

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A INFLUÊNCIA DA CONFIGURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**PEDRO JOSEMAR PEREIRA DOS SANTOS**

**CURITIBA**

**2011**

**PEDRO JOSEMAR PEREIRA DOS SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DA CONFIGURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

**CURITIBA**

**2011**

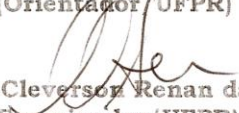
TERMO DE APROVAÇÃO


Pedro Josemar Pereira dos Santos

“A Influência da Configuração da Organização no Processo de Planejamento Estratégico”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

  
Prof. Dr. Sergio Bulgacov  
(Orientador/UFPR)

  
Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha  
(Examinador/UFPR)

  
Prof. Dr. Newton Correa de Castilho Junior  
(Examinador/UFPR)

27 de abril de 2011

*“As notas musicais são apenas cinco em quantidade, mas suas melodias são numerosas, que não se pode ouvi-las todas. As cores primárias são apenas cinco em quantidade, mas suas misturas são tão variadas, que não se pode vê-las todas”.*

***Sun Tsu (V.8 - V.9)***

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Sergio Bulgacov pela amizade, orientação e acompanhamento nesta jornada. Muito obrigado pela paciência nos esclarecimentos e nos debates sobre estratégia. Obrigado pelo imenso aprendizado. Obrigado pelas palavras de incentivo que foram de fundamental importância para que eu conseguisse terminar este trabalho.

Ao professor Cleverson Renan da Cunha pelas recomendações feitas na defesa desta dissertação. Obrigado por me fazer refletir sobre algumas questões relevantes desta pesquisa.

Ao professor Newton Correa de Castilho Junior pelas indagações e sugestões feitas na defesa desta dissertação. Obrigado por contribuir com o aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos meus queridos pais, Antonio e Jorgenisse (em memória), protagonistas e incentivadores da minha realização profissional. Obrigado pela força e amor incondicional.

À minha amada esposa Dalete, pelo incentivo, força e apoio nesses dois anos de mestrado.

À minha querida filha Helissa, pela torcida, apoio e presença marcante em todas as fases do processo, com sugestões e esclarecimentos. Obrigado por contribuir na transcrição das gravações das entrevistas.

Ao meu querido filho Héllisson e enteada Gabriella, pela demonstração de solidariedade, incentivo e apoio.

À minha querida irmã Maria de Fátima, pelo exemplo acadêmico e de pesquisadora no CENPES e na UFES/CEUNES, incentivo e apoio, em especial na preparação da apresentação para a defesa desta dissertação.

À minha querida irmã caçula Jacqueline, pelo carinho e torcida para que eu perseverasse até o fim. Obrigado pela correção do *abstract*.

Ao amigo Bonfim, doutorando da UFPR, pelo incentivo e orientação, fruto de suas experiências no Campus.

Aos amigos Luciano, Nicole e Josué, mestrandos da UFPR, e doutorandas Natália e Ludmilla, todos da linha de estratégia, pelo esclarecimento de dúvidas sobre a metodologia e as discussões sobre estratégia.

Às empresas Balaroti e Bematech, essenciais para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Agradeço o acesso e a disponibilidade dos entrevistados.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender as relações entre a configuração da organização e o processo de planejamento estratégico. A pesquisa tem como pressuposto, a partir da configuração da organização, o delineamento do processo de planejamento estratégico, que passa a ser subsidiado por processos organizacionais e estratégicos relacionados à configuração que, por sua vez, acaba influenciando o modelo do processo de planejamento estratégico e, esse, a definição das estratégias. De forma complementar buscou-se ratificar/retificar as críticas de Mintzberg ao planejamento estratégico. A configuração da organização foi tipificada pelos parâmetros da história/origem, conteúdo estratégico, design organizacional, perfil dos executivos e forma de gestão por serem considerados representativos do desenho organizacional para o planejamento estratégico. Para atingir esse objetivo foram escolhidas duas organizações com diferentes e contrastantes processos de planejamento estratégico: processo emergente e processo formal. Para o processo emergente utilizou-se a rede Balaroti de materiais de construção. Para o processo formal pesquisou-se a empresa de tecnologia Bematech. Os procedimentos metodológicos se apoiaram no estudo de casos múltiplos e na análise de conteúdo, com a utilização de entrevistas semi-estruturadas e análise de dados secundários das empresas. Os resultados apontaram que a configuração da organização condiciona o processo de planejamento estratégico, com forte relação com a definição das estratégias, que o processo de planejamento estratégico construído tem alto custo de mudança, que o processo emergente pode ser considerado um modelo das interações sociais, que o processo formal continua sendo um modelo atual, que algumas críticas ao planejamento estratégico foram atenuadas devido ao seu aperfeiçoamento e existe uma equivalência entre o processo de planejamento estratégico e o processo estratégico na prática organizacional. Enfim, fortes indícios apontaram que o modelo de planejamento organizacional tem coerência em sua proposta, devendo ser ratificado por novas pesquisas.

**Palavras-chave:** Processo de planejamento estratégico. Configuração da organização. Conteúdo e processo estratégico. Planejamento organizacional. Processo emergente e processo formal.

## ABSTRACT

This objective of this study is to understand the relationships between organizational configuration and the process of strategic planning. The study takes as a presupposition that the delineation of the strategic planning process starts from organizational configuration, which goes on to be supported by organizational processes and strategies related to configuration, that in turn end up influencing the strategic planning process model and the definition of strategies. In a complementary way, the study sought to confirm/correct Mintzberg's criticism of strategic planning. Organizational configuration was typified by parameters of history/origin, strategic content, organizational design, profile of executives and management from, considered representative of organizational design for strategic planning. To achieve this objective, two organizations were chosen, with different and contrasting processes of strategic planning: emerging process and formal process. For the emerging process construction materials company Balaroti was used. For the formal process the technology company Bematech was researched. The methodological procedures were supported by multiple case studies and content analysis, with the use of semi-structured interviews and analysis of secondary company data. The results suggest that organizational configuration can condition the process of strategic planning, with a strong relation to strategy definition, that the strategic planning process constructed has a high cost of change, that the emerging process could be considered a model of social interactions, that the formal process continues to be an up-to-date model, that some criticisms of strategic planning were attenuated due to its improvement and that there exists an equivalence between the process of strategic planning and the strategic process in organizational practice. In summary, strong indications suggest that the proposed model of organizational planning is a coherent one, that should be confirmed by new studies.

**Key words:** Process of strategic planning. Organizational configuration. Content and strategic process. Organizational planning. Emerging process and formal process.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Planejadores em torno da geração de estratégia .....	28
FIGURA 2 - Modelo de análise.....	42
FIGURA 3 - Formação das estratégias e fluxo do planejamento .....	80

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Categorias de análise .....	50
TABELA 2 - Comparação dos casos.....	87



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA .....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Estratégia.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Evolução histórica e críticas .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Pesquisas no Brasil .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Perspectiva contemporânea .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.5</b>	<b>A configuração da organização e a formação da estratégia .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	42
<b>3.1.1</b>	<b>Categorias de análise .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das variáveis .....</b>	<b>43</b>
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA .....	46
<b>3.2.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Coleta e tratamento dos dados .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Limitações da pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>52</b>
4.1	DESCRIÇÃO DO CASO BALAROTI.....	52
<b>4.1.1</b>	<b>Configuração da organização .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Definição das estratégias .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Processos organizacionais e estratégicos .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Modelo do processo de planejamento .....</b>	<b>64</b>
4.2	DESCRIÇÃO DO CASO BEMATECH .....	65
<b>4.2.1</b>	<b>Configuração da organização .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Definição das estratégias .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Processos organizacionais e estratégicos .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Modelo do processo de planejamento .....</b>	<b>76</b>
4.3	COMPARAÇÃO DOS CASOS .....	78

4.3.1	A configuração da organização e a definição das estratégias.....	78
4.3.2	Os processos organizacionais e estratégicos.....	81
4.3.3	O modelo do processo de planejamento e a relação com as estratégias .....	82
4.3.4	Os processos Balaroti e Bematech seriam intercambiáveis? .....	83
4.3.5	Processo emergente: um modelo das interações sociais .....	84
4.3.6	Processo formal: um modelo atual.....	85
5	CONCLUSÃO.....	88
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	93
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA, OBSERVAÇÕES E ANÁLISE DOCUMENTAL.....	97
	APÊNDICE B – OFÍCIOS DA UFPR PARA AS EMPRESAS .....	99
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO DAS EMPRESAS .....	101

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento é uma função essencial para a administração à medida que organiza as ações, estabelece objetivos, equaliza recursos e conduz a organização ao sucesso e ao alto desempenho, pois certamente uma organização sem objetivos bem definidos, um norte, e um plano de ação estaria à deriva e longe de alcançar a vantagem competitiva.

Numa visão contemporânea, na qual toda a organização faz parte do planejamento e beneficia-se dele, a relevância da atividade de planejar pode ser vista pela visão de Bulgacov (2010), quando destaca que:

Um dos mais significativos benefícios do processo de construção de um plano não está apenas na tentativa de se antecipar o futuro, mas também na construção de uma linguagem comum entre os participantes da organização e um processo de aprendizagem que se instala por ocasião da busca por informações e alternativas e nos debates entre os participantes envolvidos na ação de planejar (BULGACOV, 2010).

A amplitude dimensionada para o planejamento estratégico de forma exagerada como solução para o problema estratégico tem trazido diversidade de modelos, críticas e discussões. Algumas lacunas ainda não foram totalmente esclarecidas, particularmente quando se busca os limites entre o processo estratégico e o planejamento estratégico, se a prática do planejamento estratégico continua a ser contemporânea, se o modelo formal é um equívoco, como alcançar o alinhamento entre a elaboração e a implementação ou o porquê de algumas organizações se utilizarem do planejamento estratégico apenas como um documento cerimonial.

Algumas indagações do campo podem ser compreendidas se se refletir sobre o histórico do planejamento estratégico corporativo. Inicialmente, quando Igor Ansoff, em 1965, apresentou o estudo e o método para a solução das decisões estratégicas, em seu livro *Corporate Strategy*, inseriu-se na academia e nas organizações o planejamento estratégico, na verdade um novo paradigma e revolução para as organizações, fato que tornou os anos 70 como a década do planejamento estratégico, a ponto de empresas como a *General Electric* chegar a ter duzentos funcionários no departamento de planejamento estratégico.

No entanto, o próprio Ansoff, juntamente com Declerck e Hayes, em 1976, compreenderam que o planejamento estratégico não trazia a solução completa para o “problema estratégico”, devido à prática estar fundamentada em modelo cartesiano, um procedimento racional, e não conseguir interagir com a complexidade organizacional, econômica e social do ambiente, bem como não implementava a mudança organizacional

ocasionada com a mudança de posicionamento estratégico prevista nos planejamentos estratégicos. Essa compreensão fez os autores apresentarem novas respostas, discussões e soluções para o “problema estratégico”, lançando os fundamentos da Administração Estratégica ao editar o livro *From Strategic Planning to Strategic Management*.

A ascensão e a importância excessiva do planejamento estratégico logo encontrariam críticas de autores como Mintzberg em *The Rise and Fall of Strategic Planning*, e Wilson em *Os Sete Pecados Capitais do Planejamento Estratégico*, entre outros, com muitas discussões calorosas sobre a validade do planejamento estratégico e seus resultados (MINTZBERG et al., 2007). Essas críticas estavam principalmente relacionadas aos modelos formais de planejamento, devendo-se em parte pelo excesso de burocracia, mapas, longas listas de verificações, dificuldades de integração com o sistema operacional, planejamento a longo prazo por extrapolação, dúvidas quanto aos resultados e por ter se constituído no instrumento formal de construção das estratégias.

Pode-se inferir que as críticas ao campo buscaram na verdade redirecionar e retificar a interpretação das organizações e da academia quanto ao modo de ver e utilizar o planejamento estratégico, particularmente quanto à criação de estratégias. Os autores buscaram estabelecer os limites entre o processo estratégico e o planejamento estratégico: o primeiro, mais amplo, englobando o planejamento estratégico, teria a primazia de elaboração das estratégias, e o segundo, como coadjuvante, apenas um método para programar essas estratégias (MINTZBERG et al., 2007). Estaria também o planejamento estratégico direcionado a focar para as organizações o posicionamento estratégico e as decisões estratégicas, enfim, o escopo da organização para que toda ela compreenda os objetivos, as intenções e as estratégias estabelecidas por intermédio de um plano.

Acresce-se a essa nova forma de pensar o planejamento estratégico a evolução da organização, do ambiente macroeconômico e da sociedade. Segundo Ansoff et al. (1985), a era pós-industrial traria uma reorientação das organizações diante das mudanças do ambiente e da necessidade de reposicionar-se quanto aos negócios, compreendendo a sociedade de forma mais ampla, passando do modelo competitivo para o modelo empreendedor. Atualmente, observam-se novos desafios de um ambiente dinâmico, que requer prontas respostas e valoriza a visão de curto prazo, apoiado no intenso uso da tecnologia da informação numa sociedade interconectada e globalizada, mas também enfrenta uma época de escassez de recursos, onde atuar estrategicamente pode representar a sobrevivência da organização e a tão almejada vantagem competitiva. Diante desses desafios as organizações permanecem utilizando o planejamento estratégico numa resultante não muito clara, que

poderia estar associada ao estágio de desenvolvimento da organização ou no seu fim por si mesmo.

Diante desse quadro sobre o planejamento estratégico nas organizações, a proposta desta pesquisa é investigar quais são os efeitos da configuração da organização no processo de planejamento estratégico, com a análise de duas empresas de setores diferentes, o Balaroti, uma empresa de varejo de material de construção, e a Bematech, uma empresa de tecnologia, a fim de buscar respostas para as indagações das lacunas do campo.

A arquitetura da pesquisa se propõe a seguir o modelo de planejamento organizacional desenvolvido pelo autor com a intenção de aprofundar a investigação sobre o processo do planejamento estratégico e as suas relações com a definição da estratégia e com as práticas organizacionais e estratégicas. As respostas encontradas confirmaram o modelo, ratificaram e questionaram a validade de algumas críticas e trouxeram indícios de respostas para novas pesquisas.

Para levar a efeito o proposto, a pesquisa está dividida em seis seções, incluindo esta introdução como primeira seção, que traz também a definição do problema de pesquisa, os objetivos de pesquisa e a justificativa teórico-empírica do estudo. A segunda seção trata da fundamentação teórica. A terceira seção contempla a metodologia para a efetivação do estudo. A quarta seção descreve a análise e comparação dos casos e a quinta seção apresenta as conclusões. Por fim, a sexta seção indica as referências bibliográficas.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Seriam as críticas acadêmicas ao planejamento estratégico pertinentes? Qual é o porquê do planejamento estratégico continuar sendo uma das práticas organizacionais mais utilizadas em todo mundo e por que algumas organizações alcançam sucesso e outras não? A proposta deste trabalho é de que a lacuna do conhecimento desse campo resida possivelmente numa maior compreensão do processo de planejamento estratégico relacionado com a configuração organizacional.

