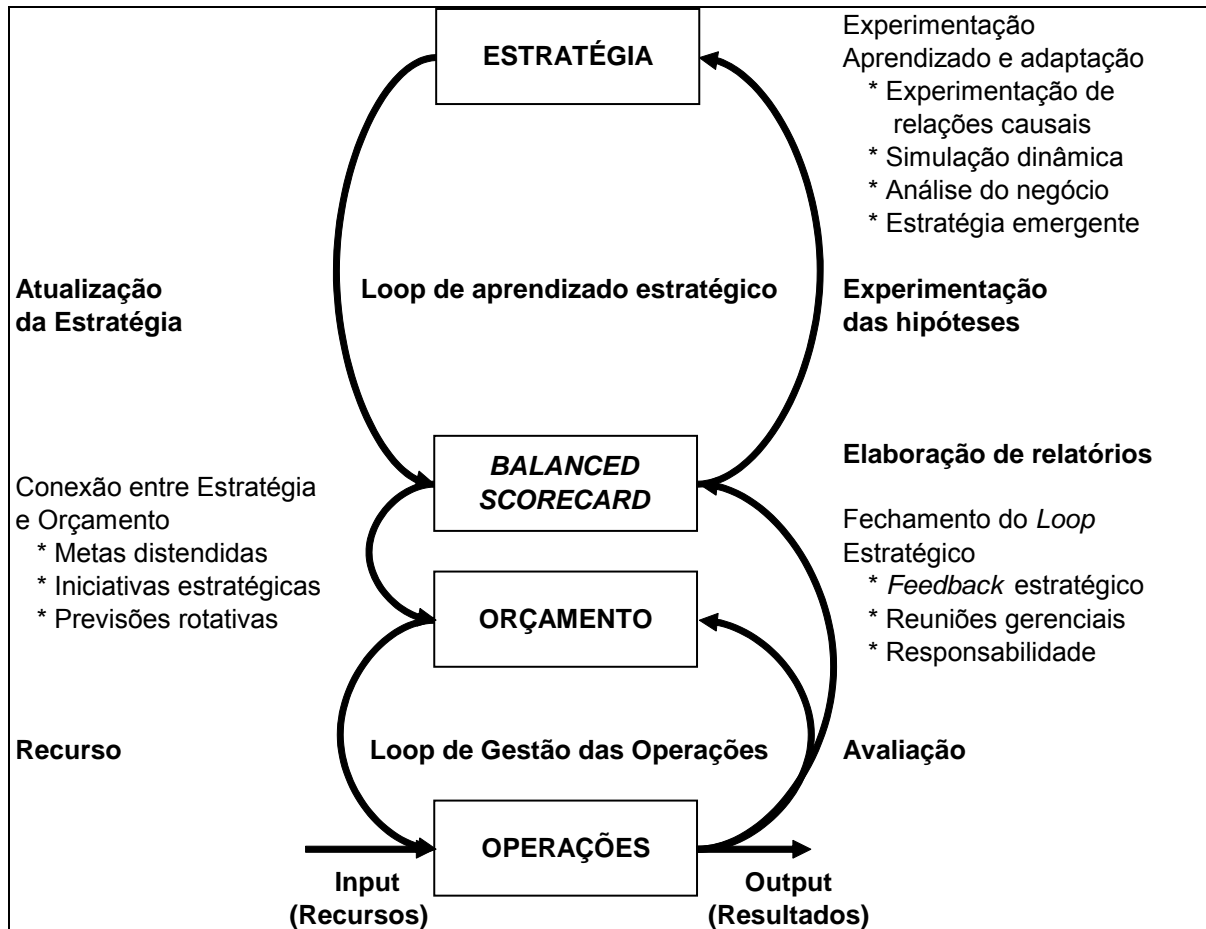
Os processos para o alinhamento dos empregados com a estratégia são apresentados por Kaplan e Norton (2000, p.227):

1. Comunicação e educação: os empregados devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação. A promoção do conhecimento e da compreensão dos empregados é o objetivo de um processo de comunicação eficaz.
2. Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes: os empregados devem compreender a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem-sucedida da estratégia. Os gerentes devem ajudar os empregados a estabelecer metas individuais e de equipe, compatíveis com o êxito estratégico. É possível adaptar os planos de desenvolvimento pessoal à consecução desses objetivos.
3. Sistemas de incentivo e recompensa: o “contracheque equilibrado”. Os empregados devem sentir que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização; inversamente, quando a organização fracassa, é preciso que sintam alguma dor. Os sistemas de incentivos e recompensas representam a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais.

A quarta parte diz respeito a *transformar a estratégia em processo contínuo* e representa uma importante força para ajustar o que Kaplan e Norton (2000, p.287) chamam de “forças sistêmicas” que inibem a implementação da estratégia.

Assim as empresas que focalizam a estratégia utilizam um processo de “*loop duplo*” (conforme a figura 40), que faz a integração da gestão dos orçamentos e das operações com a gestão da estratégia.

“O *scorecard* é o elemento central de coesão no processo de aprendizado estratégico, conectando o processo de controle das operações com o processo de controle e aprendizado, para o monitoramento da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.288-289).



**Figura 40** – Conversão da estratégia em processo contínuo.

Fonte: Kaplan e Norton (2000, p.289)

Com o sistema gerencial focalizado na estratégia, as equipes gerenciais;

- Monitoram o desempenho em função da estratégia
- Trabalham como equipe na interpretação dos dados
- Desenvolvem novos *insights* estratégicos
- Definem novas trajetórias estratégicas
- Atualizam os indicadores dos *scorecards*
- Alteram os orçamentos

(KAPLAN; NORTON, 2000, p.290)

Para Kaplan e Norton (2000, p. 290) esse sistema gerencial fornece as bases para a conversão da estratégia em processo contínuo, conforme pode ser observado na figura 40.

A quinta e última parte dos princípios para a organização orientada para a estratégia é o da *liderança executiva para mobilizar a mudança* que para Kaplan e Norton (2000, p.343) é essencial quando a mudança requer uma verdadeira transformação da organização.

Para eles geralmente “deflagrar a transformação geralmente é o maior desafio”, muito embora o “movimento inicial apenas lança as sementes da mudança”.

Em seguida, as iniciativas de mudança devem ser cultivadas e sustentadas. As organizações usam diferentes abordagens para desencadear e preservar o ímpeto. No entanto, cada organização desenvolve seus próprios sistemas de mensuração, vinculados ao processo de governança, para sustentar a mudança (KAPLAN; NORTON, 2000, p.344).

Kaplan e Norton (2000, p.345) dizem que normalmente a mudança é reflexo de resultados financeiros insatisfatórios, porém podem haver situações em que o executivo sênior percebe ambientes futuros mais hostis. Em ambas as situações a necessidade de fazer algo diferente se torna necessário.

No entanto metas como essas podem ser complexas de serem atingidas e, portanto necessitam que os executivos descubram os conhecimentos, as ferramentas e os meios para a realização dessas metas ambiciosas. Para tal deve-se buscar criar equipes transfuncionais, voltadas para a solução de problemas, através da criação da visão e da estratégia compartilhada (KAPLAN; NORTON, 2000, p.348).

Enfim, a liderança é a chave para o sucesso do *Balanced Scorecard*, pois, os líderes que obtiveram o maior sucesso na sua implantação cativaram o coração e a mente de todos os gerentes intermediários, tecnólogos, representantes de vendas, empregados de linha de frente e pessoal de retaguarda (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 364).

## **2.5 SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura buscou apresentar, sem exaurir o assunto, alguma luz a respeito do processo de formação e formulação estratégica que a literatura apresenta.

Foi mostrando desde a origem e evolução do conceito (item 2.1), bem como o que autores consagrados pensam sobre a relação entre a estratégia e o desempenho empresarial. No item 2.2 pode-se verificar a diferença entre a

formulação e a formação estratégicas que estão relacionadas com os métodos descritivos e prescritivos, que dividiram os autores ao longo dos anos. Com base no roteiro do “Safári de Estratégia” (MINTZBERG et al., 2000); nos modelos reativo, proativo e coativo de Costa e Almeida (2007); no sistema de inteligência competitiva (MONTGOMERY; WEINBERG, *apud* CHIUSOLI, 2006) e ainda sobre os modos como as estratégias são formadas: empreendedora, adaptativa e planejada (MINTZBERG, 1973); foi elaborada uma descrição do pensamento estratégico ao longo do tempo (ver item 2.3).

A revisão da literatura encerra-se então (no item 2.4) apresentando o que se considera mais coerente para uma empresa, como três etapas importantes para transformar a empresa e seus resultados, ou seja, em primeiro lugar foi apresentado o processo de transformação de uma empresa comum em uma com visão estratégica. Também é mostrado o planejamento em si, como sendo a segunda etapa e o controle estratégico que em terceiro e último tende a mostrar se o processo está trazendo resultados.

Dessa forma pôde ser percebida a vasta bibliografia sobre os modelos de formação e formulação de estratégia, apresentando assim alguma luz a respeito do assunto, e também garantindo segurança para a elaboração da metodologia que pode ser vista a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Richardson (1999, p. 16), “não existe uma formula mágica e única de realizar uma pesquisa ideal. Talvez não exista nem existirá uma pesquisa perfeita.” Ele destaca que não pode ser esquecido é que o objetivo essencial de toda pesquisa social é a aquisição do conhecimento. Assim a pesquisa deve ser utilizada como ferramenta para resolver problemas, gerar novas teorias ou até modificar as teorias já existentes. Este item apresenta os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa.

Pode-se entender por método o caminho lógico ou seqüência lógica de atividades, cujo objetivo é proporcionar ao pesquisador uma orientação geral, que é estritamente necessária para a produção e interpretação do conhecimento adquirido (VIDOTTO, 2004, p.79).

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Vergara (2000, p.46) há várias classificações de tipos de pesquisa, dependendo do critério utilizado pelo autor do estudo, porém ela propõe dois critérios básicos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto ao meio de investigação este estudo se caracteriza como sendo pesquisa de campo, que é a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno” ou ainda que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, p. 47).