A partir da compreensão de que as organizações são complexas e distintas, verdadeiramente únicas, mesmo aquelas de um mesmo setor, sendo as suas características, por exemplo, de tomada de decisão e coordenação e controle, dentre outras, dependentes da interação social e de sua estrutura, conduz-se à reflexão de que existem caminhos diferentes para o processo de planejamento estratégico de acordo com a configuração da organização, que afeta sobremaneira o seu uso efetivo e a definição das estratégias.

Sem desconsiderar outros parâmetros também importantes para o processo, como o ambiente, os recursos e as competências essenciais, o fulcro do trabalho são indícios de que o desenho organizacional estabelecido ao longo do tempo, com sua história e evolução, desde a sua concepção, marcadamente a sua origem, pode ser tão significativo e determinante, que são estabelecidas relações e vínculos na estrutura organizacional, de forma a construir práticas organizacionais e estratégicas que se tornam únicas, específicas para cada organização.

Assim, o problema que se propõe para esta pesquisa pode ser enunciado:

*De que forma a configuração da organização influencia o processo de planejamento estratégico?*

## 1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar de que forma a configuração da organização influencia o processo de planejamento estratégico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar como a configuração da organização afeta a definição das estratégias.
2. Identificar as práticas estratégicas e organizacionais que subsidiam determinado modelo de processo de planejamento estratégico.
3. Identificar a relação da configuração da organização com o modelo do processo de planejamento estratégico.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A perspectiva deste trabalho considera o planejamento estratégico como parte integrante do processo estratégico ou, de acordo com Ansoff et al. (1985, p.16), do *problem-solving*, o problema estratégico, que compreende a estratégia como um evento organizacional, com interferência também da dinâmica social e política, com dimensões além da visão cartesiana e técnica do planejamento estratégico.

Notadamente, Porter, líder da escola do posicionamento, declara na introdução à 16<sup>a</sup>. ed. de *Estratégia Competitiva* (2004, p.XVI), que “o planejamento estratégico tornara-se amplamente aceito como a importante tarefa de traçar os rumos da empresa a longo prazo”, mas não apresentava “ferramentas sistemáticas e rigorosas para responder questões importantes sobre a formulação da estratégia como a avaliação do setor de atuação da empresa, a compreensão dos concorrentes e a escolha da posição competitiva”, discorrendo que, em *Estratégia Competitiva*, oferecia uma rica base conceitual para a compreensão das forças subjacentes à concorrência nos setores, capturada pelo conceito das “cinco forças”. Por outro lado, Porter (2004, p.XXIII) argumenta “que a ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas dentro e fora dos Estados Unidos reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégias”, ou seja, o planejamento estratégico formal.

Por outro lado, a escola processualista, liderada por Mintzberg et al. (2007, p.62) argumenta que o “fracasso do planejamento estratégico é o fracasso da formalização, [...] da previsão para prever discontinuidades, da institucionalização para prover inovações, dos dados factuais como substitutos dos intangíveis, de programações apertadas para responder a fatores dinâmicos”. Entretanto, os autores admitem que embora o planejamento estratégico tenha enfrentado problemas no início dos anos 80, quando a atividade foi reduzida em muitas empresas, “não é preciso jogar fora o planejamento estratégico” (2007, p.65), destacando que “os planejadores têm papéis importantes a desempenhar em torno da caixa preta da formação de estratégias, ou mesmo dentro dela” (2007, p.65) e, principalmente, que “os planejadores podem atuar como catalizadores, não para promover o planejamento formal como uma espécie de imperativo, mas para encorajar qualquer forma de comportamento estratégico que faça sentido para uma determinada organização em determinada ocasião” (2007, p.65).

Apesar das críticas pelas duas principais escolas de estratégias, observa-se nas últimas décadas a continuidade do planejamento estratégico como prática das organizações. Esse fato empírico deve-se em parte pela relevância dada pelas organizações à função administrativa de planejamento e pelo viés acadêmico do aperfeiçoamento contínuo do planejamento estratégico, observado até mesmo nos renomados autores do campo e, principalmente, pela falta de uma solução efetiva para o complexo problema estratégico. Dessa forma, encontram-se diversas práticas estratégicas que auxiliam o processo de planejamento estratégico, como a matriz Produto x Mercado, a análise SWOT, a matriz BCG, as Cinco Forças de Porter, o *Balance Scorecard* (BSC), Mapas Estratégico e *softwares* de levantamento de cenários, como o MICMAC e o PUMA, entre outras práticas que, combinadas com os diversos modelos de

planejamento, às características e ao estágio de desenvolvimento da organização, configuram o planejamento estratégico contemporâneo.

No Brasil, mesmo a prática do planejamento estratégico sendo contemporânea, percebe-se a falta de dados que possa explicitar com exatidão como as empresas brasileiras têm utilizado o planejamento estratégico e quais têm sido os seus resultados. Esse fato pode ser compreendido pela instabilidade econômica e política do país nas décadas de 80 e 90, com hiperinflação e vários planos econômicos, não contribuindo para a visão a longo prazo, justamente o foco do planejamento estratégico, coincidentemente com o período em que o planejamento estratégico nos Estados Unidos, principal fonte de inspiração para os modelos e teorias administrativas brasileiras, encontrava-se em declínio, com severas críticas e calorosas discussões. Dessa forma, ao iniciar o século XXI, com a política e a economia seguindo o caminho da estabilidade e prosperidade ter-se-ia um campo propício ao planejamento estratégico, mas quais foram o legado e a experiência adquiridos pelas empresas no país sobre a evolução do planejamento estratégico?

Pesquisas empíricas no Brasil apontam que atualmente também são encontradas empresas que apresentam o planejamento estratégico como exigência de boas práticas gerenciais e *status*, como equação da boa administração para os *stakeholders*, clientes e competidores, mas, na verdade, constitui-se apenas num documento cerimonial. Esse fato pode ser corroborado quando Mendes et al. (2006) buscam compreender por que diante das críticas ao campo, tanto pela academia como pelo mercado, ainda permanece amplamente em uso esse método pelo universo empresarial, concluindo que um dos fatores relaciona-se ao neo-institucionalismo de que “o planejamento estratégico serve como legitimador das ações de seus executivos perante os *stakeholders*”.

É sabido que um dos desafios da estratégia, ainda não equacionado, é a implementação da estratégia pretendida, de certa forma o desafio do planejamento estratégico na proposta de mudanças ou novo posicionamento da empresa. Esses questionamentos são atuais e relevantes para a academia e justifica qualquer pesquisa sobre a prática do planejamento estratégico, particularmente num país em que a cultura da visão de curto prazo prevalece e necessita mudar de paradigma para a valorização do planejamento a longo prazo. Desvendar e compreender como as empresas brasileiras utilizam e percebem o planejamento estratégico certamente contribuiria para a construção de teorias não somente para o país como para nações com economias emergentes.

A contribuição desta pesquisa é compreender as influências da configuração da organização no processo de planejamento estratégico. Índícios já se verificavam a partir do



próprio Ansoff (1977, p.187), em seu estudo precursor do planejamento estratégico, que apontava três diferentes esquemas típicos de planejamento “para empresas organizadas de acordo com critério funcional, empresas usando o critério de gerente de linha de produto e empresas estruturadas em divisões”. Esses esquemas típicos em parte deviam-se à atribuição de responsabilidades quanto aos estudos da expansão e diversificação de produtos e mercados, bem como aos problemas de coordenação resultantes do planejamento. Ainda, segundo Ansoff (1977, p.176), “o estímulo gerador que dá início à análise estratégica pode surgir de várias maneiras, dependendo das circunstâncias da empresa e da amplitude de visão dos seus administradores, sendo enquadrada em três categorias: reativas, planificadoras e empreendedoras”, que conduziriam as empresas ao grau de busca permanente de oportunidades estratégicas e às mudanças estratégicas.

Prosseguindo ainda com Ansoff (1977, p.60) quando apresentou os argumentos para a abordagem da administração estratégica, descreveu que a variedade do comportamento das empresas em relação ao ambiente, com analogia ao ciclo de vida das empresas em atrasadas ou avançadas, poderia acarretar um desajustamento delas com o ambiente interno e externo, que fariam com que “tanto a posição estratégica como as capacidades necessitem de mudanças”, destacando que “os fatores que provocam diferenciação entre as empresas são sua história passada, seu tamanho, a inércia organizacional acumulada, a importância de suas qualificações para as necessidades ambientais e, de modo especial, as ambições, o ímpeto e as habilitações da gerência”.

Esses argumentos representam fortes indícios de que a configuração da organização pode afetar o processo do planejamento estratégico com consequências para o seu uso efetivo, destacando-se que esse não representa o único parâmetro ou a variável essencial, mas um viés que deve ser observado quando aplicada à prática estratégica. Certamente, o propósito dessa pesquisa empírica é encontrar respostas para a maior valorização do planejamento estratégico, mas também tem o intuito, e talvez o mais significativo, de contribuir com teorias genuinamente brasileiras, por isso esse foco de um olhar interno sobre as empresas para desvendar e perceber como se desenvolve o planejamento. Esse pode ser um caminho que traduza a realidade do processo de construção do planejamento estratégico contemporâneo nas organizações e uma explicação de o porquê as organizações continuam a dedicar-se a essa prática tão criticada e discutida, contribuindo para diminuir as lacunas acadêmicas do campo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1.1 Estratégia

O conceito de estratégia expressa grande complexidade e diversas perspectivas, às quais os pesquisadores se adaptam e se associam por afinidade de pensamento, passando a ter uma visão compartilhada.

Volberda (2004), *apud* Bulgacov et al. (2007, p.12), apresenta a partir da evolução histórica três perspectivas: *abordagem clássica*, na qual a estratégia é “um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consciente)”; *abordagem moderna*, a estratégia “é apresentada como um processo complexo, desconexo e desordenado, em torno do qual são confrontados fatores concorrentes”; *abordagem pós-moderna*, a estratégia “pressupõe a utilização de esquemas estratégicos ou modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos pelos *stakeholders*”.

Chaffee (1985), *apud* Bulgacov et al. (2007, p.12-14), apresenta também três modelos: *estratégia linear*, “que privilegia o planejamento, levando em considerações as ações metódicas, dirigidas e sequenciais, com decisões integradas, ações ou planos que se ajustam para alcançar os objetivos da organização”, comungam da mesma idéia autores como Chandler, Andrews, Drucker, Lorange, Steiner e Miner; *estratégia adaptativa*, “que avalia continuamente as circunstâncias externas e internas para a condução de ajustes internos ou externos [...] o ambiente é considerado como o sustentador da vida organizacional”, sendo da mesma linha autores como Miles, Snow, Meyer, Coleman, Mintzberg, Quinn e Galbraith; *estratégia interpretativa*, “o modelo assume que a realidade é socialmente construída por meio de um processo de interação social e a estratégia orientada por metáforas e estruturas de referência que permitem que a organização e seu ambiente sejam compreendidos pelos *stakeholders* da organização”, participam do mesmo pensamento autores como Pettigrew, Covaleski e Chaffe.

Resumidamente, serão apresentadas algumas formas de compreender a estratégia, com a visão de autores que darão suporte a esta pesquisa.

#### a. Abordagem precursora de Ansoff

O autor de forma simples e direta relaciona o conceito às decisões estratégicas, principalmente na escolha de produto e mercado, considerando o ajustamento entre a empresa

e o seu ecossistema. Numa visão seminal da estratégia corporativa, Ansoff definiu estratégia como “uma regra para a tomada de decisões” (1977, p. 100).

b. Incrementalismo lógico de Quinn

Nessa perspectiva a estratégia torna-se mais abrangente, relaciona-se com as metas, os objetivos, as políticas e os programas, estabelecendo o que vai ser atingido, quais os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer e a sequência de ações para atingir os principais objetivos. Assim, para Quinn estratégia é

[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (2006, p.29).

c. Abordagem descritiva e processual de Mintzberg

O autor busca integrar todos os conceitos numa única definição que ficou conhecida como “5 Ps”(plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva). Afirma ainda que há “vários tipos de estratégia, desde muito deliberada até totalmente emergente”, dependendo da relação da organização com o seu ambiente interno, conforme seja formal ou informal ou empreendedor, e com seu ambiente externo, conforme se apresente controlável, maduro, previsível ou dinâmico, instável e ameaçador. Desta forma, Mintzberg define estratégia como

um plano: curso de ação conscientemente elaborado, uma diretriz para lidar com determinadas situações; um pretexto: um truque ou uma manobra específica para enganar o oponente; um padrão: consistência no comportamento, um padrão no fluxo de ações; uma posição: a forma como a organização se posiciona no ambiente; uma perspectiva: uma maneira enraizada e compartilhada pelos dirigentes da organização de ver o mundo (2006a, p.24).

d. Visão contemporânea de Eisenhardt

O pesquisador argumenta que para prosperar no século XXI, conforme seu artigo *Estratégia como Tomada de Decisão Estratégica*, “precisa-se voltar para a questão fundamental da estratégia. O que é estratégia? Para usar uma definição simples, mas poderosa da revista *The Economist*, estratégia responde a duas perguntas básicas: ‘Para onde você quer ir?’ e ‘Como quer chegar lá?’ ”(2006, p.137), destacando que é dada pouca ênfase ao desafio de criar estratégias realmente efetivas. Na argumentação de Eisenhardt, a estratégia está relacionada com a

[...] tomada de decisão estratégica, especialmente nos mercados que mudam rapidamente. Sua suposição implícita é que decisões do tipo “apostar a empresa” – aquelas que mudam a direção da empresa e geram novas vantagens competitivas – surgem com muito mais frequência nesses mercados. Portanto, a capacidade de tomar decisões estratégicas rápidas, com amplo suporte e alta qualidade em bases frequentes, é a pedra fundamental da estratégia eficaz. Para usar a linguagem do pensamento estratégico contemporâneo, a tomada de decisão estratégica é uma aptidão dinâmica fundamental das empresas excelentes (2006, p.137).