Ainda quanto ao critério adotado, porém agora quanto aos fins, o estudo exploratório parece ser a classificação mais adequada para o presente trabalho, pois como destaca Richardson (1999, p.146) este método pode “proporcionar um meio de busca quando o pesquisador está começando o estudo de determinado tema”.

Este estudo tem também a característica de corte transversal, pois “os dados serão coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra

selecionada para descrever a população neste determinado momento” (RICHARDSON, 1999, p. 148).

### **3.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO**

Segundo Richardson (1999, p.70) “adotando uma classificação bastante ampla [...] há dois grandes métodos: o qualitativo e o quantitativo”.

As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações estritamente particulares e em principio o método qualitativo não se utiliza de técnicas estatísticas para analisar um problema (RICHARDSON, 1999, p.79-80).

Já o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999, p.70).

Segundo o autor o método quantitativo é utilizado com a intenção de buscar, primeiramente a precisão dos resultados e em segundo plano evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem mais segura na apresentação de inferências quanto ao estudo realizado.

Segundo Cooper e Schindler (2003, p.132), qualidade é ‘o que’ e quantidade é ‘o quanto’. Enquanto o qualitativo se refere ao significado, à definição, à analogia, ao modelo ou metáfora caracterizando alguma coisa; o quantitativo assume o significado e refere-se a uma medida do elemento.

Por fim este estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza quantitativa.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, segundo Vergara (2000, p.50), “é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo”. Neste estudo a população pesquisada será composta por empresas industriais de Londrina-Pr, conforme Cadastro da FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

Como a população destacada é de aproximadamente 250 empresas, segundo cadastro da FIEP optou-se por efetuar a pesquisa através da seleção de uma amostra. Segundo Cooper e Schindler (2003, p.150) a idéia básica de amostragem é que, ao selecionar alguns elementos em uma população, podemos tirar conclusões sobre toda a população.

Foram enviados questionários via e-mail para aproximadamente 200 empresas. Posteriormente foi feito contato telefônico para solicitar o preenchimento do mesmo.

A seleção da amostra do presente estudo terá caráter probabilístico, pois segundo Richardson (1999, p.164) esse tipo de amostragem torna a amostra representativa.

Para o cálculo da amostra foram considerados um nível de 95% de confiança e vários níveis de margem de erro admitido, chega-se aos seguintes números de elementos para responder ao questionário.

Inicialmente pretendia-se obter aproximadamente 100 questionários respondidos o que apresentaria um erro de 7,5%. Após um mês foram obtidos 61 questionários que apresentou um erro estimado de 11%.

Para o cálculo foi aplicada a fórmula (SILVA, 2001, p.97) conforme segue:

Para estimar uma proporção:

$$n^* = \frac{1,96^2 \times p(1-p)}{d^2}$$

Correção para população finita

$$n = \frac{n^*}{1 + \frac{n^*}{N}}$$

De acordo com o número de questionários respondidos chegou-se ao cálculo dos 11% de erro para os 61 questionários que retornaram:

- no cálculo da proporção:

$$n^* = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{0,11^2} = 79$$

- no cálculo da correção:

$$n = \frac{79}{1 + \frac{79}{250}} = 60 \text{ empresas.}$$

Sendo:

N\* = Número dimensionado

Z = Distribuição Normal com intervalo de confiança de 95% (1,96)

p = Probabilidade de sucesso de 50% (0,50)

D = Margem de erro de 10% (0,1)

n = Tamanho da amostra (70)

N = Tamanho da população (252)

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa de campo, foram coletados junto aos principais gestores das empresas selecionadas, por meio da aplicação de um questionário disfarçado auto-preenchível (ver apêndice 1), que se encontra estruturado em três partes tendo sido o feito o pré-teste não sendo necessário alterá-lo.

A primeira parte do instrumento de coleta de dados se concentra especificamente na caracterização do perfil da empresa e avalia os seguintes aspectos: nome ou razão social da empresa, tempo de funcionamento, ramo de atividade, setor, e número de funcionários; além do questionamento de que foco de crescimento o empresário tem, se em vendas ou em lucros.

A segunda parte do instrumento de coleta buscou levantar informações a respeito do respondente, tais como: sexo, idade, grau de escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo entre outras variáveis.

A terceira e última parte do instrumento de coleta contém questões que levarão o respondente a escolher uma resposta entre várias possibilidades (escala de concordância e discordância) com somatório (somatório de *Likert*) de seis pontos, onde: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo bastante; 3 = discordo um pouco; 4 = concordo um pouco; 5 = concordo bastante e 6 = concordo totalmente.

### 3.5 PROPOSTA DE ANÁLISE ESTATÍSTICA A SER REALIZADA

No quadro 16 que se segue, interligam-se os objetivos específicos, anteriormente mencionados, com as respectivas questões investigativas que constam do questionário, enviado aos gestores das empresas.

Objetivo específico	Questão investigativa do apêndice 1	Tipo de Estatística Utilizada	Teoria que apoiou a elaboração do questionário
a) Identificar se existe um processo de planejamento nas organizações.	Bloco 'c', questão 1 (1 variável)	Estatística Descritiva e Não Paramétrica	Geral sobre estratégia e planejamento.
b) Apresentar um quadro descritivo dos principais modos de orientação estratégica adotado pelas organizações.	Bloco 'c', questões de 2 a 10 (9 variáveis)	Estatística Descritiva e Não Paramétrica	Modos planejado, empreendedor e adaptativo segundo Mintzberg 1973.
c) Verificar junto às organizações selecionadas os modelos de formação e consolidação estratégica conduzido por seus gestores.	Bloco 'c', questões de 11 a 22 do (12 variáveis)	Estatística Descritiva e Não Paramétrica	Modelos Coativo, Proativo e Reativo segundo Costa e Almeida (2007).
d) Identificar elementos propulsores ou inibidores do pensamento estratégico na visão dos gestores.	Bloco 'c', questões de 23 a 36 (14 variáveis)	Estatística Descritiva e Não Paramétrica	Geral sobre estratégia.

**Quadro 16** – Relação dos Objetivos Específicos com as Questões do Instrumento de Coleta de Dados

**Fonte:**Elaborado pelo autor com base em Pacagnan (2006)

A análise e tratamento dos dados coletados serão feitos com exposição de tabelas e cálculos de medidas descritivas originadas pela utilização do Excel, ou técnicas objetivas de análise do aplicativo SPSS.

A técnica da estatística descritiva será utilizada com o intuito de representar de maneira sintética, as informações sobre o comportamento das variáveis pesquisadas. Para Fonseca e Martins (1996, p.101) como o próprio nome sugere a estatística descritiva se constitui um conjunto de técnicas com os fins de descrever, analisar e interpretar os dados numéricos de uma população ou amostra.

Já a técnica de estatística não paramétrica, aqui representada pelo teste do qui-quadrado, tem o objetivo principal de estudar a associação ou dependência dentre algumas das variáveis pesquisadas. Segundo Fonseca e Martins (1996, p.229) o teste do qui-quadrado é o mais popular técnica de estatística não paramétrica.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa têm o intuito de descrever como se forma o pensamento estratégico nas empresas filiadas à FIEP. A partir da tabulação das respostas obtidas, pôde-se condensar os resultados, o que conduz à formação de uma idéia geral sobre os aspectos pesquisados.

Assim, as respostas foram analisadas de duas formas. Inicialmente efetuou-se uma análise descritiva para caracterizar as empresas pesquisadas e bem como verificar o perfil das empresas e dos respondentes.

Num segundo momento aplicou-se o cruzamento de informações com a finalidade de descrever as relações entre as características das empresas e dos gestores em comparação com as respostas e tipologias de estratégia.

### **4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS**

Para identificação do perfil dos respondentes e empresas envolvidas no presente estudo, a pesquisa de campo apresenta os resultados das respostas que foram incluídas no cabeçalho do instrumento de coleta de dados.

#### **4.1.1 Perfil das empresas**

A tabela 1 apresenta os ramos de atividade industrial das empresas que participaram do estudo. Sendo que o setor que mais representativo foi o de Metal / Mecânica (com 24,6%).

Alguns ramos de atividades foram agrupados na tabela como sendo outras, são elas do ramo de: Couro, Equipamentos de Saúde, Informática, Molduras e Sementes Agrícolas.

**Tabela 1 – Ramo de atividade industrial**

Ramo	f	%
Metal / Mecânica	15	24,6
Plástico / Embalagem	9	14,8
Alimentos	7	11,5
Confecções	7	11,5
Construção civil	5	8,2
Eletrônica	3	4,9
Madeira	3	4,9
Química	3	4,9
Gráfica	2	3,3
Moveleira	2	3,3
Outras *	5	8,2
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* 5 (cinco) setores foram representados por 1 (uma) empresa

No que diz respeito ao tempo de funcionamento das empresas, observa-se na tabela 2 que o que mais esteve presente foi entre 11 e 20 anos, empatado com a idade entre 29 e 38 anos, com 27,1% de participação. Assim 54,2% das empresas que responderam o questionário têm mais de 11 anos de funcionamento. A média de anos de funcionamento da empresa foi de 25 anos, enquanto que a mediana foi de 24 e a moda de 30 anos. O desvio padrão desse fator foi de 14 anos e o coeficiente de variação de 56%.

**Tabela 2 – Tempo de funcionamento da empresa**

Anos *	f	%
2  -- 11	8	13,6
11  -- 20	16	27,1
20  -- 29	10	16,9
29  -- 38	16	27,1
38  -- 47	5	8,5
47  -- 56	2	3,4
56  -- 65	1	1,7
65  -- 72	1	1,7
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* 2 (duas) empresas não responderam

Como se pode verificar na tabela 3, em relação ao número de funcionários, 85% das empresas participantes do estudo têm entre 6 e 174

funcionários. A média do número de funcionários entre as empresas participantes foi de 124 funcionários, seguida pela mediana de 35 funcionários e moda de 15 pessoas funcionários.