#### e. Realidade brasileira

Segundo Biselle, em sua pesquisa *Sentidos da Estratégia* (2006, p.97), numa perspectiva mais próxima da realidade brasileira, revela a compreensão dos empresários sobre estratégia e os possíveis sentidos com que a estratégia é encontrada nas organizações. O estudioso argumenta que uma série de aspectos faz parte da construção da estratégia como “o *feeling*, a tentativa e o erro, as reuniões, as decisões, a reação ao ambiente e até as análises”, o que pode ser confirmado quando alguns entrevistados apontaram que “a estratégia vai acontecendo, ela vai surgindo, as coisas vão caminhando, as reuniões vão acontecendo, o mercado vai atuando, os formuladores vão sentindo e tentando fazer as coisas e neste processo surge a estratégia” (2006, p.131). E ainda Biselli conclui que “pelos depoimentos e comentários dos entrevistados, foi possível perceber que, embora muito se fale de estratégia, não necessariamente está se falando da mesma coisa” (2006, p.171). Assim, segundo Biselle, os sentidos da estratégia são:

Um plano, uma ação para se alcançar algum objetivo; algo que garante o funcionamento de um projeto; ação para desenvolver determinado problema; forma de atuar em uma negociação ou de abordar um cliente; forma de olhar o mercado; atributo para a ação da organização ou de seus executivos; atributo de como a empresa pode se estruturar; ações integradas do governo; forma de uma organização se questionar; forma da empresa de se posicionar; forma de se percorrer um caminho; forma de se prever o futuro; e forma de apresentar um futuro (2006, p.97).

Segundo a administração estratégica deve-se estar atento a que “a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato, sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa” e que “a estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica histórica de uma organização a leve aonde quer ir” (ANSOFF et al.,1993, p.71). O autor estaria assim alertando que estratégia pressupõe mudança.

A diversidade de conceitos de estratégia também se reflete em calorosas discussões sobre o planejamento estratégico que, na sequência, de forma sintética, terá mostradas a sua evolução e as suas principais críticas.

### 2.1.2 Evolução histórica e críticas

A técnica do planejamento estratégico surgiu na década de 50 e ganhou evidência com a obra *Corporate Strategy* de Ansoff (1965) pela necessidade de solucionar o problema empresarial de posicionar as empresas quanto aos negócios. Essa técnica inicialmente de definir a atitude ou a posição estratégica da empresa era um procedimento racional que compreendia a identificação dos objetivos, uma análise da adequação dos mercados aos objetivos, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos em relação aos objetivos e à capacidade da empresa de tirar vantagem desse potencial.

No entanto, o planejamento estratégico nessa época tinha a concepção cartesiana com foco apenas na análise exclusivamente técnica, econômica e informacional, sob o pressuposto de que a implementação e o controle eram atividades secundárias. Para Ansoff et al. “a resultante do planejamento estratégico era apenas um conjunto de planos e intenções; por si mesmo, o planejamento estratégico não produzia ações nem mudanças visíveis na empresa” (1985, p.58).

Após vinte anos de teste, Ansoff et al. (1985, p.54) verificaram que o processo de planejamento estratégico continuava razoável e, segundo os autores, “não apareceu nenhuma técnica ou nova lógica para decidir qual deveria ser o nosso negócio”, mas que “a técnica mostrava-se inadequada para levar a empresa a uma nova atitude em face do ambiente”. Na época, a década de 70, a sociedade passava por transformações significativas que eram denominadas a “era da descontinuidade” ou a “era pós-industrial”. Diante desse quadro, Ansoff, Declerck e Hayes apresentaram uma nova perspectiva e uma solução para o problema: a administração estratégica.

A administração estratégica trouxe uma proposta mais ampla, na qual o planejamento estratégico era apenas uma parte do problema global. Para Ansoff et al. (1985, p.58), “para efetuar as mudanças a empresa necessita de aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos”. A intenção dos autores visava a “promover a administração estratégica – um fenômeno comportamental – e não a produção de uma estratégia ou de um plano”. Para eles “a expressão planejamento estratégico era má e inadequada, seria melhor distinguir a **análise estratégica, o planejamento, as decisões estratégicas e o comportamento estratégico**, sendo cada um deles um elemento discernível” (ANSOFF et al., 1985, p.91. Grifo nosso).

A administração estratégica também passou a mostrar evidências de que a nova estrutura conduzida pela estratégia, considerando o ponto de vista chandleriano estratégia-estrutura, levava a disfunções e tensões dentro da empresa, devido principalmente a que a adaptação chandleriana se tornou muita lenta para o final do século XX. Assim, no final da década de 70, surgiram o planejamento da postura estratégica, que é um prolongamento do planejamento estratégico, e a administração de questões em tempo real, duas formas complementares de administração estratégica (ANSOFF et al., 1993, p. 298-303).

Durante as décadas de 1980 e 1990, muitas críticas se sucederam ao planejamento estratégico. A mais importante está na abordagem de Mintzberg (2007, p.57) quando apresenta a crítica das falácias do planejamento estratégico: predeterminação, desligamento e formalização. Em síntese, Mintzberg critica veementemente a idéia de que a estratégia possa ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado, ou seja, ser gerada pelo processo de planejamento estratégico. Assim, num ambiente de incertezas e de grandes mudanças, as previsões de longo prazo (dois ou mais anos) são imprecisas, logo a predeterminação é uma falácia. Se a estratégia é elaborada por planejadores e estabelecida pela alta direção, o pensamento estratégico estaria desligado da ação, de tal forma como a formulação da implementação, caracterizando a falácia do desligamento. Em relação à formalização, Mintzberg afirma que “o fracasso do planejamento estratégico é o fracasso da formalização, [...] é o fracasso da previsão para prever discontinuidades, da institucionalização para prover inovações, dos dados factuais como substitutos dos intangíveis, de programações apertadas para responder a fatores dinâmicos” (2007, p.62).

Apesar das críticas, as pesquisas apontam que o planejamento estratégico continua a ser utilizado como técnica pelas organizações. Whittington et al. (2007), no estudo da abordagem da *Strategy as Practice*, reconhecem a continuidade do planejamento estratégico como um arquétipo e apresenta *Strategy as Practice* como uma nova agenda para a compreensão do planejamento estratégico:

Vamos ilustrar algumas abordagens amplas, tomando o exemplo de um planejamento formal. [...] Escolhemos o planejamento estratégico como uma atividade arquetípica de *strategizing*. Mesmo amplamente contestado por Mintzberg, o planejamento estratégico continua, de alguma forma ou de outra, a técnica de gerenciamento mais popular. Certamente, o planejamento estratégico tem sido objeto de uma longa corrente de pesquisa, focalizou a questão tradicional da sua relação com o desempenho, mas esta pesquisa recentemente tornou-se cada vez mais inconclusiva e frustrada. Em seu lugar, a pesquisa orientada para a *strategy as practice* já está começando a oferecer novos e produtivos *insights* em planejamento estratégico (JOHNSON, LANGLEY, MELIN e WHITTINGTON, 2007, p.47).

Whittington et al. (2007, p.48) sinteticamente também apresentam algumas justificativas que buscam compreender o planejamento estratégico com base em quatro perspectivas: **neoinstitucional**, que busca compreender as diferentes racionalidades, limites e as práticas institucionalizadas pela sua história, padrões de difusão e natureza das carreiras; **aprendizagem**, é a influência dos membros do planejamento e o tratamento da equipe de planejamento tratada como uma comunidade de prática; **sensemaking**, pela compreensão da interação dos pequenos grupos no ciclo de planejamento; e **actor-network theory**, busca explorar a rede de pessoas e tecnologias necessárias para a execução do planejamento.

Após o entrelaçamento desses fatos acerca do planejamento estratégico investigado no exterior, observa-se a necessidade de apresentar como ocorreram esses estudos no Brasil.

### 2.1.3 Pesquisas no Brasil

Neste trabalho, a busca por dados e informações acerca do estudo do planejamento estratégico no Brasil exigiu maior atenção à pesquisa realizada pelos estudiosos a seguir.

Rossetto et al. (2003) revela que os modelos de planejamento estratégico formal clássico têm por objetivo nortear o processo de elaboração de estratégia de sucesso para as organizações. De acordo com sua pesquisa “os modelos dos especialistas e autores no assunto assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos durante o processo de planejamento e ao tipo de informação necessária para a tomada de decisão, podendo diferir quanto à sequência das etapas, ênfase do modelo e orientação do processo”. Observaram também que os modelos de modo geral possuem quatro macro-etapas distintas:

[...] *o diagnóstico estratégico*, que compreende um levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida; a *elaboração da missão*, objetivos, estratégias e metas da organização, visando a estabelecer uma posição futura desejada; a *implementação* do plano estratégico resultante; e *o controle dos resultados* (ROSSETO et al., 2003. Grifo nosso).

Dessa maneira Rosseto et al. apresentam que dos modelos formais podem-se considerar representativos os de Ackoff (1976), Ansoff (1977), Thomas & Lopes (1978), Andrews *apud* Freeman (1988), Rasmussem (1990), Tavares (1991), Certo & Peter (1993), Cunha (1996), Gracioso (1996) e Oliveira (1998).

Num segundo ponto de vista, há o estudo realizado por Baldin et al. (2003) que, por meio da metodologia de ensaio teórico, observou o planejamento estratégico ao longo da

história, admitindo três significados: modo administrativo, função administrativa e instrumento administrativo:

- **No modo administrativo** está relacionada a direção da empresa:

[...] Por alguns momentos, [...] representou um estilo administrativo, escolhido por ser considerado o mais abrangente. [...] Ele se torna tão abrangente que acaba transformando-se no próprio processo administrativo, [...] quando entendido dessa forma pode ser desenvolvido de maneira informal. Mas normalmente tende à formalização, pois começa a ser visto como algo que devia ser desenvolvido seguindo uma estrutura de trabalho. [...] Ao que tudo parece indicar, planejamento estratégico como modo de administrar não é uma abordagem que ainda vigore. (BALDIN et al., 2003, p.3).

- **Como função administrativa** representa uma parte do todo:

[...] o planejamento não era a única função dos dirigentes, mas, sim, uma delas, não implicando, portanto, em um pensar único dos dirigentes. [...] Foram criados, então, os staffs de planejamento que passaram a ser responsáveis por tal função. [...] No entanto, em se tratando de planejamento estratégico, isso não é conveniente. Somente os dirigentes da organização conseguem estar completamente familiarizados com a organização como um todo. [...] Na década de 70, com o surgimento dos conceitos de planejamento de portfólio de negócios e planejamento divisional ou de unidades estratégicas de negócios, departamentos inteiros foram criados. [...] A partir da década de 80, e de forma mais intensa atualmente, um maior envolvimento e comprometimento da alta administração com o processo foi requerido, mas predominando a idéia de que planejar corresponde a uma função de todo e qualquer gerente em todo e qualquer nível organizacional. [...] Assim, planejamento estratégico pode-se dizer que representa uma operação básica e essencial da administração. [...] O planejamento estratégico não foi e não é percebido como rigorosamente formal, mas sim como um ‘papel’, mas que deve ser cumprido, visto que desencadeia uma certa ‘responsabilidade moral’. (BALDIN et al., 2003, p.4).

- **Como instrumento administrativo** distinguiu-se como prática administrativa para a coordenação, monitoração e controle do desempenho da organização, bem como para avaliar periodicamente as decisões tomadas:

Foi no final do século passado que o planejamento estratégico adquiriu fortemente este significado. [...] Dentro do significado de instrumento administrativo ele vai se distinguir como ‘ferramenta’ (meio) que torna possível o desempenho da função ou viabiliza o processo direcional. [...] Pesquisadores procuraram vincular procedimentos – passos operacionais – com resultados. [...] Por essa ótica, o planejamento estratégico representa o próprio plano, e em decorrência apresenta-se rigorosamente formal e admitindo formas alternativas de desenvolvimento. [...] Normalmente os pesquisadores que abordam o planejamento estratégico dentro desse significado estão preocupados com o porquê fazê-lo. Criticam ou salientam as vantagens das metodologias existentes e/ou buscam introduzir alguma outra nova, a qual se pressupõe ser a mais indicada para melhorar os resultados finais. (BALDIN et al., 2003, p.7).



Num terceiro ponto de vista, Mendes et al. (2006), em *Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões?*, buscou compreender o fenômeno da continuidade da utilização do planejamento estratégico por empresas no Brasil, com o estudo de caso de quatro empresas nacionais de grande porte. Na pesquisa realizada, evidenciaram “indícios de que essa ferramenta continua sendo extensivamente utilizada pelo universo empresarial” e apresentaram três fatores que ajudam a explicar o fenômeno: a variedade de definições do termo planejamento estratégico, a estratégia como prática e os aspectos neo-institucionais:

- **a variedade de definições do termo planejamento estratégico** dá sentido às mais diversas interpretações, não existindo por parte das empresas uma definição comum, referindo-se ao termo “como um esforço para pensar o futuro e estabelecer metas, para formalizar suas ações perante seus acionistas ou financiadores” (MENDES et al., 2006).

- **na perspectiva da estratégia como prática**, “o planejamento estratégico parece ser um importante momento de diálogo e articulações dentro da organização, coerente com a linha da estratégia como prática proposta por Whittington (1996)” (MENDES et al., 2006).

- **aspectos neo-institucionais**, fundamentado em Meyer e Rowan (1977), podem explicar o fenômeno “no qual o ambiente institucionalizado pressiona as organizações a adotarem ou desenvolverem estruturas formais que as legitimem perante os participantes internos, tomadores externos, acionistas, o público e o Estado; [...] que o planejamento serve como legitimador das ações de seus executivos para os *stakeholders*” (MENDES et al., 2006).

Dessa forma, segundo Mendes et al. (2006), essa pode ser “uma forte explicação de por que todos os entrevistados apontaram as críticas ao planejamento como válidas mas, ao mesmo tempo, não descartaram sua adesão”.

Por outro lado, encontra-se a visão de estudiosos institucionalistas, com destaque para Machado-da-Silva et al. (2007) que em seu ensaio teórico no artigo *Análise Institucional de Práticas Formais de Estratégia*, revela pela perspectiva institucional as bases normativa e cultural-cognitiva das práticas formais de estratégia, com destaque para o planejamento estratégico. Nesse caso, os autores consideraram relevante o aspecto normativo do fato do planejamento estratégico se constituir, muitas vezes, em prática cerimonial, corroborado por autores institucionalistas como “um ato de conteúdo simbólico” e que “nas práticas gerenciais cerimoniais, a adoção delas não ocorre especificamente no sentido de aumentar o desempenho gerencial, mas sim como objeto de conformidade aos critérios normativos e/ou cognitivo-

culturais do campo institucional de referência”. Os autores argumentam que a base cultural-cognitiva da institucionalização das práticas formais de estratégia estão relacionadas com:

- o planejamento como função elementar do administrador moderno;
- a ênfase no utilitarismo econômico;
- o cientificismo moderno e o pragmatismo na utilização de ferramentas para resultados imediatos, com a valorização de conceitos como visão de longo prazo, competitividade e vantagem competitiva.