Esse número reflete a realidade empresarial da região com poucas empresas detentoras de grande número de funcionários e diversas delas com um número pequeno de empregados. Das empresas que responderam a pesquisa metade delas disseram ter até 30 funcionários. Enfim o desvio-padrão calculado foi de 244 funcionários, sendo que o coeficiente de variação foi de 199%.

**Tabela 3 – Número de funcionários**

Quantidade de funcionários	f	%
6  -- 174	52	85,2
174  -- 342	2	3,3
342  -- 510	3	4,9
510  -- 1350	4	6,6
Total	61	100,0

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Segundo informação do IBGE o tamanho das empresas pode ser classificado em: Micro e pequenas empresas aquelas com até 99 funcionários; como médias as que têm entre 100 e 499 empregados e aquelas acima de 500, são classificadas como grandes.

Segundo essa lógica, a amostra de empresas, apresenta-se conforme a tabela 4 a seguir.

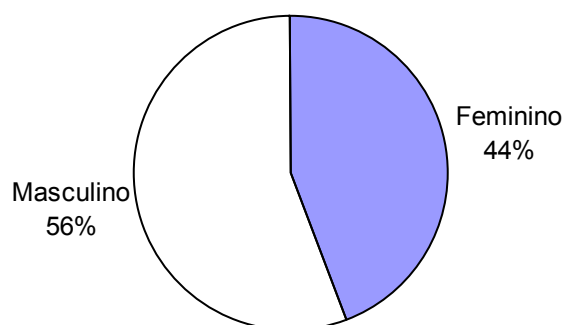
**Tabela 4 – Porte das Empresas**

Classificação	f	%
Micro e pequenas empresas	46	75,41
Médias empresas	11	18,03
Grandes empresas	4	6,56
Total	61	100,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

#### 4.1.2 Perfil dos respondentes

O gráfico 1 apresenta o perfil em relação ao gênero dos participantes do estudo.



**Gráfico 1 – Sexo**

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Dos 60 respondentes 56% são do sexo masculino e os 44% restantes são do sexo feminino, sendo que 1 (um deles) não respondeu essa questão.

Na tabela 5 nota-se que em ambos os gêneros a faixa de idade entre 25 e 32 anos preponderam, com 30,3% e 38,5% respectivamente para os sexos feminino e masculino.

**Tabela 5 – Idade e gênero do respondente**

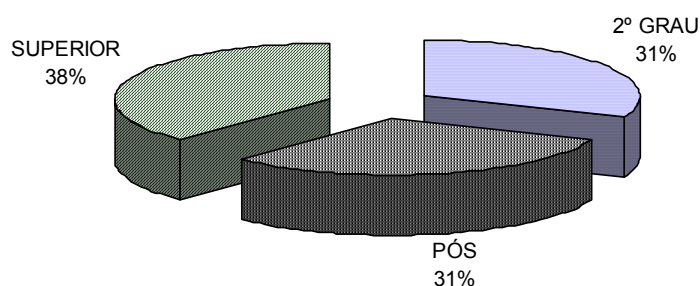
Idade	Feminino		Masculino	
	f	%	f	%
18  -- 25	6	23,1	2	6,1
25  -- 32	10	38,5	10	30,3
32  -- 39	7	26,9	6	18,2
39  -- 46	1	3,8	6	18,2
46  -- 53	1	3,8	7	21,2
53  -- 69	1	3,8	2	6,0
Total	26	100,0	33	100,0

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* 2 (duas) empresas não responderam

De acordo com o resultado apresentado no gráfico 2, existe algum equilíbrio entre as 3 formações acadêmicas consideradas: 2º grau, graduação e pós-graduação.

Verifica-se que 31% dos respondentes têm apenas o 2º grau e 38% o ensino superior, sendo que 32% já fizeram algum tipo de curso de pós-graduação.



**Gráfico 2** – Formação acadêmica

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Se for considerado, no entanto, somente a informação do nível superior, pode-se perceber que aproximadamente 70% dos respondentes têm grau superior.

Em relação ao tempo que trabalham na empresa, as respostas apontaram média de 10 anos com desvio-padrão de 8 anos, a mediana foi de 9 e a moda 4. O coeficiente de variação foi de 80%.

**Tabela 6** – Tempo de empresa

Anos	f	%
1  -- 5	20	32,8
5  -- 9	11	18,0
9  -- 13	11	18,0
13  -- 17	5	8,2
17  -- 21	7	11,5
21  -- 25	4	6,6
25  -- 35	3	4,9
Total	61	100,0

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

No “ranking” apresentado na tabela 6, pode-se observar que 32,8% dos respondentes têm entre 1 e 5 anos de empresa, e 36% entre 5 e 13 anos. Portanto aproximadamente 70% dos respondentes têm até 13 anos de empresa, e somente 30% tem mais que esse na empresa.

#### **4.1.3 Cruzamento entre perfil das empresas e dos respondentes com as respostas do grau de concordância**

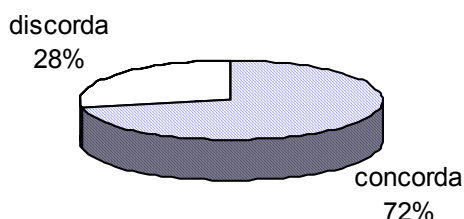
Na seqüência tem início uma análise mais elaborada relacionada a diversos cruzamentos.

As variáveis investigadas por meio da escala de concordância foram, em alguns casos, agrupadas para fins de análise como “concorda” (concorda um pouco, concordo bastante e concordo totalmente) e “discorda” (discorda um pouco, discorda bastante e discorda totalmente).

Para fins de buscar atingir os objetivos neste estudo, eles serão apresentados nos tópicos seguintes.

##### **4.1.3.1 Identificação da existência de um processo de planejamento**

Perguntados se existe um processo de planejamento claro na empresa, os respondentes que concordaram com a afirmativa representaram 72% das respostas.



**Gráfico 3** – Grau de concordância com a existência de um processo claro de planejamento na empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

A tabela 7 apresenta o resultado das respostas para a pergunta acima, sobre a existência de planejamento, mas agora sob a ótica dos ramos de atividade.

A esse respeito, as empresas que destoaram da média geral aparecendo em minoria dentre os que concordam com a existência de um processo claro de planejamento na empresa, foram as do ramo de eletrônica.

Quanto aos demais ramos as empresas do ramo Metal/mecânico (com 80% de concordância) e de Madeira (com 100%) foram os destaques. As empresas de Plástico/embalagem, Confecções, Construção Civil, mantiveram-se abaixo da média geral de 72% de concordância.

**Tabela 7** – Classificação dos resultados da variável "se existe um processo claro de planejamento na empresa" por ramo de atividade

Ramo de atividade	Concorda		Discorda	
	f	%	f	%
Metal / Mecânica	12	80,0%	3	20,0%
Plástico / Embalagem	6	66,7%	3	33,3%
Alimentos	6	85,7%	1	14,3%
Confecções	4	57,1%	3	42,9%
Construção civil	3	60,0%	2	40,0%
Química	3	75,0%	1	25,0%
Madeira	3	100,0%		
Moveleira	2	66,7%	1	33,3%
Eletrônica	1	33,3%	2	66,7%
Outras	4	80,0%	1	20,0%
Total	44		17	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Foram feitos testes de qui-quadrado para medir se o grau de concordância para a existência de um processo claro de planejamento independe do ramo de atividade.

Então, de acordo com o teste de qui-quadrado realizado, ao nível de significância de 5%, o qui calculado (6,01) foi menor do que o qui tabelado (16,9) e está dentro da área de aceitação. Ou seja, a resposta de concordância com a existência de um processo claro de planejamento independe do ramo de negócio.

De acordo com o porte das empresas analisadas e as respostas a respeito da concordância de um processo claro de planejamento, todas se mantiveram próximas da média, conforme apresenta a tabela 8, quanto ao grau de concordância.

**Tabela 8** – Existência de processo claro de planejamento pelo porte das empresas

Porte das Empresas	Concorda		Discorda	
	f	%	f	%
Grande	3	75,0%	1	25%
Média	32	71,1%	13	29%
Pequena	9	75,0%	3	25%
Total	44		17	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Também neste caso foi calculado o qui quadrado e este apresentou-se com resultado de 0,9; dentro portanto da área de aceitação do qui calculado que é de 5,99. Assim, entende-se que a resposta de concordância, com a existência de um processo claro de planejamento, independe do porte da empresa.

De acordo com o cruzamento das informações de grau de instrução dos respondentes e o questionamento da existência de um processo claro de planejamento na empresa, os dados da tabela 9, mostram que 78,3% dos respondentes com grau superior, dizem reconhecer um processo claro de planejamento na empresa. Quanto aos que dizem possuir alguma pós-graduação o percentual foi de 73,7%. Finalmente aos que têm o 2º grau e dizem que concordam que existe um processo de planejamento na empresa, apresentou um percentual de apenas 63,2%, ou seja, abaixo da média geral.

**Tabela 9** – Existência de processo claro de planejamento pelo grau de instrução

Grau de Instrução	Concorda		Discorda	
	f	%	f	%
2º GRAU	12	63,2%	7	36,8%
PÓS	14	73,7%	5	26,3%
SUPERIOR	18	78,3%	5	21,7%
Total	44		17	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Foi então, elaborado o teste do qui-quadrado para verificar a associação entre as respostas de concordância e o grau de instrução do respondente, quando ao planejamento.

Assim de acordo com o teste de qui-quadrado realizado, ao nível de significância de 5%, pois o qui calculado (1,21) sendo menor do que qui tabelado (5,99) está dentro da região de aceitação. Isso simboliza que a concordância com a existência do processo de planejamento independe do grau de instrução do gestor.

#### 4.1.3.2 Modos de orientação estratégica utilizados pelas empresas

Segundo Mintzberg (1973), são 3 (três) os modos como as empresas se orientam para a elaboração de suas estratégias: o modo planejado, o empreendedor e o adaptativo.

Estes conceitos foram apresentados em itens anteriores, principalmente no item 2.3.4, mas também na apresentação das escolas do Safári de Estratégia (MINTZBERG, et al., 2000). O modo planejado esteve presente, quando se falou das escolas do Design, Planejamento e do Posicionamento (nos itens 2.3.1.1 a 2.3.1.3). O modo empreendedor foi apresentado na escola do empreendedorismo (ver item 2.3.1.4). O modo adaptativo foi apresentado principalmente na escola ambiental (no item 2.3.1.4).

É apresentado na tabela 10 o resultado das respostas para as questões de 2 a 4 do bloco “c” do questionário aplicado, que visou o entendimento do quanto as características do modo de planejamento estão inseridos nos empresários da amostra.

**Tabela 10** – Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica: Modo Planejado

Variáveis	Média *	Desvio Padrão	% Coeficiente de Variação
Existe planejamento diário de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)	5,1	1,367	26,8
Existe planejamento de vendas e de gastos	4,7	1,412	30,0
Existe planejamento para desenvolvimento de novos produtos e/ou clientes	4,5	1,567	34,8
<b>Média das questões de identificação do modo planejado</b>	<b>4,8</b>	<b>1,449</b>	<b>30,2</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* sendo 1: discordo totalmente, e 6: concordo totalmente.

Na média dos questionários aplicados a resposta que aparece com a maior concordância, é que existe planejamento diário de fluxo de caixa (com 5,1 de média).

Esse grau maior de importância para o caixa pode ser reflexo do alto custo do dinheiro atualmente, devido às altas taxas de juros praticadas atualmente no país. Na média os itens relacionados ao modo planejado obtiveram 4,8 da escala de 1 a 6 do grau de concordância.

Já as respostas das questões 5 a 7 (bloco “c” do questionário) foram apresentadas na tabela 11 e buscaram identificar as empresas que tem em sua característica de orientação estratégica o modelo de empreendedorismo.

**Tabela 11** – Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica: Modo Empreendedor

Variáveis	Média *	Desvio Padrão	% Coeficiente de Variação
As decisões são tomadas com base nas ordens do executivo principal	5,3	1,124	21,2
O crescimento é o principal objetivo da empresa	5,3	1,035	19,5
A inovação (de produtos e modos de trabalho) é comum na empresa	4,8	1,336	27,8
<b>Média das questões de identificação do modo empreendedor</b>	<b>5,1</b>	<b>1,165</b>	<b>22,8</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* sendo 1: discordo totalmente, e 6: concordo totalmente.

De acordo com a tabela 11, pode-se verificar que as variáveis “as decisões são tomadas com base nas ordens do executivo principal” e “o crescimento é o principal objetivo da empresa”, empataram em 5,3 pontos na escala de 1 a 6. A média geral dessas variáveis foi de 5,1.

As variáveis apresentadas na tabela 12 representam aquelas que buscam a identificação dos fatores adaptativos nas empresas pesquisadas no estudo. As questões 8 a 10 do questionário é que tiveram o intuito de identificar esse modo nos respondentes.

**Tabela 12** – Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica: Modo Adaptativo

Variáveis	Média *	Desvio Padrão	% Coeficiente de Variação
A empresa de hoje é reflexo do que foi visualizado no passado	4,5	1,408	31,3
O ambiente externo (como políticas públicas) influencia as decisões dos gestores	4,4	1,588	36,1
O que é planejado é implementado completamente	4,3	1,334	31,0
<b>Média das questões de identificação do modo adaptativo</b>	<b>4,4</b>	<b>1,443</b>	<b>32,8</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* sendo 1: discordo totalmente, e 6: concordo totalmente.

A questão de o quanto “o ambiente externo influencia as decisões dos gestores”, obteve uma média de 4,4 na escala de concordância. As outras duas questões (com médias 4,5 e 4,3, respectivamente) que medem o modo adaptativo na pesquisa foram elaboradas de forma diferenciada.

Essa diferenciação ocorreu no questionamento “a empresa de hoje é reflexo do que foi visualizado no passado” vislumbra identificar o quanto as empresas tiveram que se adaptar para manter-se ativas, mesmo deixando as motivações que a originaram para trás. Nesse caso o grau de 4,4 de concordância mostra um baixo índice de adaptabilidade para a empresa, ou seja, segundo os respondentes a empresa tem conseguido se manter no rumo programado em períodos anteriores.

A resposta para a questão “o que é planejado é implementado completamente” confirma o resultado anterior.

Se as respostas para essas questões tivessem um baixo grau de concordância mostraria uma alta adaptabilidade, como o índice foi de concordância (apresentou 4,3 na escala de 1 a 6), mostra que a adaptabilidade não é um modo muito recorrente na amostra pesquisada.

Assim os modos empreendedor e planejado, se apresentaram com vantagem em relação ao modo adaptativo. Esse resultado corrobora outros estudos realizados a respeito da formulação da estratégia.

A título de corroborar o anterior, estudos como os de Silva (2005, pg.90), um estudo de caso com cinco micro e pequenas empresas do norte do Paraná, apresenta os modos empreendedor/planejado em três dos casos ou 60% deles. Outro estudo de caso de Nonaka (2007, p.204-208), com quinze empresas de Londrina – de três ramos diferentes de negócio, mostra uma preponderância do modo empreendedor, seguido pelo adaptativo e em último o planejado. A tabela 13 apresenta por ramo de negócio as variáveis de concordância apresentadas.

**Tabela 13** – Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação

Ramos	Modo Planejado	Modo Empreendedor	Modo Adaptativo
<b>Alimentos *</b>	<b>5,2</b>	<b>4,9</b>	<b>4,7</b>
<b>Confeccões *</b>	<b>4,7</b>	<b>5,0</b>	<b>3,9</b>
Construção civil	4,9	4,9	4,1
Couro	3,7	4,3	4,7
Eletrônica	5,1	4,7	4,5
Equipamentos de Saúde	4,7	5,0	5,0
Gráfica	4,3	5,3	4,7
Informática	5,3	5,0	3,7
Madeira	4,9	5,3	3,9
<b>Metal / Mecânica *</b>	<b>4,7</b>	<b>5,2</b>	<b>4,7</b>
Molduras	1,0	6,0	1,0
Moveleira	6,0	5,8	4,8
<b>Plástico / Embalagem *</b>	<b>4,6</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>
Química	5,2	5,6	4,4
Sementes Agrícolas	4,0	4,3	5,3
<b>Total</b>	<b>4,8</b>	<b>5,1</b>	<b>4,4</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Empresas de: alimentos (15), confeccões (9), metal/mecânica e plástico/embalagem (7); totalizaram 62% do total.

Os ramos com maior representatividade na pesquisa (com sete ou mais empresas: alimentos (15), confeccões (9), metal/mecânica e

plástico/embalagem (7) – totalizando 62% do total de empresas) mostraram-se coerentes com o todo, sendo que o modo empreendedor/planejado sobressaiu-se sobre o modo adaptativo. Os demais ramos foram representados por cinco ou menos empresas.

Na tabela 14 é apresentado o resultado da pesquisa sobre os modos como a empresa se orienta para desenvolvimento estratégico, de acordo com o tamanho da empresa.

**Tabela 14** – Média das variáveis quanto a concordância e discordância em relação aos principais modos de orientação estratégica – por tamanho da empresa

<b>Modos</b>	<b>grande</b>	<b>média</b>	<b>pequena</b>
Planejado	<b>5,0</b>	4,7	4,8
Empreendedor	4,8	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>
Adaptativo	4,7	4,4	4,4

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Para as grandes empresas destacou-se o modo planejado, o que é esperado sabendo-se que essas empresas normalmente têm estruturas mais complexas, possibilitando que estratégias de orçamentação e controle possam ser criados originando-se estratégias empresariais. Para empresas médias e pequenas o modo empreendedor, apareceu com mais ênfase conforme acontecera nos itens anteriores dessa análise.

A tabela 15 mostra todas as variáveis utilizadas participação nas respostas.

**Tabela 15 – Classificação das variáveis quanto aos modos de orientação estratégica**

Modo	Variáveis *	Concorda		Discorda	
		f	%	f	%
Empreendedor	As decisões são tomadas com base nas ordens do executivo principal	56	93,3	4	6,7
Empreendedor	O crescimento é o principal objetivo da empresa	56	93,3	4	6,7
Planejado	Existe planejamento diário de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)	54	88,5	7	11,5
Empreendedor	A inovação (de produtos e modos de trabalho) é comum na empresa	51	85,0	9	15,0
Planejado	Existe planejamento para desenvolvimento de novos produtos e/ou clientes	51	83,6	10	16,4
Planejado	Existe planejamento de vendas e de gastos	50	83,3	10	16,7
Adaptativo	A empresa de hoje é reflexo do que foi visualizado no passado	50	83,3	10	16,7
Adaptativo	O que é planejado é implementado completamente	50	83,3	10	16,7
Adaptativo	O ambiente externo (como políticas públicas) influencia as decisões dos gestores	46	78,0	13	22,0

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Base de 61 empresas, sendo que algumas não responderam alguns questionamentos.

Conforme observado na tabela 15, os questionamentos sobre os modos de planejamento e empreendedor, sobressaem-se em relação a concordância se comparadas com o modo adaptativo, visto que o modo adaptativo teve os piores percentuais de concordância.

Na tabela 15 avalia-se o resultado encontrado em termos de frequência absoluta e frequência relativa em torno do aspecto, concordância e discordância por parte do respondente em relação aos principais questionamentos em relação aos modos planejado, empreendedor e adaptativo adotado pelas empresas.

#### **4.1.3.3 Os processos de formação e consolidação estratégica a partir dos modelos: coativo, proativo e reativo**

Conforme apresentado no item 2.3.3 são apresentadas três categorias de modelos de gestão estratégicas com foco maior no controle. Segundo

aqueles autores as empresas podem ser categorizadas de acordo com as suas características no que diz respeito às formas como o controle estratégico ocorre.