Machado-da-Silva et al. (2007) destacaram que no Brasil a institucionalização da estratégia formal estaria ligada ao sentido normativo das práticas gerenciais importadas (especialmente dos Estados Unidos) e a influência histórica do ensino norte-americano, corroborado por Caldas e Wood Jr. (1999), *apud* Machado-da-Silva et al., que “no Brasil, o uso cerimonial das práticas gerenciais importadas tem sido observado como reflexo da inadequação dessas práticas ao nosso contexto” (2007, p.97).

Machado-da-Silva et al. ainda diferiram quanto “à constatação de Mintzberg de que a lacuna entre planejamento e implementação indica uma crise da abordagem formalística de gestão estratégica, presumida como decadente a partir da década de 1980” (2007, p.93), como se constata a seguir:

[...] Todavia, a manutenção dos programas de planejamento estratégico nas décadas seguintes e a força dessa ferramenta formal na literatura de gestão demonstram ser inadequado o diagnóstico de falácia do planejamento estratégico como elemento de legitimação, apesar de ser possível o seu questionamento do ponto de vista da eficiência e eficácia. Além disso, a formalização das práticas de gestão estratégicas cresce cada vez mais no mundo empresarial, o que sugere um comportamento mimético, já que esse crescimento não ocorre pela certeza da efetividade gerencial dessas práticas (MACHADO-DA-SILVA et al., 2007, p.93).

#### **2.1.4 Perspectiva contemporânea**

Depreende-se da pesquisa bibliográfica realizada que o planejamento estratégico contemporâneo ainda se desenvolve por várias perspectivas e modelos. No entanto, percebem-se indícios de um alinhamento com as práticas que privilegiam a visão holística da organização, como a administração estratégica (ANSOFF, DECLERCK E HAYES, 1985), a abordagem do “Pensamento e Ação” (MINTZBERG, 2006b) e a abordagem de “Estratégia como Prática” (WHITTINGTON, 2007 e JARZABKOWSKI, 2010), e também, as práticas estratégicas baseadas em tecnologias.

### *Abordagem da administração estratégica*

Segundo Ansoff et al. (1993), o último quartil do século XX trouxe uma “turbulência ambiental” com ameaças como a necessidade de antecipar-se às tecnologias exógenas, reagir à concorrência global e enfrentar a rápida saturação dos mercados, que implicaram em “desafios distintos e em mudanças constantes”, de forma que o futuro tornou-se imprevisível, sendo “perigoso basear os planos futuros em respostas bem-sucedidas a desafios passados”. Para os autores, implantar a administração estratégica significa

[...] habilitar a administração geral de uma empresa a desenvolver soluções próprias, criativas, refletidas e sistemáticas. [...] Isso significa que a tradição de receitas universais para a administração de todas as empresas deve ceder lugar a um enfoque adaptativo, no qual cada empresa identifique seus próprios desafios futuros e monte suas próprias respostas (ANSOFF et al., 1993, p.54).

Com esse pensamento, Ansoff et al. identificaram a evolução e o aperfeiçoamento do planejamento estratégico, que podem ser sintetizadas nas seguintes argumentações:

- “a formulação explícita de estratégias pode melhorar o desempenho”, coerente de que a estratégia é um conceito sistêmico e de que “toda a organização pode fazer contribuições importantes para a formulação de estratégias, como também são os principais agentes de sua implantação” (1993, p.73);

- “o princípio de planejamento descentralizado”, cuja orientação diz que os planos devem ser elaborados pelas seções responsáveis pela execução (1993, p.372);

- “o fluxo de planejamento *top-down* versus *bottom-up* foram esclarecidas pela experiência, fazendo com que os responsáveis pela implantação também fossem responsabilizados pelo planejamento”, ou seja, “o fluxo de planejamento, num sistema eficaz, não é de cima para baixo nem de baixo para cima, mas a combinação entre as diretrizes integradoras vindas do topo, e as iniciativas empreendedoras vindas de baixo” (1993, p.374).

### *Abordagem pensamento e ação*

O artigo *Moldando a Estratégia*, de Mintzberg, publicado em Harvard Business Review (jul, 1987) descreve a abordagem da importância da integração pensamento e ação ou formulação e implementação; numa analogia ao artesão, um oleiro em seu trabalho, assim seria o desenvolvimento de construção e aplicação das estratégias. O autor considera um equívoco construir a estratégia de um processo analítico, pois em seu pensamento “não existe uma estratégia puramente deliberada ou uma puramente emergente” (2006b, p.133). E ainda:

Nenhuma organização – nem aquelas comandadas pelos antigos generais gregos – sabe o suficiente para prever tudo com antecedência, para ignorar o aprendizado do caminho. E nenhuma – nem mesmo a do artesão solitário – pode ser flexível o suficiente para deixar tudo ao acaso, para desistir de todo o controle. Criar exige controle, como exige receptividade do material que se tem em mãos. Assim, estratégias deliberadas e emergentes formam as extremidades de uma linha contínua ao longo da qual as estratégias criadas no mundo real podem ser encontradas (MINTZBERG et al., 2006b, p.133).

No entanto, Mintzberg não é contra o planejamento, mas com a aplicação equivocada do planejamento estratégico como técnica. O autor quando trabalha a estratégia na abordagem pensamento e ação, reforça que “o planejamento estratégico deve ser reconhecido pelo que é: um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada – para lidar formalmente com suas implicações” (MINTZBERG et al., 2006b, p.135), que pode ser sintetizado na Fig. 1:



**Figura 1 – Planejadores em torno da geração de estratégia.**

Fonte: MINTZBERG et al. *Safári da Estratégia*, 2007, p.65.

Segundo Mintzberg, para organizações que exigem grande especialização e criatividade como a 3M e Hewlett-Packard “só podem ser eficazes se permitirem que seus implementadores sejam formuladores, pois são as pessoas em níveis hierárquicos mais baixos que estão em contato com a situação real e que têm a experiência técnica necessária” (2006b, p.133). O autor destaca que a integração e o conhecimento íntimo da empresa, “não apenas baseado em relatórios analíticos, mas em conhecimento pessoal, equivalente ao sentimento do artesão pela argila” (2006b, p.136), enriquecem o conhecimento do pensamento estratégico.

Mintzberg alertou também para o valor das informações intangíveis, pois é preciso tempo para que as tendências, eventos e desempenhos apareçam como “fatos”, já que não ficam tão evidentes nos dados formais que se encontram na “tecnologia da informação”, no “sistema de informações estratégicas” ou nos “sistemas de informações gerenciais”. O autor

destaca que muitas informações importantes para a formulação estratégica nunca se tornam “fatos” reais, e descreve:

A expressão do rosto de um cliente, o humor da fábrica, o tom de voz de um representante do governo, tudo isso pode ser informação para o gerente, mas não para o sistema formal. É por isso que os gerentes geralmente passam grande parte do tempo desenvolvendo seus sistemas pessoais de informações, abrangendo redes de contatos e informantes de todos os tipos (MINTZBERG, 2007, p.60).

Nessa mesma perspectiva, encontra-se na estratégia militar um paralelo, quando o estudo de Mark McNeilly sobre a *Arte da Guerra de Sun Tzu* (2003, p.165-166) analisou o exército alemão e os aliados na Primeira e Segunda Guerra Mundiais e constatou, em sua pesquisa, que os alemães eram mais instruídos na arte da guerra e mais inovadores em suas táticas com práticas de aprendizado organizacional. Segundo o autor, esse fato deveu-se por várias razões, uma delas seria a descentralização alemã por terem os oficiais mais graduados mais confiança em seus oficiais mais novos, permitindo-lhes experiências com táticas na linha de frente e que logo em seguida eles informavam o que funcionava e o que não funcionava aos colegas por meio de relatórios distribuídos para todo o Exército. As melhores idéias seguiam até o alto escalão que, ansioso por novos conceitos, padronizavam-nas em todas as unidades. Entre os aliados, ao contrário, o alto escalão não estava interessado em novas idéias e todas as táticas eram determinadas nas áreas da retaguarda, longe das realidades da linha de frente.

Ao contrario dos exércitos aliados, o alemão não era um exército de dois grupos, os ‘pensantes’ versus os ‘executantes’. Em vez disso, era composto apenas de ‘pensantes/executantes’, homens que poderiam transformar a teoria em ação (MARK McNEILLY, 2003, p.166).

#### *Abordagem da estratégia como prática*

Nessa linha de pensamento cresce no campo a perspectiva da estratégia como prática à medida que se percebe o planejamento estratégico de forma holística na organização, com a participação dos colaboradores. Compreender a perspectiva da estratégia como prática significa focar a estratégia na ação humana, feita pelas pessoas como uma atividade que se desenvolve nas atividades do dia-a-dia, nos encontros e outros episódios, por pessoas que influenciam e são influenciadas pelo contexto organizacional e institucional, podendo ser definida como “essencialmente uma preocupação com a estratégia como atividade nas organizações, tipicamente de interações das pessoas ao invés de estratégia como a propriedade das organizações” (WHITTINGTON et al., 2007).

Na abordagem da estratégia como prática pela perspectiva da teoria da atividade, também se encontra Jarzabkowski que descreve a importância da estrutura do *sistema de atividades* inserido nas organizações. Segundo a autora, o conceito de *sistema de atividade* “oferece uma estrutura integrada, que engloba as interações que ocorrem entre os indivíduos, o contexto cultural e histórico da sua atividade, e as diversas ferramentas e tecnologias que mediam a atividade” (2010, p.129). Na visão da autora, os praticantes da estratégia interagem dentro de um sistema que fornece uma base social, ou seja, “esse sistema conceitua como fazer, localizado dentro de um contexto específico, conhecido como um sistema de atividade, em que determinados tipos de fazer podem ser melhor compreendidos” (2010, p.131). Exemplificando em pesquisa empírica,

[...] constatou que os gestores de topo em três universidades foram cada um perseguindo quatro similares caminhos de atividade estratégica, pesquisa, ensino, rendimento comercial, tamanho e escopo. *No entanto, os seus modos de fazer, estes similares caminhos da atividade, variaram de acordo com as diferentes práticas culturais e históricas dos sistemas de atividade que compunham as universidades* (Grifo nosso). O praticante da estratégia é, portanto, sempre coletivo e esta contextualização é importante para estudar o que os estrategistas fazem (JARZABKOWSKI, 2010, p.131-132).

Com essa abordagem, Jarzabkowski e Balogun (2009, *apud* JARZABKOWSKI) (2010, p.134) fazem inferências sobre o planejamento estratégico quando recorrem a “teoria da atividade” para explicar como e porque o planejamento estratégico da multinacional Brandco manteve um conjunto generalizado de passos que o caracterizou como um mecanismo de planejamento, mesmo quando implementou uma nova campanha mais flexível diante de diferentes interesses e diferentes atividades estratégicas de suas empresas que operavam em mercados pequenos e grandes:

Enquanto o planejamento estratégico tiver um caráter “geral” ou cross-contextual quando ele é introduzido, estas propriedades institucionalizadas entram em tensão com as ações localmente situadas de assuntos diferentes. [...] Assim, os assuntos diferentes devem, de suas perspectivas locais, continuamente interativas com o mecanismo de planejamento, formá-los para os seus fins, mesmo quando os assuntos são formados pelos mecanismos de planejamento (MIETTINEN; VIRKKUNEN, 2005, *apud* JARZABKOWSKI, 2010, p.134).

A evolução do processo de planejamento ao longo do tempo também permitiu evoluir as relações entre os indivíduos-chave envolvidos no planejamento. Atores nas empresas operacionais diferentes evoluíram do desacoplamento com uma estratégia multinacional comum para serem sujeitos interdependentes que compreendem os formuladores de estratégia (alta gerência), aplicadores da estratégia (os atores em pequenos mercados) e tradutores da estratégia (os atores

em grandes mercados). Estes relacionamentos em desenvolvimento foram mediados com a realização e a modificação sociais do procedimento do planejamento, até que cada grupo sujeito poderia compreender sua própria atividade com relação aos outros e com a atividade estratégica comum da Brandco (JARZABKOWSKI, 2010, p.134).

### *Práticas estratégicas*

Além da maior participação da organização no planejamento estratégico, tem-se inserido ao longo do tempo inúmeras práticas que cooperam com a análise do ambiente ou buscam projetar o futuro, cada vez mais aproveitando o avanço da tecnologia da informação.

As práticas estratégicas podem ser reuniões de planejamento ou orçamento, mas também técnicas ou instrumentos que proliferaram no ambiente organizacional e são utilizadas em benefício do planejamento estratégico ou como parte do processo estratégico. Inicialmente, foram muito utilizadas as técnicas: a matriz Produto x Mercado, a Análise SWOT (*Oportunities, Threats, Strengths e Weaknesses*), a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), a Matriz GE (*General Electric*), a Análise PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), a Análise da Cadeia de Valor e as Cinco Forças de Porter. Atualmente, sem a pretensão de tornar as técnicas anteriores obsoletas, encontram-se: o *Balanced Scorecard* (BSC), os Mapas Estratégicos, a Prospectiva Estratégica, as Rotas Estratégicas e os Estudos de Cenários com a utilização do *Brainstorming*, método *Delphi*, método de Impactos Cruzados e *softwares* (Micmac e Puma).

A utilização de uma ou outra técnica depende das características da organização e do ambiente. Das técnicas apresentadas, a Análise SWOT, desenvolvida por Kenneth Andrews, tem sido referência para inúmeros modelos de planejamento estratégico ao longo do tempo, por sintetizar a lógica mais representativa do raciocínio analítico e pela simplicidade. Destacam-se também o *Balanced Scorecard*, como uma técnica para análise de desempenho, e os mapas estratégicos para comunicar tanto as estratégias quanto os processos, desenvolvidos por Kaplan e Norton.

No entanto, muita atenção deve ser dada ao uso indiscriminado das práticas estratégicas. Kaplan e Norton destacam as limitações do *Balanced Scorecard*, quando a organização utiliza esta prática estratégica sem interligar as quatro grandes perspectivas (finanças, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) ou apenas constroem *scorecards* dos principais indicadores de desempenho denominados *Key Performance Indicators* (KPI), uma lista de verificações, sem no entanto descrever uma estratégia coerente, pois “a não ser que as conexões com a estratégia tenham sido levadas em conta com nitidez,

os *scorecards* podem ser uma ilusão perigosa” (2002, p.91). Com os resultados de centenas de equipes de executivos de várias organizações, dos setores públicos e privados, surgiu como aperfeiçoamento do *Balanced Scorecard* o Mapa Estratégico, um “arcabouço visual” com o objetivo de comunicar a estratégia a toda organização, possibilitando que “a organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos, iniciativas e alvos, os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho e as conexões, que são o fundamento da direção estratégica” (KAPLAN e NORTON, 2002, p.91).