Para os modelos coativos (inteligência ofensiva); proativo (inteligência passiva) e reativo (inteligência defensiva), foram elaboradas as questões 11 a 22 do questionário aplicado. Para cada modelo estratégico foram feitos questionamentos quanto ao trabalho em equipe, aos controles estratégicos, à autonomia dos funcionários e a valorização do aprendizado dos funcionários.

**Tabela 16** – Média das variáveis em relação aos principais modelos de formação e consolidação estratégica: Coativo (inteligência ofensiva)

Variáveis	Média *	Desvio Padrão	% Coeficiente de variação
O trabalho em equipe é comum na empresa	5,3	1,076	20,3
Os funcionários são incentivados a dar sugestões para evitar o aparecimento de problemas	5,1	1,170	22,9
O controle de custos é elaborado de forma sistemática para a tomada de decisão	4,2	2,062	49,1
O aprendizado é incentivado e premiado em busca da melhoria contínua	3,8	1,808	47,6
<b>Média das respostas</b>	<b>4,6</b>	<b>1,529</b>	<b>33,2</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Grau de concordância

Quanto ao modelo Coativo, é apresentado na tabela 16 que existe um grau bastante elevado de concordância de “o trabalho em equipe existir nas empresas”, com 5,3 de média na escala de concordância que vai até 6.

No questionamento quanto ao controle de custos ser elaborado de forma sistemática para a tomada de decisão, as respostas foram de média 4,2 na escala citada. Para o questionamento relacionado à autonomia dos funcionários, a média das respostas foi de 5,1, e finalmente para a resposta relacionada ao aprendizado, a média apresentada foi de 3,8.

A média geral das quatro variáveis para identificar o modelo coativo ou de inteligência ofensiva, foi de 4,4 na escala de concordância que vai até 6. A tabela 17 apresenta o modelo proativo ou de inteligência passiva e os resultados das variáveis perguntadas no questionário aplicado.

Quanto à resposta se “o funcionário tem várias atribuições”, a média das respostas foi de 4,4. Quanto ao controle de custos ser elaborado num sistema

informatizado, obteve a maior média desse modelo, com média de 5,0 na escala de concordância.

**Tabela 17** – Média das variáveis em relação aos principais modelos de formação e consolidação estratégica: Proativo (inteligência passiva)

Variáveis	Média*	Desvio Padrão	% Coeficiente de Variação
O controle de custos é elaborado em um computador (num sistema informatizado)	5,0	1,626	32,5
O aprimoramento dos funcionários é incentivado	4,6	1,393	30,3
Os funcionários são incentivados a resolver sozinhos os novos problemas que surgem	4,5	1,523	33,8
Os funcionários têm várias atribuições (o empregado é generalista)	4,4	1,810	41,1
<b>Média das respostas</b>	<b>4,6</b>	<b>1,588</b>	<b>34,5</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Grau de concordância

As respostas para as questões “os funcionários são incentivados a resolver sozinhos os novos problemas que surgem” e “o aprimoramento dos funcionários é incentivado” a média das respostas foram 4,5 e 4,6 respectivamente. A média geral foi de 4,6 na referida escala.

A tabela 18 apresenta a média das respostas dos questionamentos que buscam identificar os modelos reativos (de inteligência defensiva) de gestão.

**Tabela 18** – Média das variáveis em relação aos principais modelos de formação e consolidação estratégica: Reativo (inteligência defensiva)

Variáveis	Média *	Desvio Padrão	% Coeficiente de Variação
Problemas que surgem são informados aos superiores que resolvem o que deve ser feito	5,3	1,087	20,5
O controle de custos é elaborado mas de forma simples (controles manuais)	3,6	2,195	61,0
A avaliação de desempenho dos funcionários é feita às vezes usando gabaritos	3,3	2,006	60,8
Cada funcionário tem apenas uma atribuição (o empregado é um especialista na função)	3,2	1,756	54,9
<b>Média das respostas</b>	<b>3,9</b>	<b>1,761</b>	<b>45,2</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Grau de concordância

A resposta com o maior grau de concordância nesse grupo foi para a seguinte questão: “problemas que surgem são informados aos superiores que resolvem o que deve ser feito”, que apresentou média de 5,3 pontos na escala de concordância. As demais questões “o empregado é um especialista na função”, “o controle de custos é manual” e “a avaliação de desempenho dos funcionários é feita às vezes usando gabaritos”; tiveram média de 3,2; 3,6 e 3,3 respectivamente.

Observando a tabela 19 percebe-se que, a média de concordância para o modelo coativo é praticamente o mesmo do modelo proativo (4,62 e 4,61 de concordância respectivamente).

**Tabela 19** – Média das variáveis em relação aos principais modelos de formação e consolidação estratégica e os critérios pesquisados

Modelos	Coativo	Proativo	Reativo
Trabalho em equipe	<b>5,33</b>	4,39	3,18
Controle de custos	4,18	<b>5,00</b>	3,62
Autonomia dos funcionários	<b>5,11</b>	4,49	3,33
Incentivo ao aprendizado do funcionário	3,85	4,56	<b>5,31</b>
<b>Média</b>	<b>4,62</b>	<b>4,61</b>	<b>3,86</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

A tabela 19, juntamente com as três anteriores, mostra algumas informações importantes a respeito de como as empresas estão se comportando no que diz respeito a formação e consolidação estratégica.

No caso das questões que trata do tema geral “incentivo ao aprendizado do funcionário”, mostrou que as empresas estão dando pouca importância a este tema, visto que a maioria concorda com ações reativas.

Quanto ao quesito controle de gastos, a maioria concorda que existe um controle de custos em forma de sistema. Mas quando é feita a pergunta a respeito da utilização do sistema para a tomada de decisão, as respostas levam a entender que a maioria dos empresários age de forma proativa e não de forma coativa, como exige o cenário atual.

As respostas para os temas: “trabalho em equipe” e “autonomia dos funcionários” foram as que mostraram as empresas com característica coativa, ou de inteligência ofensiva.

Conforme pode ser verificado na tabela 20, em relação ao ramo de atividade industrial as empresas que têm uma maior representatividade (de Alimentos, Confeções, Metal e Plástico, com 62%) também apresentaram um equilíbrio – conforme ocorreu na média geral – entre os modelos coativo e proativo. Chama a atenção para as empresas do ramo de madeira que apresentaram características de empresa reativa, ou seja com inteligência defensiva no que diz respeito ao modelo estratégico.

**Tabela 20** – Média das variáveis ao ramo de atividade industrial

Ramo de atividade industrial	Coativo	Proativo	Reativo
<b>Alimentos *</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>3,9</b>
<b>Confeções *</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>3,6</b>
Construção civil	5,0	4,3	4,4
Couro	5,5	3,8	2,8
Eletrônica	4,4	3,8	3,3
Equipamentos de Saúde	4,8	4,3	2,5
Gráfica	4,3	4,6	4,1
Informática	4,8	4,3	3,5
Madeira	3,5	4,4	4,7
<b>Metal / Mecânica *</b>	<b>5,0</b>	<b>4,9</b>	<b>3,9</b>
Molduras	3,5	1,8	4,8
Moveleira	4,9	4,4	4,1
<b>Plástico / Embalagem *</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>3,7</b>
Química	3,8	4,2	2,6
Sementes Agrícolas	4,0	4,3	4,0
<b>Média geral</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>3,8</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Ramos: alimentos (15), confeções (9), metal/mecânica e plástico/embalagem (7) – 62% do total.

Quanto ao tamanho das empresas, as pequenas e médias empresas surpreendentemente concordam mais com os as características do modelo coativo.

**Tabela 21** – Média das variáveis e tamanho das empresas

Modelos	grande	média	pequena
Coativo	4,4	4,6	4,8
Proativo	4,6	4,5	4,5
Reativo	2,8	3,9	3,7

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Assim as variáveis que definiam o modelo proativo, tiveram – nas grandes empresas – maior grau de concordância que as do modelo coativo, como se pode ver na tabela 21.

Na tabela 22 avalia-se o resultado encontrado em termos de frequência absoluta e frequência relativa em torno do aspecto, concordância e discordância por parte do respondente em relação aos principais questionamentos em relação aos modelos coativo, proativo e reativo, adotados pelas empresas.

**Tabela 22** – Classificação das variáveis quanto aos modelos de formação e consolidação estratégica

Modelo	Variáveis	Concorda		Discorda	
		f	%	f	%
Coativo	O trabalho em equipe é comum na empresa	59	96,7	2	3,3
Reativo	Problemas que surgem são informados aos superiores que resolvem o que deve ser feito	55	93,2	4	6,8
Coativo	Os funcionários são incentivados a dar sugestões para evitar o aparecimento de problemas	56	91,8	5	8,2
Proativo	O controle de custos é elaborado em um computador (num sistema informatizado)	53	88,3	7	11,7
Proativo	O aprimoramento dos funcionários é incentivado	47	79,7	12	20,3
Proativo	Os funcionários são incentivados a resolver sozinhos os novos problemas que surgem	48	78,7	13	21,3
Proativo	Os funcionários têm várias atribuições (o empregado é generalista)	42	71,2	17	28,8
Coativo	O controle de custos é elaborado de forma sistemática para a tomada de decisão	42	68,9	19	31,1
Coativo	O aprendizado é incentivado e premiado em busca da melhoria contínua	37	62,7	22	37,3
Reativo	O controle de custos é elaborado mas de forma simples (controles manuais)	31	51,7	29	48,3
Reativo	A avaliação de desempenho dos funcionários é feita às vezes usando gabaritos	30	49,2	31	50,8
Reativo	Cada funcionário tem apenas uma atribuição (o empregado é um especialista na função)	25	41,0	36	59,0

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Base de 61 empresas, sendo que algumas não responderam alguns questionamentos

Dentre os itens com 60% ou mais de concordância, aparece somente uma das variáveis definidas para o modelo reativo, que é “problemas que surgem são informados aos superiores que resolvem o que deve ser feito” com 93,2% de concordância, em segundo lugar.