Outro alerta sobre as práticas estratégicas vem da estudiosa Jarzabkowski et al. (2009) sobre os problemas da utilização das *strategy tolls*, com destaque para as fronteiras intra-organizacionais. A pesquisadora destaca que “os processos de estratégia são propensos aos limites de interação, devido à hierarquia e à natural distribuição de organizar tarefas estratégicas” (2009, p.224). Como exemplo, a autora destaca que entre a direção e os gestores de nível médio, para que as *strategy tolls* possam ser efetivas, distribuam informação e integrem conhecimento, precisam buscar a interação social dos atores estratégicos. E, ainda, ressalta:

A literatura de estratégia tem gerado uma série de *strategy tolls*, tais como competências essenciais e planejamento de cenários. Enquanto estas são amplamente utilizadas no ensino de estratégia e em processos de planejamento estratégico, tem-se pouco conhecimento sobre a forma como elas são usadas na prática ou de suas consequências (JARZABKOWSKI, et al. 2009, p.223). (Tradução livre).

### **2.1.5 A configuração da organização e a formação da estratégia**

A influência do perfil dos administradores e da capacidade organizacional no resultado do planejamento estratégico já havia sido identificada quando da proposta da abordagem da administração estratégica por Ansoff et al. No pensamento dos autores, como o planejamento estratégico, por si mesmo, não produzia ações nem mudanças visíveis, “para efetuar mudanças a empresa necessitaria de aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica e sistemas e estruturas fluídas” (ANSOFF et al., 1985, p.57). Segundo os autores, na falta dessas qualidades a empresa resistiria à implantação de planos, sendo essa resistência não uma espécie de perversidade interna, mas resistência por falta de motivação, por falta de aptidões e por relutância das pessoas em abandonar as atividades familiares.



Ansoff et al. (1985, p.61) ainda destacam que “os fatores que provocam diferenciação entre as empresas são sua história passada, seu tamanho, a inércia organizacional acumulada, a importância de suas qualificações para as necessidades ambientais e, de modo especial, as ambições, o ímpeto e as habilidades da gerência”, bem como o estágio de vida das empresas e a capacidade interna. Os autores argumentam que essas características poderiam influenciar no desajustamento da empresa para enfrentar as mudanças de atitude propostas pelo planejamento estratégico. Como exemplo, “o ambiente pode estar carregado de promessas, mas as capacidades das empresas não estão sintonizadas com essas oportunidades.”

Essa abordagem ficou evidenciada na administração estratégica quando do desenvolvimento do conceito de *potencialidade organizacional*, que evoluiu para o termo potencialidade da administração geral, à medida que o papel estratégico do administrador geral foi tendo sua importância aumentada, que passou a ser definida “como sua propensão e sua capacidade para se envolver em comportamento que otimize a consecução dos objetivos de curto e longo prazo da empresa” (ANSOFF et al., 1993, p.311). Esse conceito tem características sistêmicas, ou seja, a potencialidade é mais que a soma de suas partes e deve considerar os administradores e a organização. Segundo os autores (1993, p.312), a capacidade de resposta pode ser descrita por três atributos de potencialidade:

- o clima (mentalidade, cultura, estrutura de poder), que significa a propensão da administração para reagir de determinada maneira, por exemplo, para acolher, controlar ou rejeitar mudanças;

- a competência (talentos, habilidades, estruturas, sistemas, conhecimento), que representa a capacidade de resposta da administração;

- a capacidade (intensidade de respostas pessoal e organizacional) relacionada ao volume de trabalho que a administração geral pode desenvolver.

Assim, como exemplo, Ansoff et al. (1988, p.146) destacam a influência da cultura estratégica, definida por ele como “a propensão à ação estratégica”. Essa cultura estratégica agiria como uma influência de suporte para um tipo específico de impulso estratégico, devido ao comportamento histórico da organização, como um componente cultural da inércia social. Os autores compreendem que

há uma percepção de que todas essas influências desempenham um papel passivo em vez de ativo no comportamento estratégico. Elas não desencadeiam uma ação estratégica, porém afetam tanto o seu curso como os seus resultados de uma maneira significativa (ANSOFF, 1988, p.146).

Nesse pensamento, encontra-se também a associação de Andrews quando destaca que “a estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas inseparáveis da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre” (2006, p.78) e argumenta que a formulação da estratégia pode ser entendida como uma atividade racional, mas possui também um lado emocional, que “os valores pessoais, aspirações e ideais podem influenciar a escolha final de objetivos” (2006, p.78).

Em outra associação clássica sobre estrutura e estratégia, pode-se recorrer ao pensamento de Chandler, um dos precursores da estratégia corporativa, que define design organizacional numa relação muito próxima com a estrutura por meio da qual a empresa é administrada:

Esse design, definido formalmente ou informalmente, estabelece linhas de autoridade e comunicações que correm informações e dados necessários para a efetiva coordenação, avaliação e planejamento dos objetivos e políticas, relacionados aos recursos da empresa. Esses recursos envolvem capital financeiro, equipamentos, maquinários, escritórios, armazéns, matérias primas, laboratórios de pesquisa e, o mais importante de tudo, o técnico, o mercado e a habilidade administrativa de suas pessoas (CHANDLER, 1995, p.14). (Tradução livre).

Da observação desses estudiosos, pode-se inferir a relação da configuração da organização com a estratégia, sem haver uma delimitação precisa sobre essa tipologia, que considera várias denominações e compõem diversos parâmetros, conforme a visão do pesquisador. Dessa forma, esta pesquisa adotará o conceito de Mintzberg (2006c, p.172), que define a configuração da organização como a reunião dos mecanismos de coordenação, os parâmetros do design e os fatores situacionais.

A partir dessas abordagens buscaram-se as variáveis significativas que poderiam compor a configuração da organização, uma tipologia definida para esta pesquisa, que representasse de forma holística o desenho organizacional e que tivesse relação com o processo de planejamento estratégico. Do referencial teórico, optou-se pelo conjunto de variáveis: a história/origem, o conteúdo estratégico, o *design* organizacional, o perfil dos executivos e a forma de gestão, que serão descritos na sequência.

### ***História / Origem***

Inicialmente, apresenta-se o conceito de organização de Hall (2004), que reúne o pensamento de renomados autores, como Weber, Barnard, Max, Etzioni e Scott:

Organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistema de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte das atividades que normalmente se encontram relacionadas a conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a organização e para a sociedade (HALL, 2004, p.30).

A partir desse conceito pode-se inferir que a estrutura inicial e as relações advindas dessa base, construída nos anos iniciais de sua criação, têm reflexos por toda a sua história. Embora a organização possua um dinamismo de mudança, adaptação ao ambiente e às mudanças tecnológicas para a sua sobrevivência, as bases em que organização teve o seu empreendimento criam laços afetivos e interações que se constituem na essência da organização, causando impactos nas decisões e escolhas estratégicas.

Outro aspecto relevante relacionado ao conceito encontra-se no pensamento de Etzioni, *apud* Hall (2004, p.28) na argumentação de que “as organizações são entidades sociais deliberadamente criadas e recriadas para atingir metas específicas”, corroborado com a argumentação de Hall (2004, p.26) de que “todas as organizações possuem características que lhes permitem ser consideradas um tipo de fenômeno social”. Essa particularidade de que as organizações estão envoltas por aspectos sociais nos remete à relação de que as interações interpessoais e os vínculos estabelecidos por seus fundadores para os processos organizacionais estariam de certa forma presentes por longo período.

Considerando ainda o pensamento de Hall (2004, p.21) de que “as organizações, pela sua própria natureza, são conservadoras” numa relação das organizações como opositoras de mudança, percebe-se que as fronteiras de uma organização, embora não sendo rígidas, têm um alinhamento com o seu propósito, a sua visão e o seu projeto original.

### ***Conteúdo estratégico***

Segundo Bulgacov et al. (2007, p.55), uma forma de visualizar conteúdo estratégico é relacioná-lo com as questões fundamentais para as organizações de “o que” e “para quem”, ou seja, qual o escopo ou qual o propósito fundamental da organização, que se traduz na força motriz e direciona todo o trabalho da organização. Para o autor, um conceito amplamente aceito é apresentado por Ansoff de que conteúdo estratégico representa “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” (ANSOFF, 1991, *apud* BULGACOV et al., 2007, p.56).

Atualmente o conceito é mais abrangente, tendo sido incluídos vários parâmetros, aspecto descrito por Bulgacov et al. (2007, p.57) em seu livro *Administração Estratégica* que, após estudos de conteúdo estratégico, conclui que o conceito reúne os seguintes temas: o foco, o modo de competição, a posição da empresa no ambiente, os recursos estratégicos, o desempenho e os resultados estratégicos e o *mix* de marketing.

Nesta pesquisa, os elementos do conteúdo estratégico escolhidos serão o produto e o mercado. Essa delimitação fundamenta-se numa das práticas estratégicas precursoras desenvolvidas por Ansoff (1957) para auxiliar o processo de planejamento estratégico: a Matriz Produto-Mercado. Embora essa relação clássica tenha deixado de atender totalmente aos parâmetros que definem o conteúdo estratégico para as organizações contemporâneas, ainda revela aspectos básicos importantes que conduzem até mesmo a algumas estratégias.

Essa argumentação encontra fundamentação no pensamento de Chandler (1995, p.14), de que uma nova estratégia pode significar novas necessidades para a organização, como expandir-se geograficamente e integração vertical, e uma diversificação de produtos pode acrescentar a necessidade de novos recursos, novas atividades, um grande número de empreendimentos, ações operacionais e decisões.

Dessa forma, depreende-se que a organização ao decidir estrategicamente por determinado produto ou mercado conduz a organização à adequação da sua estrutura para as características que suportem e atendam a esse novo conteúdo estratégico, como, por exemplo, novos canais de distribuição ou nova linha de produção, que poderá ao longo do tempo, de forma dinâmica, produzir mudanças nas organizações, refletindo-se na sua configuração.

### ***Design organizacional***

Mintzberg (2006c, p.141) argumenta que existe “um volume considerável de evidências sobre os efeitos da idade e do tamanho sobre a estrutura da organização” e apresenta como exemplo a hipótese de “quanto mais antiga ou quanto maior a organização, mais seu comportamento deve ser formalizado”. Essa formalização tem relação com os diferentes processos de formação da estratégia:

Algumas vezes o processo tem que ser mais individualmente cognitivo do que socialmente interativo (em pequenas empresas, por exemplo). Algumas estratégias parecem ser mais racionalmente deliberadas (especialmente em setores maduros de produção de massa e no governo), enquanto que outras tendem a ser mais adaptavelmente emergentes (como em setores dinâmicos de alta tecnologia) (MINTZBERG et al., 2006d, p.43).

Embora o conceito design possa ser mais abrangente, esta pesquisa procurará focar apenas os parâmetros de idade e tamanho como delimitação do trabalho.

### *Perfil dos executivos*

Quem é o mais hábil executivo: o jovem brilhante ou o patriarca arraigado às tradições? Certamente não existe uma resposta pronta, mas nos remete à reflexão. A condução de uma empresa por um ou por outro resulta em dinâmicas diferentes e, conseqüentemente, resultados diferentes. O executivo maduro representa o equilíbrio, a estabilidade e decisões pautadas na longa experiência de vida empresarial. O jovem brilhante traz a determinação, a audácia, o empreendedorismo, os métodos novos, a visão atualizada e inspiradora que conduz a organização a saltos na qualidade, no desempenho e nos resultados.

Patrícia Pitcher (2006, p.59) argumenta que “o aprendizado é longo, frustrante e algumas vezes árduo” e que “a experiência e a prática são essenciais para o julgamento”, dessa forma o tempo é essencial para adquirir habilidades, sendo a vivência e a história da organização, antídotos para armadilhas diante das velhas idéias em novas embalagens.

A dinâmica da organização é sensível à experiência e à qualificação de seus gestores. A formação do gestor pode advir de vários caminhos: aquele que aprende pela experiência, moldado e esculpido no aprendizado dos erros, na vivência de longo tempo de mercado, adquirindo habilidades; aquele pela tradição familiar de pai para filho, que transmite o conhecimento tácito de forma poética; ou aqueles formados pelo cunho científico, acadêmicos, sistemáticos, meticolosos, conhecedores de técnicas e teorias, programas e *software*, aperfeiçoados por MBA para a solução dos desafios administrativos.

Nesta pesquisa, para analisar o perfil dos executivos serão adotados três estereótipos gerenciais descritos por Patrícia Pitcher (2006, p.60): artistas, artesãos e tecnocratas. A autora denomina a classificação como arquétipos, pois raramente existem pessoas como tais ou que combinem as três coisas. No entanto, a sua categorização reflete bem as características atuais do estilo administrativo contemporâneo. Em síntese, o artista é aquele com visão, audacioso e intuitivo; o artesão é humano, razoável e confiável, estimula continuidade e comprometimento; o tecnocrata é objetivo, controlador, analítico e metódico.

### *Forma de Gestão*

#### *Grau de centralização*

O grau de centralização envolve diversos elementos, como o direito de tomar decisões, o tamanho da organização e a tecnologia, sem necessariamente existir uma relação direta. Hall

(2004, p.71) argumenta que “a centralização tem sido definida de diversas maneiras, com a ênfase sempre se direcionando à distribuição do poder”. O autor menciona Hage (1980), que define centralização como “o nível e a variedade de participação em decisões estratégicas pelos grupos, relativamente ao número de grupos da organização”. Essa relação define o grau de centralização.

No entanto, Hall (2004, p.71) chama a atenção para a complexidade do tema, pois “se o pessoal em níveis inferiores da organização estiver tomando muitas decisões, mas estas forem programadas por políticas organizacionais, permanecerá um alto grau de centralização”. Da mesma forma, quando considerado o tamanho que, em certas circunstâncias, quanto maior a organização mais se conduz à delegação das decisões, porém se essa delegação ocorrer em um contexto de regras poderá estar relacionada a uma maior centralização. Assim, o controle permanece no alto escalão da organização por meio da aplicação de regras que disciplinam o trabalho, podendo a tecnologia ser uma aliada desse controle.

### *Comunicações*

As comunicações nas organizações estão intrinsecamente relacionadas à estrutura organizacional e ao processamento de informações. Segundo Hall (2004, p.156), “as estruturas organizacionais, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de informações”. O autor argumenta que “poder, liderança e tomada de decisões se apóiam no processo de comunicações, explícita ou implicitamente, pois não teriam significado na ausência de informações” (2004, p.156).

Hall (2004) também destaca que as organizações desenvolvem o seu próprio estilo de comunicações e seria mais razoável compreender que a sua importância estaria relacionada à forma como se analisa a organização e o tipo de organização, sendo a comunicação mais significativa para as organizações em segmentos que precisam lidar com incertezas, complexidade e utilizam uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. O autor alerta que um sistema de comunicações “perfeito” se torna improvável, mas soluções simples são encontradas com as reuniões que “têm o potencial de revelar significados comuns entre os participantes, particularmente quando a intenção é obter um consenso” (2004, p.169). E, ainda, que as mudanças tecnológicas em várias formas contribuíram para um processamento mais rápido das informações; contudo, em alguns casos os problemas são exarcebados com a tecnologia.

### *Tomada de decisão*

O processo de tomada de decisão encontra na academia diversas abordagens. A perspectiva mais tradicional é a abordagem racional, que significa uma análise lógica do problema e a utilização de procedimentos sistemáticos para chegar a uma boa decisão, adequada para ambiente de pouca competição.

Outra abordagem, a racionalidade limitada de Simon, mencionada por Hall (2004, p.150), fundamenta-se em que “os limites da racionalidade encontram-se vinculados à inabilidade do sistema, como um todo, de proporcionar o máximo de informações, ou mesmo informações adequadas para a tomada de decisões” pela complexidade de muitos problemas e a necessidade de rapidez nas decisões, normalmente associados aos processos de decisão intuitivos, na qual a experiência e o discernimento são usados para tomar decisões em vez de uma sequência lógica ou raciocínio explícito.

Na pesquisa de Eisenhardt (2006, p.138) muitos tomadores de decisão eficazes foram descritos por seus colegas como tendo “um sentimento instintivo imenso”, “uma alta qualidade de compreensão” e “um senso intuitivo da empresa”, pois essa intuição dá aos executivos uma direção inicial para reconhecer e entender as questões estratégicas. O autor ainda aponta a relação das decisões estratégicas com a política:

Alguns executivos acreditam que a política é uma parte natural da escolha estratégica. Eles vêem a tomada de decisão estratégica como algo que envolve altos interesses, compelindo os gerentes a influenciar uns aos outros, manipular informações e formar coalizões (EISENHARDT, 2006, p.139).

De qualquer forma, independente da abordagem, Hall (2004, p.148) afirma que “a quantidade e o tipo de informação determinam a certeza no processo de tomada de decisões”, sendo que “quanto mais importante as decisões estratégicas, maiores os níveis de incerteza”.

### **Formação da estratégia**

Mintzberg et al. (2006d, p.184), em *O Processo da Estratégia*, argumenta que “a estrutura e a estratégia existem independentemente, mas uma influencia a outra”, e afirma que o processo de formação das estratégias ocorre de forma diferente para tipos diferentes de organização: empreendedora, máquina, profissional, diversificada e inovadora.

### *Organização empreendedora*

Normalmente são as empresas iniciantes, jovens e agressivas, sendo que a maioria das organizações passa por essa configuração no início. “A criação de estratégia é, evidentemente,

responsabilidade do presidente, e o processo tende a ser altamente intuitivo sempre orientado para a busca de oportunidades” (MINTZBERG, 2006e, p.269). Para o líder empreendedor a estratégia não é um plano ou um documento formal detalhado, é uma visão pessoal, um conceito de negócio. “Nessa configuração, as decisões relativas a estratégias e operações tendem a ser centralizadas no escritório do presidente” (MINTZBERG, 2006e, p.274).

#### *Organização máquina*

A configuração máquina é normalmente encontrada em organizações maduras, grandes, burocráticas, centralizadas, com sistemas fechados e hierarquizados, com obsessão pelo controle, própria para ambientes estáveis. Essas organizações utilizam o planejamento formal, no qual a estratégia “deve emanar do topo da hierarquia, onde a perspectiva é mais ampla e o poder mais focado” (MINTZBERG, 2006f, p. 289) por informações agregadas por Sistema de Gestão de Informação, seguindo a implementação, quando as estratégias pretendidas são enviadas para baixo na hierarquia para serem transformadas em programas e planos de ação.

#### *Organização profissional*

Caracterizam-se por serem burocráticas, mas não centralizadas, com profissionais trabalhando de forma independente e próxima ao cliente, com produtos e serviços padronizados e resultados não facilmente mensurados. “Devido ao poder de seus operadores profissionais, essas organizações algumas vezes são descritas como pirâmides invertidas” (MINTZBERG, 2006g, p.314), tornando-se “oligarquias profissionais”. Mas “frequentemente, surgem hierarquias administrativas paralelas e separadas, uma para profissionais – democrática de baixo para cima –, outra para a equipe de apoio – estilo máquina e de cima para baixo” (MINTZBERG, 2006g, p.314). A estratégia nas organizações profissionais não ocorre de forma convencional, mas com a participação de muitas pessoas diferentes no processo de criação, num processo coletivo complexo, incluindo administradores e vários profissionais, por processos colegiados ou políticos, “de forma que as estratégias podem ser muito fragmentadas” (MINTZBERG, 2006g, p.318).

#### *Organização diversificada*

Essa configuração caracteriza-se por unidades semi-autônomas unidas por um escritório central, que desenvolve a estratégia corporativa geral, padroniza os resultados, planeja e controla o desempenho. “Embora a configuração diversificada possa surgir da



federação de diferentes organizações, que se reúnem sob um guarda-chuva comum do escritório central, mais comumente parece ser a resposta estrutural à organização máquina que diversificou seu leque de ofertas de produto e serviços” (MINTZBERG, 2006h, p.362).

#### *Organização inovadora*

Caracterizam-se por uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização de comportamento, trabalhos especializados, equipes multidisciplinares de projetos, sem nenhuma forma de padronização para coordenação, com os processos de informação e decisão fluindo de forma flexível e informal.

Como a organização inovadora deve responder continuamente a um ambiente complexo e imprevisível, ela não pode se basear em estratégia deliberada, [...] pois a estratégia não é formulada conscientemente em um lugar, mas sim formada implicitamente por ações específicas executadas em muitos lugares. Essa é a razão pela qual não é possível se basear muito em planejamento de ações nessas organizações: qualquer processo que separe o pensamento da ação – planejamento da execução, formalização de implementação – irá impedir a flexibilidade da organização de responder criativamente a seu ambiente dinâmico (MINTZBERG, 2006i, p.343 e 344).

### 3 METODOLOGIA

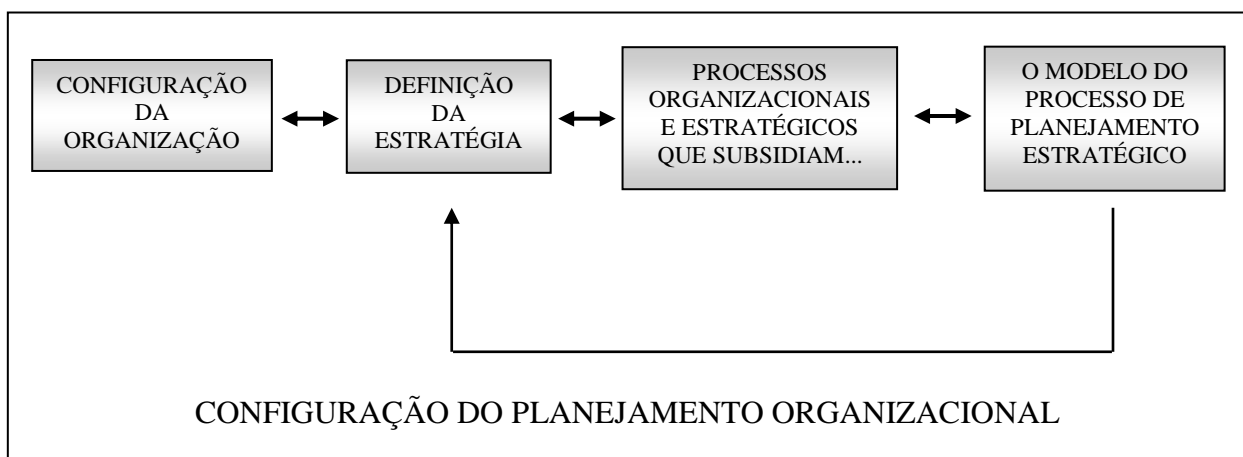
#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa propõe o seguinte problema:

*De que forma a configuração da organização influencia o processo de planejamento estratégico?*

##### 3.1.1 Categorias de análise

As categorias de análise deste estudo, coerente com o problema de pesquisa e a fundamentação teórica, são assim definidas: a configuração da organização, a definição da estratégia, os processos organizacionais e estratégicos e o modelo do processo de planejamento estratégico.



**Figura 2** - Modelo de análise.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico.

Na Fig. 2 observa-se que o presente estudo propõe-se a investigar as relações do modelo teórico, compreendendo-se que não é um modelo linear, mas representa a recursividade na organização. O modelo procura representar a configuração do planejamento organizacional de forma reduzida, com foco na relação da configuração da organização com o processo de planejamento estratégico, sendo essa relação intermediada pela definição das estratégias e as práticas estratégicas e organizacionais.

### 3.1.2 Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das variáveis

#### a. Configuração da organização

DC: A configuração da organização pode ser compreendida como a reunião dos mecanismos de coordenação, os parâmetros do design e os fatores situacionais. (MINTZBERG, 2006c, p.172), em outras palavras, o desenho da organização em termos de estrutura adequada ao ambiente. De acordo com Hall (2004, p.36), “a essência de qualquer iniciativa tipológica reside na determinação das variáveis críticas usadas para diferenciar os fenômenos sob investigação”. Dessa forma, para a análise da configuração da organização em relação ao fenômeno processo de planejamento estratégico definiu-se o conjunto de variáveis e características: a história/origem, o conteúdo estratégico, o *design* organizacional, o perfil dos executivos e a forma de gestão.

#### História / Origem

DC: A criação, a formação e o desenvolvimento da organização no tempo.

DO: A história e a origem foram identificadas pelos diversos estágios de desenvolvimento a partir de sua criação e a caracterização das mudanças estratégicas ao longo do tempo. Os dados pesquisados foram de empresas com história e origens familiar e acadêmica.

#### Conteúdo estratégico

DC: Refere-se ao que a organização faz, “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” (ANSOFF, 1991, *apud* BULGACOV et. al., 2007, p.56).

DO: O conteúdo estratégico foi identificado pelo posicionamento da empresa em termos de produto e mercado. Os dados pesquisados foram de empresas nos segmentos comércio varejista e tecnologia.

#### Produto

DC: “Conjunto dos bens e serviços oferecidos ao mercado, incluindo-se suas características, atributos e benefícios” (BULGACOV et al., 2007, p.64).

DO: Os produtos foram identificados pela carteira atual de produtos da empresa e suas mudanças no seu mix de produtos. Os dados pesquisados foram de empresas com estes produtos: material de construção e fabricação de *hardware e software* em automação comercial para o varejo.

### **Mercado**

DC: Mercado pode ser definido como “conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado” (KOTLER, 2000, p. 140).

DO: Refere-se aos mercados atuais que a empresa atende e mercados passados e potenciais/futuros. Os dados pesquisados foram de empresas com mercados: material de construção nos Estados do Paraná e Santa Catarina e automação comercial no Brasil, Estados Unidos, Argentina, Alemanha, China e Taiwan.

### **Design organizacional**

DC: O *Design* organizacional significa os parâmetros essenciais da estrutura organizacional que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, que afetam as funções da organização (MINTZBERG, 2006c, p.37).

DO: O design organizacional foi caracterizado pela idade e o tamanho da empresa, pelo critério de pequena, média ou grande empresa, de acordo com a Lei nº. 123, de 15 de dezembro de 2006. Os dados pesquisados foram de empresas com design organizacionais caracterizados por grande empresa empreendedora com 35 anos de idade e 1200 funcionários e grande empresa diversificada com 20 anos de idade e 1400 funcionários.

### **Perfil dos executivos**

DC: Características que definem o modelo gerencial dos executivos.

DO: O perfil dos executivos foi caracterizado pela idade, formação e experiência profissional. Os executivos foram observados nas empresas por suas características, como idade, características pessoais, experiência de mercado, formação e experiência internacional.

### **Formas de Gestão**

DC: São maneiras como a organização coordena e realiza as suas tarefas, ou seja, instrumentalização de alternativa prática da organização que visa a possibilitar respostas às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social (OLIVIERI, 2002).

DO: A forma de gestão foi caracterizada pelo grau de centralização, pelas comunicações e pelo processo de decisão. As formas de gestão observadas foram alto grau de controle, centralização, comunicação oral e por sistemas tecnológicos, processos de decisão intuitiva e racional.

### **b. Estratégia**

DC: “Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a

organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes” (QUINN, 2006, p.29).

DO: Identificação das ações estratégicas, ou seja, as escolhas estratégicas pela organização. As estratégias encontradas foram orientação para o mercado, padronização, melhoria contínua e inovação, personalização em massa, expansão, mercado regional e internacionalização.

### **c. Processos organizacionais e estratégicos**

DC: Processos organizacionais são características organizacionais que estabelecem vínculos e relações sobre aspectos formais e informais da dinâmica corporativa, envolvendo informações, inovação, mudança, liderança, comunicações, poder e tomada de decisões, para definição de ações em busca de resultados. Já processos estratégicos “referem-se à dinâmica envolvida na elaboração e implementação [da estratégia], configurando um aspecto mais relacionado à dimensão intersubjetiva da estratégia. [...] O processo caracteriza-se pela dinamicidade e multiplicidade de níveis”, sendo “um fenômeno que abrange mais que os níveis hierárquicos formais da organização, que inclui interações entre indivíduos, entre grupos, entre grupos e estruturas, entre grupos e rotinas. [...]” E ainda, “o processo estratégico trata como empregar recursos e estruturas para validar e implementar estratégias organizacionais dentro de perspectivas atuais e, principalmente, futuras” (BULGACOV et al., 2007, p.56 e 86).

DO: Identificação dos processos organizacionais e estratégicos que subsidiam o modelo do processo de planejamento estratégico. Os itens observados foram reuniões, “plano de chão”, visitas às filiais, pesquisa de mercado, controle, workshop anual, *Balanced Scorecard* (BSC) e Times de Otimização de Resultados (TOR).

### **d. Processo de planejamento estratégico**

DC: Pode-se considerar o planejamento estratégico em uma perspectiva formal, sendo a avaliação sistemática das forças e fraquezas em termos de tendências ambientais, seguidas da formulação de um conjunto de estratégias explícitas e integradas que se pretende seguir no futuro (MINTZBERG, 2006c, p.96), ou em uma perspectiva informal, entendendo-se o planejamento estratégico como uma prática social que interage todos os praticantes da estratégia nas atividades do dia-a-dia, nos encontros e outros episódios, por pessoas que influenciam e são influenciadas pelo contexto organizacional e institucional que permeiam

toda a organização, distribuindo informação e interagindo conhecimento, vencendo as fronteiras intra-organizacionais (WHITTINGTON et al., 2007, JARZABKOWSKI, 2009).