As outras variáveis com mais de 80% de concordância foram três, sendo que a que tem a maior representatividade – em primeiro lugar – foi “o trabalho em equipe é comum na empresa” que obteve 96,7% de concordância.

A segunda variável de maior concordância foi “os funcionários são incentivados a dar sugestões para evitar o aparecimento de problemas” (91,8%) e terceiro “o controle de custos é elaborado em um computador (num sistema informatizado)” com 88,3%.

Para uma melhor compreensão dos resultados do tratamento estatístico adotado quanto à avaliação dos três modelos de formação e consolidação estratégica, foi proposta pelo pesquisador uma escala dividida em quatro intervalos (quartis) para medir o grau de concordância, conforme segue:

Grau de Concordância:	Descrição do Valor
Grau Baixo	Valor para Gr (S) $\geq$ a 0% e < que 25%
Grau Alto	Valor para Gr (S) $\geq$ a 25% e < que 50%
Grau Elevado	Valor para Gr (S) $\geq$ a 50% e < que 75%
Grau Altíssimo	Valor para Gr (S) entre 75% e 100%

**Quadro 17** – Escala para o grau de concordância

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Para medir o grau de discordância foi criada a seguinte escala:

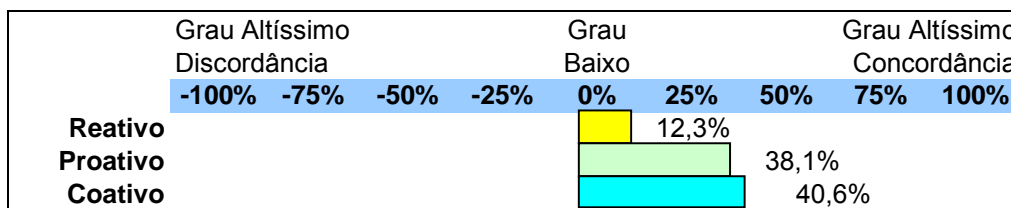
Grau de Discordância:	Descrição do Valor
Grau Baixo	Valor para Gr (S) $\geq$ a 0% e < que - 25%
Grau Alto	Valor para Gr (S) $\geq$ a - 25% e < que - 50%
Grau Elevado	Valor para Gr (S) $\geq$ a - 50% e < que - 75%
Grau Altíssimo	Valor para Gr (S) entre - 75% e - 100%

**Quadro 18** – Escala para o grau de discordância

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

De acordo com os graus de concordância e/ou discordância, se pode considerar como sendo o grau em que o empresário se utiliza ou não, respectivamente, das características presentes nestes modelos.

Assim a figura 41 mostra como se comportou o grau de concordância para os modelos reativo, proativo e coativo.



**Figura 41** – Graus de concordância para os modelos reativo, proativo e coativo.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

O modelo coativo apresentou grau elevado de concordância, assim como o modelo proativo. O modelo reativo apresentou baixo grau de concordância.

Ou seja, os 3 (três) métodos tiveram graus de concordância maiores que os graus de discordância, o que mostra que, embora o modelo coativo seja o que apresenta o maior grau de concordância, todos os modelos podem ser encontrados nas decisões dos empresários participantes desse estudo.

#### **4.1.3.4 Elementos propulsores ou inibidores do pensamento estratégico**

Para descobrir quais são os aspectos mais relevantes que são propulsores para o despertar ou motivar o pensamento estratégico, foram elaboradas as variáveis constantes das questões 23 a 29 do bloco “c” do questionário conforme apêndice 1 e os resultados estão apresentados na tabela 23.

**Tabela 23** – Variáveis propulsoras do pensamento estratégico na visão dos gestores

Variáveis *	Concorda		Discorda	
	f	%	f	%
Criar novas estratégias melhora o desempenho da empresa	57	95,0	3	5,0
Criar novas estratégias melhora a motivação dos meus colaboradores	56	93,3	4	6,7
Criar novas estratégias ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos	56	93,3	4	6,7
Criar novas estratégias melhora a competitividade da empresa	56	91,8	5	8,2
Criar novas estratégias facilita a busca da inovação	55	90,2	6	9,8
Criar novas estratégias aumenta a credibilidade e a imagem da empresa	54	90,0	6	10,0
Criar novas estratégias ajuda a controlar custos	53	88,3	7	11,7

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Base de 61 empresas, sendo que algumas não responderam alguns questionamentos

A resposta com maior grau de concordância foi o de que “criar novas estratégias melhora o desempenho da empresa” (95%), seguido pela variável “melhora a motivação dos colaboradores” e “ajuda a melhorar a qualidade dos produtos” (93,3%).

A variável “melhora a competitividade da empresa” ficou em quarto lugar (91,8%) seguido pela variável “criar novas estratégias facilita a busca da inovação” (90,2%) e em sexto e penúltimo lugar ficou a variável “novas estratégias aumenta a credibilidade e a imagem da empresa” (90%) e finalmente que “novas estratégias ajuda a controlar custos” (88,3%).

Como pode ser notado existe um alto grau de concordância com os benefícios da busca de desenvolvimento de novas estratégias, todas as variáveis foram de aproximadamente 90% ou mais.

Algum fator, no entanto, faz com que esse desenvolvimento não seja realmente buscado. Quando no item 4.1.3.1 foi perguntado se existe um processo claro de planejamento na empresa, a resposta positiva foi para somente 57%.

Em contrapartida foram feitos também questionamentos a respeito dos aspectos que dificultavam o desenvolvimento de novas estratégias.

Nas questões 30 a 36 do questionário aplicado foram feitos questionamentos para medir o quanto cada uma dessas variáveis eram inibidoras do desenvolvimento de novas estratégias.

**Tabela 24** – Variáveis inibidoras do pensamento estratégico na visão dos gestores

Variáveis *	Concorda		Discorda	
	f	%	f	%
Criar novas estratégias exige pessoal interno preparado	58	95,1	3	4,9
Limitação financeira impede a criação de novas estratégias	46	75,4	15	24,6
Criaria novas estratégias se não fosse um processo tão complexo	45	73,8	16	26,2
Para criar novas estratégias tenho que modificar processos internos da empresa	43	70,5	18	29,5
Limitação de pessoal impede a criação de novas estratégias	42	68,9	19	31,1
Para criar novas estratégias necessito de assessoria especializada externa	41	67,2	20	32,8
Limitação tecnológica impede a criação de novas estratégias	40	65,6	21	34,4

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

\* Base de 61 empresas, sendo que algumas não responderam alguns questionamentos

A tabela 24 mostra as variáveis, e suas frequências absoluta e relativa, das respostas apresentadas pelos gestores. Na visão deles o principal fator que inibe a criação de estratégias é a de que o pessoal interno deve estar preparado para isso (95,1%), assim sendo, a grande maioria concorda que esse é um fator inibidor.

As demais variáveis não tiveram tanta concordância conforme a primeira colocada. Na segunda colocação, pode ser observado que apenas 75,4% dos empresários acreditam que a limitação financeira impede a criação de novas estratégias.

Na terceira colocação, a variável que diz que a criação de novas estratégias é um método demais complexo, teve apenas 73,8% de concordância. Em seguida 70,5% dos empresários concordam que para mudar as estratégias deve-se mudar os processos internos da empresa. Na quinta colocação a variável “limitação de pessoal impede a criação de novas estratégias” teve 68,9 % de concordância.

Finalmente as variáveis “para criar novas estratégias necessito de assessoria especializada externa” e “limitação tecnológica impede a criação de novas estratégias” tiveram 67,2% e 65,6% de concordância respectivamente.

Assim pode-se perceber que os empresários são muito mais homogêneos na concordância das vantagens de se elaborar novas estratégias que

(ver tabela 24 na página anterior) que quando perguntados sobre os aspectos negativos ou dificultadores da elaboração de novas estratégias (tabela 24 na página anterior).

A escala criada para estabelecer o grau de concordância, presente no item 4.1.3.3., também foi aplicada aos questionamentos quanto aos fatores inibidores ou propulsores do pensamento estratégico. Dessa forma foi elaborada a figura 42, para apresentar os resultados.

	Grau Altíssimo Discordância				Grau Baixo			Grau Altíssimo Concordância	
	-100%	-75%	-50%	-25%	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Propulsores</b>						70,8%			
<b>Inibidores</b>					36,7%				

**Figura 42** – Fatores propulsores e inibidores do pensamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

De acordo com a figura 42 percebe-se que os fatores propulsores têm um grau muito maior de concordância que os fatores inibidores. Porém os fatores inibidores também estão presentes no dia-a-dia dos empresários.

Foram elaborados testes de qui-quadrado para verificar se as respostas de concordância sobre os fatores propulsores ou inibidores do pensamento estratégico dependiam de variáveis como o porte da empresa e o ramo de negócios.

Com grau de significância de 5% foram apresentados os seguintes resultados conforme a tabela 25 em relação ao porte das empresas.

**Tabela 25** – Resumo dos testes do qui quadrado para as questões propulsoras e inibidoras do pensamento estratégico e porte da empresa

Variáveis	Resultado do Qui
<b>Propulsoras</b>	
Criar novas estratégias melhora a competitividade da empresa	Independente
Criar novas estratégias aumenta a credibilidade e a imagem da empresa	Independente
Criar novas estratégias melhora a motivação dos meus colaboradores	Depende
Criar novas estratégias ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos	Independente
Criar novas estratégias facilita a busca da inovação	Depende
Criar novas estratégias ajuda a controlar custos	Depende
Criar novas estratégias melhora o desempenho da empresa	Depende
<b>Inibidoras</b>	
Criar novas estratégias exige pessoal interno preparado	Independente
Para criar novas estratégias tenho que modificar processos internos da empresa	Independente
Para criar novas estratégias necessito de assessoria especializada externa	Depende
Limitação financeira impede a criação de novas estratégias	Independente
Limitação tecnológica impede a criação de novas estratégias	Independente
Limitação de pessoal impede a criação de novas estratégias	Independente
Criaria novas estratégias se não fosse um processo tão complexo	Depende

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Como pode ser verificado na tabela 25, três variáveis propulsoras mostraram-se independentes do porte da empresa ser pequena, média ou grande, sendo: criar novas estratégias “melhora a competitividade da empresa”, “aumenta a credibilidade e a imagem da empresa” e “ajuda a melhorar a qualidade geral dos produtos”. As demais variáveis: criar novas estratégias “melhora a motivação dos colaboradores”, “facilita a busca da inovação”, “ajuda a controlar custos” e “melhora o desempenho da empresa”, se mostraram dependentes de acordo com o resultado qui-quadrado.