DO: Identificação dos processos de planejamento estratégico das organizações. Os itens que foram observados são processo emergente e processo formal.

## 3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa pautou-se por considerar um modelo de planejamento organizacional que busca esclarecer as relações entre a configuração organizacional e o processo de planejamento estratégico, numa analogia ao tema clássico da administração estratégica que discute a relação estrutura e estratégia. O uso da tipologia *configuração organizacional* teve a pretensão de observar a organização como um todo, com variáveis significativas que representassem de forma mais fidedigna possível o desenho da organização sem o aprofundamento dessas variáveis individualmente. Durante a análise procurou-se investigar se a configuração da organização delinea o modelo do processo de planejamento estratégico como uma consequência da estrutura organizacional, tornando o processo exclusivo da própria configuração e se esse processo condicionaria as definições das estratégias. Complementarmente, buscaram-se evidências para ratificar ou retificar as principais críticas ao campo, de acordo com a base teórica.

A abordagem metodológica para a investigação do fenômeno foi o método de estudo de casos múltiplos. A aplicação do método estudo de caso é cada vez mais frequente na área das ciências sociais, pois permite ao pesquisador explorar, descrever e explicar o fenômeno de interesse com maior profundidade e detalhamento (GIL, 1999). Destaca-se que “no estudo da estratégia, em particular, a profundidade e a intensidade dos dados são de grande importância para a pesquisa, além do grande número de variáveis no processo” (BULGACOV et al., 2007, p.154). Assim, o estudo de caso tornou-se particularmente apropriado para esta pesquisa em virtude da necessidade de explorar o processo de planejamento estratégico em profundidade, fenômeno social complexo e contemporâneo, inserido no contexto da vida real, com a possibilidade de investigar o fenômeno com uma ampla variedade de documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005, p.20).

A arquitetura do projeto foi planejada para analisar dois casos distintos e contrastantes, compreendendo-se com profundidade o processo de cada organização, com foco nos pontos

que evidenciam o modelo do processo e as relações causais das categorias de análise, para seguidamente verificar os pontos comuns que comprovam o modelo teórico de análise.

O planejamento da pesquisa baseou-se no rigor do modelo de análise estabelecido para ambas as organizações, com um conjunto operacional de medidas, seguindo procedimentos sistemáticos nas entrevistas e roteiros semi-estruturados, sempre que possível utilizando várias fontes de evidências. Esse rigor da pesquisa visou a alcançar uma possível replicação teórica ou literal, à medida que se tinha a expectativa de diferentes modelos de processo de planejamento estratégico, com a mesma relação causal entre as variáveis, embora o método do estudo de caso forneça pouca base para fazer uma generalização científica, ou, ainda, somente alcançar inferências relativas entre as variáveis sob investigação (YIN, 2005, p.29-41).

A escolha dos casos procurou o universo das grandes empresas da cidade de Curitiba, líderes de mercado e de sucesso nos respectivos setores, com modelos diferentes de planejamento estratégico e também com a aceitabilidade de execução desta pesquisa. Foram realizados alguns convites, inicialmente uma fábrica de cimento, depois uma do setor público, e finalmente aceitaram o convite as empresas Balaroti, do setor de varejo de material de construção, e a Bematech S.A., do segmento de tecnologia. Ressalta-se que Gil (1999, p.104) esclarece que na amostragem por acessibilidade o pesquisador “seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

A **perspectiva temporal** desse estudo caracterizou-se como sendo do tipo transversal com aproximação longitudinal, pois que seus objetivos referem-se tanto a questões descritivas como àquelas que envolvem mudanças no tempo. O **nível de análise** foi organizacional e a **unidade de análise** selecionada foi o processo de planejamento estratégico, coerente com as questões iniciais da pesquisa (YIN, 2005).

A pesquisa foi dividida em 2 (duas) etapas: (1) na primeira etapa buscou-se identificar as organizações que tinham planejamento estratégico consolidado e com resultados efetivos na cidade de Curitiba, sendo realizados os primeiros contatos; (2) na segunda etapa, após aceitabilidade, foram realizadas as entrevistas com os atores identificados como responsáveis ou com participação efetiva no processo do planejamento estratégico. Também se procedeu à análise documental.

### 3.2.2 Coleta e tratamento dos dados

De conformidade com o delineamento da pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio das entrevistas semi-estruturadas e

observação não participante. Já os dados secundários foram obtidos basicamente dos sites das empresas pesquisadas.

Segundo Creswell (2007, p.200), a confiabilidade e a generalização desempenham um papel menor na investigação qualitativa; por outro lado, a “validade é vista como um ponto forte da pesquisa, mas é usada para determinar se os resultados são acurados do ponto de vista do pesquisador, do participante ou dos leitores de um relato”. Para o autor, é possível conciliar diferentes estratégias disponíveis para confirmar a exatidão dos dados, como: triangulação de diferentes fontes de informações, conferência com diferentes membros para determinar a precisão dos resultados, utilização de uma descrição rica e densa para transmitir os resultados, esclarecimento dos vieses que o pesquisador traz para o estudo, busca de apresentação também de informações negativas ou discrepantes que vão contra o tema, utilização de interrogatórios de pares para aumentar a precisão dos relatos e uso de um auditor externo para rever o projeto todo. Para fins deste estudo, pretendeu-se conciliar as estratégias propostas por Creswell para aumentar a confiabilidade e a validade dos dados obtidos após a pesquisa.

Primeiramente, foram realizadas consultas em artigos e periódicos sobre pesquisas na área do planejamento estratégico e o quadro encontrado foi de que as pesquisas no Brasil estavam relacionadas mais aos modelos de planejamento estratégico, reduzindo a incidência de trabalhos de pesquisa a partir de 2006. A conclusão inicial foi de que a pesquisa deveria focar as grandes empresas com planejamento estratégico consolidado, independente do setor, com resultados favoráveis, preferencialmente de sucesso no segmento. Dessa forma, estabeleceu-se o critério na seleção da representatividade das organizações no setor na cidade de Curitiba, o tamanho da organização, além da acessibilidade. O contato foi feito com quatro grandes empresas: uma estatal, uma indústria, uma do comércio e uma do setor de tecnologia, porém apenas as duas últimas se mostraram acessíveis e adequadas ao trabalho.

Na segunda etapa, realizaram-se as entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os atores interessados, além de observações não-participantes, com a finalidade de buscar informações relevantes para a consecução dos objetivos da pesquisa. Paralelamente, também foram analisados materiais secundários.

A coleta dos dados primários foi feita entre os meses de outubro e novembro de 2010. Realizaram-se duas entrevistas com o Balaroti: Diretor Financeiro e Gerente da principal loja, com observação não-participante nas visitas à administração central e a principal loja da rede, sendo realizadas anotações das características e dinâmica das reuniões mensais da diretoria com os gerentes de loja e as reuniões diárias de “plano de chão”, descritas pelo entrevistado



da loja; uma entrevista com a Bematech, com o gerente de desenvolvimento corporativo, principal responsável pelo controle do planejamento estratégico, com observação não-participante em visita à sua seção no escritório central. O registro dos dados foi realizado por gravação das entrevistas, com o consentimento de todos os entrevistados. Totalizou-se aproximadamente 2 horas e 15 minutos de gravação de entrevista, 36 páginas de transcrições literais. Os dados secundários foram obtidos no sítio eletrônico das organizações pesquisadas, particularmente a Bematech, que apresenta de forma detalhada, na seção Relação com Investidores, em [www.bematech.com.br/ri/](http://www.bematech.com.br/ri/), informações como Atas das Assembléias Gerais, Atas das Reuniões dos Conselhos de Administração, Relatórios Anuais, Resultados Trimestrais, prêmios, e inclusive, as estratégias e as vantagens competitivas. Ressalta-se que a escolha das pessoas entrevistadas foi realizada por seu papel ou cargo nas organizações estudadas, conforme sua participação no processo de planejamento estratégico e também pelas condições de disponibilidade.

Após a coleta dos dados, foram analisados os conteúdos das entrevistas realizadas e as informações dos sites eletrônicos das empresas. Utilizou-se o recurso de triangulação dos dados, que consiste na inter-relação das informações primárias e secundárias com o objetivo de aumentar a compreensão dos dados obtidos no estudo e também a validade deles (CRESWELL, 2007), além de minimizar a ocorrência de equívocos nas análises dos dados. Em seguida foram destacados os tópicos relacionados com o modelo de análise e delineada a estrutura para o desenvolvimento da análise de dados.

As entrevistas foram analisadas através da técnica de análise de conteúdo que segundo Bardin (2006, p.27), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” que objetiva, por meio de métodos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens que permitem a análise das variáveis inseridas nas mensagens. O objetivo da análise de conteúdo é descrever, inferir e interpretar o conteúdo de mensagens (BARDIN, 2006, p.34). A técnica utilizada foi a categorização pela classificação de elementos constitutivos do conjunto, atribuindo rótulos à configuração da organização e ao processo de planejamento estratégico, de acordo com o modelo de análise (BARDIN, 2006, p.111-114).

O processo de estabelecimento das categorias analíticas pode ser constituído antes ou depois da coleta de dados. Quando estabelecidas antes, são oriundas da fundamentação teórica que servirá como referência para a pesquisa; já quando estabelecidas depois, resulta dos elementos encontrados na pesquisa (DELLANGELO e SILVA, 2005). Para esta dissertação, as categorias foram estabelecidas antes, com o objetivo de nortear a pesquisa, auxiliando na identificação proposta como objetivo deste estudo.

Na primeira etapa, buscou-se a descrição de cada caso separadamente, visando a evidenciar as principais características, compreender o ambiente, os participantes, o processo e as relações, seguindo com rigor as categorias de análise. Observou-se que durante a descrição ocorreu também, de forma espontânea, a análise. Essa análise, segunda etapa, teve início com a preparação do material das entrevistas, depois de transcritas, identificando-se os trechos relacionados com cada categoria de análise, para que fossem reveladas as evidências e a triangulação das informações, ao mesmo tempo que se buscava relacionar os dados com a base teórica. Durante a análise também foram realizadas as interpretações e inferências expostas ao longo do texto e particularmente nas sínteses ao final de cada categoria de análise. Ao final dela foi realizada a comparação dos casos, que visou a identificar as relações comuns que corroboraram o modelo teórico da pesquisa.

Configuração da Organização	Histórico/origem	- mudanças estratégicas ao longo do tempo
	Conteúdo estratégico	- produto
		- mercado
	Design Organizacional	- idade
		- tamanho
	Perfil dos Executivos	- idade
		- formação
		- estilo
	Forma de Gestão	- grau de centralização
		- comunicações
- processo de decisão		
Processo de Planejamento Estratégico	Definição das Estratégias	
	Processos organizacionais e estratégicos	
	Modelo do processo de planejamento	- emergente
- formal		

**Tabela 1** – Categorias de análise.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2.3 Limitações da pesquisa

Uma primeira limitação foi a falta de banco de dados e diagnósticos sobre o planejamento estratégico no país e as pesquisas existentes estarem direcionadas para os modelos de planejamento estratégico e seus resultados. Essa falta de dados dificultou um pré-conhecimento de uma das práticas estratégicas mais utilizadas e discutidas pelas organizações. Porém, mesmo sendo um fator limitador, se tornou um fator motivador para a

realização da pesquisa, pois poderá instigar novos pesquisadores para a compreensão e o aperfeiçoamento do planejamento estratégico para as organizações brasileiras.

Uma segunda limitação relacionou-se à estratégia de pesquisa de estudar apenas duas organizações, não permitindo uma generalização das organizações paranaenses. Juntamente com essa limitação, tem-se o fato de ser o estudo de casos, mesmo que múltiplos, o que diminuiu a possibilidade de replicação e a generalização dos resultados; contudo, poderá haver generalização analítica do modelo de análise.

Uma terceira limitação relevante para o estudo do processo de planejamento estratégico foi a pesquisa não ter investigado com profundidade as relações com o ambiente externo, particularmente, devido às condições atuais de turbulência ambiental de mudanças, podendo essa variável trazer respostas significativas para o estudo.

Além dessas limitações, pode-se citar o fator tempo. O reduzido número de entrevistados na coleta de dados trouxe perda de profundidade na análise de todas as variáveis, mas não inviabilizou a compreensão do processo como um todo e suas relações, principal objetivo do modelo de análise proposto.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DO CASO BALAROTI

A rede de material de construção Balaroti reúne 20 filiais, com aproximadamente 1200 funcionários, no Estado do Paraná e Santa Catarina. A sede administrativa situa-se no segundo piso da loja que marca historicamente o início da formação da rede, no bairro da Vila Hauer, na cidade de Curitiba, em 1975.

#### 4.1.1 Configuração da organização

A organização tem origem familiar, com seus fundadores oriundos do Norte do Paraná, atualmente participando do Conselho de Sócios, com a extração e venda de madeira, e encontraram aqui em Curitiba a oportunidade de crescimento e ampliação do negócio no ramo de material de construção.

Em 1966, é... o Hélio Balaroti que, por sinal, é o meu tio, falecido Hélio Balaroti, resolveu então sair lá do Norte do Paraná e montar uma serraria em Santa Teresa, uma cidade que fica a 19 km pra lá de Cascavel, [...] e foram serrando madeira e vendiam madeira no Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba. Até que pensaram assim: bom, se a gente vende a madeira lá pra eles, porque a gente não produz a madeira aqui e a gente mesmo vende lá, vamos ganhar dos dois lados. Então, em 1975, tava com a serraria em pleno vapor e aqui, na Vila Auer, em 1975, bem na época que nevou, [...] fizeram uma barraca, fizeram uma meia água, e colocaram lá venda de madeira. [...] Mas o cliente comprava a madeira lá e dizia que precisava do prego. Ah! Bom, vamos por prego pra vender também, colocou prego. Mas eu não tenho serrote, martelo. Colocamos martelo, serrote. Agora, bom, precisava de telha, preciso da madeira e preciso da telha pra cobrir a casa. Aí fomos colocando todos os itens. [...] Em 1976, foi tomando corpo e a primeira filial foi aberta em Pinhais, na rua Vinte e Um de Abril, e... daí, fomos trazendo o pessoal mais antigo da serraria pra trabalhar pra cá, pessoal de confiança, e o comércio foi tomando corpo. [...] Aí foram implementados todos os itens para a construção, louças, metais. Aí se tornou o que é hoje, que é a sexta empresa do país no ramo do material de construção (Entrevistado: Gerente de Loja).