Na mesma tabela, em relação às variáveis inibidoras, apenas duas se mostraram dependentes do porte da empresa, sendo: “para criar novas estratégias é necessária assessoria especializada” e “criar novas estratégias é um processo muito complexo”, sendo que as demais se apresentaram independentes do porte da empresa.

Foi elaborado também o teste do qui-quadrado para o cruzamento entre as variáveis e o ramo de negócio em que atuam. No caso das variáveis propulsoras do pensamento estratégico, em todas as variáveis o resultado foi que as respostas apresentadas independem do ramo de negócios.

Para as variáveis inibidoras, apenas duas das variáveis apresentaram-se com dependência em relação ao ramo de negócios, são elas: “Limitação de pessoal impede a criação de novas estratégias” e “Limitação tecnológica impede a criação de novas estratégias”. Ou seja, nesses dois casos o qui-quadrado calculado foi maior que o tabelado, assim, pôde-se entender que a concordância depende do porte da empresa.

#### **4.2 CONCLUSÃO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Quanto ao primeiro objetivo específico de Identificar se existe um processo de planejamento estratégico nas organizações selecionadas, foi identificado que na amostra pesquisada, 72% dos empresários concordam com a existência de um processo claro de planejamento. Portanto esse percentual vai de encontro às expectativas gerais de que a grande maioria das empresas não elabora qualquer tipo de planejamento. No entanto, essa informação corrobora o que Santos, Alves e Almeida (2007, p.71) destacaram em seu estudo, quando afirmaram que mesmo as estratégias emergentes são precedidas de algumas atividades formais e sistemáticas com foco, portanto, deliberado.

Segundo Covey (2005, p.150) as pessoas, famílias, equipes e organizações que moldam seu futuro o fazem criando, primeiro, uma visão mental de qualquer projeto, grande ou pequeno, pessoal ou interpessoal. Dessa forma os empresários, pelo que demonstra o estudo, estão em grande parte buscando moldar o seu futuro.

Para Mintzberg et al. (2000, p.17) quando as empresas fazem planos, buscam um curso de ação para atingir os objetivos e estabelecer direções para a empresa. Para ele elaborar planos é uma das formas de definir estratégias. Assim, o estudo mostrou que 72% das empresas da amostra pesquisada estão buscando deliberadamente moldar seu futuro na busca de novas estratégias.

Ainda a respeito da elaboração do planejamento, verificou-se que 93% dos respondentes afirmaram que as decisões são tomadas com base nas ordens do principal executivo. Pode-se, portanto inferir que o planejamento é centralizado.

De acordo com Mintzberg (1995, p.158) esse tipo de organização é considerado como tendo uma estrutura simples, também chamada de empreendedora. Para Mintzberg et al. (2006, p.271) essas organizações tem um líder que se envolve de tal forma com o processo empresarial que acaba levando suas idéias ao contexto das demais pessoas envolvidas na organização.

Conclui-se então que, quanto ao primeiro objetivo deste estudo que a maioria das empresas costumam ter um processo claro de planejamento, e que quase na totalidade – mesmo naquelas que discordam que haja – as decisões empresariais são tomadas com base na idéia do executivo principal, sendo este o principal estrategista das empresas.

Quanto aos modos de orientação estratégica utilizados pelas empresas, chegou-se à conclusão parecida com a anterior. No caso das médias e pequenas empresas (que representam 93% da amostra) as respostas que tiveram maior grau de concordância às questões, estão relacionadas ao modo empreendedor, e em menor grau às relacionados aos modos planejado e adaptativo (modos estes apresentados conforme a teoria de Mintzberg). Os 7% representados pelas grandes empresas, mostraram-se alinhadas com o modo planejado.

Assim, conclui-se que as grandes empresas estudadas estão mais alinhadas às escolas prescritivas como as do Design, do Planejamento e do Posicionamento, enquanto que as pequenas e médias, utilizam as metodologias de escolas apresentadas como sendo descritivas, como a Empreendedora, Cognitiva, de Poder e de Configuração.

Estas conclusões referem-se ao fato de o grau de concordância ter sido maior nos modos relacionados às essas escolas. Porém não significa que essas empresas não se apresentem com algumas características adaptativas, ou do modo adaptativo. Também não seria errado dizer que as pequenas e médias às vezes se apropriam de características do modo planejado bem como as grandes de características do modo empreendedor.

Quanto ao objetivo específico de verificar os processos de formação e consolidação estratégica, utilizamos os modelos: coativo (ou de inteligência ofensiva), proativo (de inteligência passiva) e reativo (inteligência defensiva), através de quatro critérios (grupos de questões) diferentes através dos questionamentos efetuados. Os critérios foram “trabalho em equipe”, “controle de custos”, “autonomia dos funcionários” e “incentivo ao aprendizado do funcionário”.

A esse respeito, os resultados foram que os questionamentos sobre “trabalho em equipe” tiveram os maiores graus de concordância para os modelos coativos ou de inteligência ofensiva. Assim entende-se que as empresas prezam em maior grau o trabalho em equipe que a individualização das funções. Não se descarta, porém que alguns grupos de empresas se mostraram também concordantes com os métodos proativo e reativo neste quesito.

Quando questionados a respeito de controle de custos, o grau de concordância mais elevado foi para o modelo proativo ou de inteligência passiva, que na prática mostra as empresas se preocupando com o controle de custos, porém não se utilizando dele para extrair informações para a tomada de decisão.

Em consideração à autonomia dos funcionários o maior grau de concordância foi para o modelo coativo ou de inteligência ofensiva. Estas respostas trazem a constatação de que é valorizado pelo executivo principal o fato de os funcionários oferecerem sugestões para ajudá-lo na gestão da empresa. Dessa forma, pode-se concluir que, embora o modo de definição das estratégias seja de responsabilidade do principal gestor, as sugestões de outros colaboradores são bem vindas.

Já em relação ao incentivo ao desenvolvimento e aprendizado do funcionário, o modelo reativo obteve o maior grau de concordância, o que mostra que a avaliação dos funcionários é feita de forma rudimentar e que o incentivo prévio ao desenvolvimento dos mesmos é pequeno.

Em geral, os modos coativo e proativo tiveram pontuações muito próximas de grau de concordância, sendo que a concordância maior para o modo coativo ocorreu nas pequenas empresas, o modo proativo foi mais expressivo na grandes empresas e finalmente o modo reativo se sobressaiu nas médias empresas, não superando porém os demais. É importante destacar que a preponderância de um método não exclui os demais.

O terceiro bloco de questões aplicadas à amostra de empresas tratou dos elementos propulsores e inibidores do pensamento estratégico de forma que os fatores propulsores foram mais expressivos que os fatores inibidores do pensamento estratégico, com relação ao grau de concordância.

Isso foi demonstrado com a criação de uma escala de pontuação sendo -2 para as respostas discordo totalmente chegando a + 2 concordo totalmente. Essa pontuação foi transformada em escala percentual sendo 100%

negativo para as pontuações -2; e 100% positivo para as respostas de pontuação +2. Dessa forma foi criado um “termômetro” que apresenta como as empresas pensam a respeito dos fatores propulsores e inibidores.

Os fatores propulsores apresentaram um grau de concordância de 70,8% o que representa um grau elevado de concordância com as diversas variáveis perguntadas sobre esses fatores. Com relação às variáveis inibidoras a escala apresentada mostrou um alto grau de concordância, mas com menor proporção, com 36,7% de concordância.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar este estudo atendendo o objetivo geral que foi de verificar, com base nas tipologias das escolas do pensamento estratégico, como tem se configurado o conhecimento e formação do pensamento estratégico dos gestores de uma amostra de empresas associadas à FIEP. Os objetivos específicos deste trabalho, em resumo buscaram verificar se Mintzberg (1973) e Costa e Almeida (2007), com seus respectivos modos e modelos de orientação e consolidação estratégica, aparecem na amostra do estudo; e ainda quais os principais fatores podem ser propulsores ou inibidores do pensamento estratégico.

Enfim, com base na revisão bibliográfica foram identificadas as principais metodologias destacadas pelas escolas de estratégia e através delas foram relacionadas algumas variáveis que geraram os questionários aplicados às empresas que permitiram as análises dos modos, dos modelos e dos fatores propulsores e inibidores da estratégia.

Faz-se necessário registrar também, que ocorreram algumas limitações no presente estudo, e que não se pretendeu esgotar esse assunto tão complexo diante da literatura existente sobre o tema.

Uma delas refere-se ao fato de existirem limitações de tempo de finalização do trabalho.

Outra se refere à dificuldade na coleta dos dados, visto que esse tipo de pesquisa ainda é vista pelos empresários com de pouca importância para os mesmos.

Alguns outros estudos poderão agregar ainda mais valor à discussão que se encerra neste estudo sobre o pensamento estratégico. Pode-se, por exemplo, ser realizado um trabalho complementar a este, já que na literatura brasileira não foram encontrados muitos estudos com estas características.

Um dos estudos futuros poderia abordar a forma como se criam as estratégias ou como se forma a estratégia empresarial comparando então com os resultados apresentados pelas empresas, através de um corte ou acompanhamento longitudinal.

Também poderiam ser ampliadas as discussões em torno dos principais fatores propulsores e inibidores do pensamento estratégico de forma que mais variáveis fossem avaliadas.

E enfim, o modelo apresentado poderia ser aplicado numa amostra maior de empresas de forma que os resultados pudessem ser corroborados, tornado-se dessa forma generalizados.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pearson, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, Aida J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, Aidil L. P. de; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 1986.

BERLINER, Callie; BRINSOM, James A. **Gerenciamento de custos: em indústrias avançadas**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1992.

BERTÓ, Dalvio J.; BEULKE, Rolando. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson, 2005.

BORGES, Jaqueline F; VALADÃO JUNIOR, Valdir M. **As Mensagens Estratégicas das “Melhores e Maiores”: a Retórica das Organizações na Web**. In: EnAnpad, 29., 2005, \_\_\_\_\_: AnPad, 2005.

CARVALHO, Luiz F. N. **Cognição em Organizações: Complexidade Cognitiva e Seus Impactos no Desempenho Organizacional**. In: EnAnpad, 29., 2005, \_\_\_\_\_: AnPad, 2005.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIUSOLI, Cláudio L. **Dorminhoco ou Guerreiro? Perfis contundentes de gestores com base na análise atitudinal do uso de inteligência de Marketing.** In: EnAnpad, 30., 2006, Salvador/BA: AnPad, 2006.

CIVITA, Roberto. Investimento Externo. **As 500 maiores e melhores - Exame.** São Paulo, v.85, n.1110, p.196, ago.2007.

COOPER, Donald R.; SHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Benny K.; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Estratégia: Perspectivas e Aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Benny K.; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. (org) **Modelos e inovações em estratégia.** São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza.** São Paulo: Campus, 2005

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2004.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para obter resultados.** São Paulo: Pioneira, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração.** São Paulo: Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_. **Fator Humano e desempenho.** São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro.** São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1987.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1992.

FONSECA, Jairo S.; MARTINS, Gilberto de A. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.

FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. **Destruição Criativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GARDNER, H. **A nova ciência da mente**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GUIMARÃES, Terezinha B. **Técnica de Chefia e Liderança**. Londrina: Eduel, 1998.

GUIMARÃES, Tatiane B.; MACHADO-DA-SIVA, Clóvis L. **Empreendedorismo como Estratégia Corporativa na Perspectiva Institucional de Análise: Estudo de Caso**. In: EnAnpad, 29, 2005, \_\_\_\_\_: AnPad, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORNEGREN, Charles T; FOSTER, George; Datar, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOPES, Paulo da C. Controle estratégico de gestão e o ciclo de vida das organizações: o caso da indústria Macedo. **REO – Revista de estudos organizacionais**. Maringá, v.2, n.1, p. 43-61, jan.-jun. 2001.

MACEDO, Kátia B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE Eletrônica**. São Paulo, v.1, n.1, p. 2-12, jan.-jun. 2001.

MACEDO, José F. de. **A alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Terceiro Milênio, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, Rodrigo H.; BINDER, Marcelo P.; PRADO JÚNIOR, S.T. **Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões?** In: EnAnpad, 30., 2006, Salvador/BA: AnPad, 2006.

MINTZBERG, H. Strategy Making in Three Modes, **California Management Review**, vol 16(2): 44-53, 1973.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph, QUINN, James Brian, GHOSHAL, Sumantra (Org.). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; GOSLING, Jonathan. Educando administradores além das fronteiras. **RAE**, São Paulo, v.43, n.2, p.29-43, abr./maio/jun. 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNHON, Algildo. **Perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina**. Londrina, 2007. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Estadual de Londrina – Campus Londrina.

NONAKA, Henry T. **Formulação e formação de estratégias: Análise nos segmentos atacadista, varejista e processador da cadeia de confecções e vestuário da região de Londrina-PR.** Londrina, 2007. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Estadual de Londrina – Campus Londrina.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Atlas, 2001.

PACAGNAN, Mario N. **Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná.** São Paulo, 2006. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo – São Paulo.

PACHECO, Vicente. **Capital Intelectual: nas demonstrações contábeis: teoria e empiria.** Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade, 2005.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Isabel C. e LUZ Marcio da S. **Intersecções Necessárias entre a Gestão Estratégica, a Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento Organizacional.** In: EnAnpad, 30., 2006, Salvador/BA: AnPad, 2006.

SANTOS, Leonardo L. da S.; ALVES, Ricardo C.; ALMEIDA, Kenneth N.T. **Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas empresas: um estudo no Centro-oeste Mineiro.** RAE, São Paulo, p.59-73, out.dez.2007.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando valor a empresa.** Porto Alegre: Boockman, 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina – arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, N. N. **Amostragem probabilística: um curso introdutório**. São Paulo: EDUSP, 2001.

SILVA, Giselle M. **O processo de formulação estratégica em pequenas empresas**. Londrina, 2005. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Estadual de Londrina – Campus Londrina.

SLYWOTZKI, Adrian J.; MORRISON, David. J. **A estratégia focada no lucro**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Rivanda M.; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de empresas de pequeno porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **RAC**, São Paulo, v.8, n.1, p.105-127, jan./mar. 2004.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIDOTTO, Nelson L. **A prática da administração do Capital de Giro nas médias e grandes indústrias da região de Londrina-PR**. Londrina, 2004. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Estadual de Londrina – Campus Londrina.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle do Lucro**. São Paulo: Atlas, 1981.

ZANELLI, José C.; ANDRADE, Jairo E. B.; BASTOS, Antonio, V. B. **Psicologia, Organizações e trabalho**. São Paulo: Artmed, 2004.

## APÊNDICE

## Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados

### Instrumento de Coleta de Dados.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA - UEL - DPTO DE ADM. - PÓS GRADUAÇÃO

**TEMA: "Um estudo nas indústrias londrinenses associadas à FIEP quanto ao conhecimento e formação do pensamento estratégico"**

QUESTIONÁRIO DE MESTRADO - UEL - FAVOR RESPONDER:

Prezado respondente, em função da minha dissertação de mestrado que está sendo desenvolvida junto ao programa de pós-graduação da UEL, solicito a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir. Destaco ainda que os dados coletados por meio desse instrumento serão para uso estritamente acadêmico, sendo preservadas as identidades do informante e da empresa. Após a conclusão do estudo caso você tenha interesse em conhecer os resultados deixe seus dados para envio. Obrigado!

#### a) Perfil da empresa:

- Nome / Razão Social (Opcional): \_\_\_\_\_
- Tempo de funcionamento da empresa: \_\_\_\_\_ anos
- Ramo de atividade industrial:  Moveleira  Química  Eletrônica  Metal-Mecânica  Alimentos  Informática  
 Plástico / Embalagem  Outra: \_\_\_\_\_
- Na sua opinião a empresa prioriza aumento de:  Vendas  Lucros  Ambos
- Quantidade de Funcionários: \_\_\_\_\_ funcionários

#### b) Perfil do respondente:

- Sexo:  masculino  feminino
- Idade: \_\_\_\_\_ anos
- Grau de instrução:  1o grau  2o grau completo  Superior  Pós-graduação
- Formação/ Área: \_\_\_\_\_
- Cargo atual: \_\_\_\_\_
- Tempo de empresa: \_\_\_\_\_ anos
- Tempo no cargo: \_\_\_\_\_ anos
- e-mail: \_\_\_\_\_

#### c) Assinale seu grau de discordância e concordância em relação às afirmações do quadro abaixo.

1 = Discordo Totalmente    2 = Discordo Bastante    3 = Discordo Um Pouco  
4 = Concordo Um Pouco    5 = Concordo Bastante    6 = Concordo Totalmente

1	Existe um processo claro de planejamento na empresa	Objetivo 1 - Planejamento
2	Existe planejamento de vendas e de gastos	
3	Existe planejamento diário de fluxo de caixa (pagamentos e recebimentos)	
4	Existe planejamento para desenvolvimento de novos produtos e/ou clientes	
5	As decisões são tomadas com base nas ordens do executivo principal	
6	A inovação (de produtos e modos de trabalho) é comum na empresa	Objetivo 2 - Modos de elaboração da estratégia
7	O crescimento é o principal objetivo da empresa	
8	O ambiente externo (como políticas públicas) influencia as decisões dos gestores	
9	A empresa de hoje é reflexo do que foi visualizado no passado	
10	O que é planejado é implementado completamente	
11	Cada funcionário tem apenas uma atribuição (o empregado é um especialista na função)	
12	Os funcionários têm várias atribuições (o empregado é generalista)	
13	O trabalho em equipe é comum na empresa	
14	O controle de custos é elaborado mas de forma simples (controles manuais)	
15	O controle de custos é elaborado em um computador (num sistema informatizado)	
16	O controle de custos é elaborado de forma sistemática para a tomada de decisão	Objetivo 3 - Modelos de orientação e controle estratégico
17	Problemas que surgem são informados aos superiores que resolvem o que deve ser feito	
18	Os funcionários são incentivados a resolver sozinhos os novos problemas que surgem	
19	Os funcionários são incentivados a dar sugestões para evitar o aparecimento de problemas	
20	A avaliação de desempenho dos funcionários é feita às vezes usando gabaritos	
21	O aprimoramento dos funcionários é incentivado	
22	O aprendizado é incentivado e premiado em busca da melhoria contínua	
23	Criar novas estratégias melhora a competitividade da empresa	
24	Criar novas estratégias aumenta a credibilidade e a imagem da empresa	
25	Criar novas estratégias melhora a motivação dos meus colaboradores	
26	Criar novas estratégias ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos	
27	Criar novas estratégias facilita a busca da inovação	
28	Criar novas estratégias ajuda a controlar custos	
29	Criar novas estratégias melhora o desempenho da empresa	Objetivo 4 - Fatores motivadores e inibidores do pensamento estratégico.
30	Criar novas estratégias exige pessoal interno preparado	
31	Para criar novas estratégias tenho que modificar processos internos da empresa	
32	Para criar novas estratégias necessito de assessoria especializada externa	
33	Limitação financeira impede a criação de novas estratégias	
34	Limitação tecnológica impede a criação de novas estratégias	
35	Limitação de pessoal impede a criação de novas estratégias	
36	Criaria novas estratégias se não fosse um processo tão complexo	