A organização caracteriza-se como uma grande empresa, empreendedora, com atuação no comércio varejista há aproximadamente 35 anos, tendo como principal produto os materiais de construção e artigos para o lar. A sua origem é familiar e ainda preserva os vínculos consanguíneos, tendo os principais cargos de confiança e a gerência da principal loja, localizada na Rua Visconde de Guarapuava, com aproximadamente 30% do faturamento da rede, ocupado por pessoas da família ou com alguma relação familiar.

O conteúdo estratégico da organização em termos de produto e mercado pouco evoluiu com o tempo. Inicialmente, em 1970, o propósito da organização era a extração de madeira com o mercado do Norte do Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo. Com a transferência para a cidade de Curitiba, em 1975, abandonou paulatinamente o manejo com a madeira e passou a oferecer os produtos relacionados com o material de construção, com o mercado dedicado à cidade de Curitiba, expandindo gradativamente para a região metropolitana, municípios vizinhos e cidades do Estado de Santa Catarina.

O perfil dos executivos é considerado jovem, com a média entre 30 a 45 anos, tendo a maioria da diretoria e dos gerentes de loja nível superior com MBA ou superior incompleto e os funcionários das lojas a exigência do segundo grau. O estilo pode ser considerado empreendedor, ousado, dinâmico, intuitivo e inspirador.

É um estilo empreendedor. É... é empreendedor, controlador. Que muito, os controles são bastante eficientes e... dinâmicos, rápido, o pessoal é bem rápido, dinâmico, as decisões são tomadas com rapidez... e chega na base também com rapidez, porque é bem curto o processo (Entrevistado: Gerente de Loja).

A forma de gestão evidencia uma organização considerada dinâmica, centralizada e com alto grau de controle, percebe-se um processo de decisão racional, intuitivo, mas participativo, com delegação de autoridade para as rotinas do dia-a-dia. Os poucos níveis hierárquicos e o acesso livre à diretoria e ao presidente contribuem para a rapidez das decisões, mas as decisões estratégicas são privilégios da cúpula. A rede de 20 lojas tem uma administração centralizada na cidade de Curitiba e um depósito em São José dos Pinhais. O escritório central tem uma estrutura simples, sem luxo, poucas salas, divisórias transparentes, bem organizada, ambiente agradável e receptivo, constituída por um corpo administrativo enxuto, com presidente, alguns diretores e apoio administrativo, de onde emanam todas as diretrizes, a coordenação e controle das lojas e todas as políticas da empresa, a política de preços, de propaganda, de contratação e as pesquisas com os clientes.

Ela é, eu acho centralizada, mas assim, é... como que vou te explicar, ela é centralizada, mas as decisões que as pessoas que tomam – que são poucas as pessoas que tomam essas decisões mais estratégicas – vamos dizer, são baseadas nas opiniões de quem está embaixo, então ela é centralizada. Quem toma ... é... centralizado, mas não que essa pessoa toma e faz o que ela quer, entendeu? Tem todo um processo, que eu vou te detalhar mais pra frente, aí tem todo um processo que faz com que a diretoria tome essas decisões (Entrevistado: Diretoria).

Em termos de... Não tem assim... nada que falar com secretário de alguém, tem que falar com isso, tem que falar com um, pra depois... Não! Você pode falar direto com o Presidente, que é o Hélio. Como que pra falar... é... nós temos é... um canal

sempre aberto com ele. Então a coisa é bem dinâmica. É bem enxuta a estrutura dela (Entrevistado: Gerente de Loja).

O sistema de informações e comunicações está fundamentado na Intranet e nas reuniões mensais e reuniões de “plano de chão” nas lojas e nas visitas às lojas.

É mesclado. A gente tem todo mês reunião com os gerentes e relatórios a gente tem alguns índices aí, que a gente acompanha meio que online, então, eu tenho acesso à intranet aí que consigo enxergar alguns números que são vitais *on-line* (Entrevistado: Diretoria).

Nós temos, além das informações diárias, que a gente recebe e-mails, comunicação interna, e-mails, de informações assim, que... que a gente tem que passar rapidamente, a gente recebe através disso. Mas mensalmente é feita uma reunião com toda a Diretoria e todos os gerentes (Entrevistado: Gerente de Loja).

A organização compreende o ambiente com forte sentimento de posicionamento no mercado. O ponto da loja representa um dos principais fatores de sucesso da rede, a sua localização é estrategicamente escolhida, após inúmeras pesquisas por empresa terceirizada, ficando a tarefa normalmente sob a responsabilidade do próprio presidente, pela experiência de mercado, visão de futuro e a sua característica empreendedora.

E no varejo que é importante? As dez primeiras coisas importantes falando, o ponto, o ponto, o ponto, então... As decisões, ... Ah! Temos que crescer, então vamos crescer. Só que só acontece quando se acha um ponto bom, vamos dizer. (...) Porque abrir nova loja hoje já ficou um processo tranquilo pra gente. Já tá fácil abrir loja. [...] Você faz toda a pesquisa, lógico. [...] Então, vai lá uma empresa terceirizada que faz pra gente todo o processo de pesquisar. Oh! aqui, aqui, aqui, aqui, aqui, beleza! Ah! Nós vamos correr atrás. Porque é... o ponto também não é tão simples, é complicado. Porque você tem que ter um espaço hoje no tamanho molde de 4000 m<sup>2</sup> pra cima, então você achar um terreno hoje, com, né, 4000 m<sup>2</sup> ... mais estacionamento e tudo, não é fácil. Então, nosso presidente é que fica mais nessa área, ele está sempre correndo atrás. (...) Então, as decisões de uma empresa de varejo, acho que ela, as mais importantes estão em torno disso aí (Entrevistado: Diretoria).

Existe claramente um forte foco no cliente. Todo mês são realizadas pesquisas por empresa terceirizada para a percepção do atendimento e os resultados se transformam em ações e avaliações dos funcionários e dos gerentes que são revertidas em pontuação para compor a participação no lucro. O cliente faz parte do tripé considerado o foco da empresa para o sucesso, juntamente com os fornecedores e os funcionários.

A gente olha todo mês, tem uma empresa terceirizada que faz uma pesquisa, ela liga pra dois clientes de cada vendedor. Então ela faz, sei lá, por volta de 500 ligações por mês, [...] a gente vê quanto foi dado de desconto por loja, quanto que

foi cobrado de frete, quanto deu a margem da loja, quanto que vendeu, é... tem cliente oculto que a gente faz, que é um cliente que vai, que a gente não sabe quem que é, tem a nota de avaliação do gerente que ele faz a avaliação da equipe dele (Entrevistado: Diretoria).

### *Síntese*

A organização caracteriza-se como uma empresa da área do comércio varejista, empreendedora, dinâmica, com estrutura enxuta e poucos níveis hierárquicos, ou seja, apenas três (diretores, gerentes e vendedores). A sua origem é familiar e ainda permanecem os vínculos. O conteúdo estratégico sofreu poucas alterações ao longo do tempo. O sistema de informações privilegia a Intranet, e-mail, telefonemas e as reuniões presenciais dos gerentes, mensalmente, e as reuniões de plano de chão diariamente nas lojas. O perfil dos executivos e gerentes das lojas evidencia a força de uma equipe jovem e coesa, comprometida com a empresa, em sua maioria permeada por laços familiares, com formação acadêmica universitária, experiência de mercado e alguns com MBA. A empresa investe fortemente no tripé: cliente, fornecedores e funcionários como fórmula para o sucesso. O forte foco no cliente e a preocupação constante com os funcionários criam sinergia e ambiente propício à dinâmica da coleta informações que retroalimenta o processo de tomada de decisões, facilitando a percepção do ambiente e a antecipação às discontinuidades. A forma de gestão privilegia o controle centralizado, particularmente nas decisões estratégicas, finanças e principais políticas da empresa, delegando às lojas as decisões gerenciais de rotina, buscando empreender grande velocidade ao processo de decisão e rápidas respostas às demandas do mercado.

#### **4.1.2 Definição das estratégias**

As estratégias surgem de um processo emergente que envolve toda a organização na busca e coleta de informações, pela interação com cliente, funcionários, fornecedores, gerentes de loja e diretoria, proporcionando um aprendizado constante e dinâmico das percepções do mercado e das discontinuidades.

O tratamento dessas informações integra o processo estratégico e subsidia as principais decisões estratégicas definidas pela cúpula. Ficou evidenciado que o presidente e a diretoria da organização buscam a todo o momento estarem próximos da base da organização, por uma estrutura simples, enxuta, poucos níveis hierárquicos e com canal aberto de comunicações com os vendedores e gerentes de loja, pela prática constante de reuniões presenciais e visitas, numa cultura de comunicação oral, sem burocracia, que fortalece o

vínculo e estabelece confiança entre os níveis hierárquicos e colaboradores. Observou-se que essa cultura estabelece uma verdadeira rede de sensores por toda a organização, que propicia a percepção de mudanças e a satisfação do cliente a todo instante, praticamente *on-line*.

[...] A gente tem um processo aqui que a gente tenta diminuir, quanto mais possível a hierarquia, e a diretoria tenta sempre estar o mais próximo da loja possível. Por que? Por causa disso que te falei. Então, eles tomam as decisões estratégicas, mas pra tomar essas decisões estratégicas corretamente, eles têm que estar o quanto mais perto lá da loja. Não adianta, o processo ser, a diretoria decide, que passa para os gerentes, que a gente repassa para o vendedor, o vendedor... o cliente vai sentir isso na pele, meio que ao contrário. É o cliente, a gente faz sempre pesquisa. Cliente aí que ele quer, que ele quer... O vendedor de uma forma acaba passando isso pro gerente e o gerente repassando isso para a diretoria, então a diretoria trabalha pra resolver os problemas que foram citados (risos) pelos gerentes, entendeu? Então, por isso que ela é centralizada, mas é dessa maneira, vem de baixo pra cima (Entrevistado: Diretoria).

O gerente da loja, embora não admita participar das decisões estratégicas, afirma participação nas decisões operacionais que envolvem diretamente as lojas, o que ele considera tática. Esse fato evidencia o aspecto de que o processo emergente não abandona o raciocínio consciente, o controle e a liderança, nem as estratégias deliberadas como ficam evidenciadas nas estratégias de expansão. Segundo Mintzberg (2006i, p.345), “as estratégias crescem inicialmente como ervas daninhas em um jardim, elas não são cultivadas como tomates em uma estufa”, numa contradição ao planejamento formal. E ainda: “Administrar esse processo não significa preconceber estratégias, mas sim reconhecer seu surgimento e intervir quando apropriado” (2006i, p.345), num processo de seleção, ora resistindo à mudança, ora absorvendo a mudança, mas sempre incentivando o processo de criação participativa e estruturas flexíveis, características das organizações jovens, inovadoras e empreendedoras. Destaca também, que “as iniciativas estratégicas que ‘resultam’ podem na verdade originar-se em qualquer lugar, embora quase sempre na base da organização, onde reside o conhecimento detalhado de produtos e mercados” (2006i, p.346).

Olha ... mais na tática. Na estratégia, estrategicamente não dá pra pegar todo mundo, pra traçar estratégia. Mas depois da estratégia formulada, daí sim, a tática nós participamos muito, pra fazer que isso se torne realidade, então a gente participa, mas depois das decisões tomadas. Lógico, tem algumas decisões que, por exemplo, quando vai se criar, como foi criado o PRL, daí é uma decisão que a diretoria ouviu os gerentes, *então é um misto*, têm algumas decisões que a gerência da loja participa, que afeta mais o dia-a-dia da loja. Então eles vão ouvir os gerentes, vão pra saber qual a opinião dos gerentes, pra saber se a equipe vai acatar, se vai aceitar, então, aí a loja participa mais, mais operacional, mesmo (Entrevistado: Gerente de Loja).



### 1) *Estratégia de orientação para o mercado*

O foco no cliente e a parceria com os fornecedores caracterizam a estratégia orientada para o mercado. A organização realiza ações para a adequação ao interesse do cliente e às inovações das fábricas, buscando estar sempre atualizada e em concordância com as tendências do mercado.

É isso, de cliente sim. Cliente sim. A gente tem muita preocupação em saber o que o cliente está falando. Agora, a gente não tem muita preocupação, é... acompanhar o concorrente, o que ele está fazendo, mas assim, é só prestar atenção em tudo em que o cliente está falando, que o gerente está falando pra fazer, isso já toma todo o meu tempo, entendeu? E isso é o que é mais importante, a gente enxerga como o mais importante a fazer, entendeu? Conseguir pegar a essência do que o cliente lá tá falando, que é desse jeito, desse processo que eu te falei (Entrevistado: Diretoria).

[...] As informações dos fornecedores são muito importantes, essa informação dos fornecedores, lá pra ... o comitê diretivo, porque ele fala como está o mercado ou a tendência, como é que tá a indústria, tá pensando, é um elo de ligação entre a indústria e a loja, os representantes. É importante ouvi-los, porque eles têm bastantes informações importantes pra gente (Entrevistado: Gerente de Loja).

### 2) *Estratégia de padronização*

A estratégia de padronização é percebida como forma de controle e manutenção da marca. Evidencia-se, e também pelas palavras dos entrevistados, o rigor no padrão na rede de 20 lojas, inclusive na forma de gestão, desde o *layout* às políticas de preço, propaganda, contratação, avaliação, até a metodologia de dispensa de funcionário. Em visita à loja Visconde, foi observado que a dispensa de funcionário segue todo um ritual e cuidado, com sala reservada para o RH conversar com o funcionário a ser demitido, para atenuar o problema e explicações, prática esta justificada pelo gerente que tem o objetivo de evitar ações trabalhistas, além do ex-funcionário ser considerado um amigo e também um cliente.

Existe, hoje, a empresa tá, praticamente tudo padronizado, é, desde layout de loja, layout já está padrão, preço também é padrão, produto, tudo é padronizado, plano de carreira, metodologia de contratação, metodologia de avaliação, metodologia de dispensa de funcionário, tudo tem que obedecer a um padrão, todas as lojas têm que seguir o mesmo padrão (Entrevistado: Gerente de Loja).

### 3) *Estratégia de expansão*

O sentimento empreendedor evidencia-se na estratégia de expansão, que nutre a empresa desde a sua fundação, com forte propensão a abrir novas lojas. A organização já possui *nowhow* e *expertise* para identificar, por processo praticamente padronizado, o ponto que trará retorno aos investimentos e expandirá a marca. O sentimento aventureiro e de

crescimento encontra-se em abrir novos horizontes com o aumento do número de lojas. Essa prática estratégica encontra-se centralizada na diretoria, particularmente na visão estratégica do presidente.

Tem. Lógico. Com certeza. Com certeza. Tanto que a gente faz pesquisa pra onde vai abrir loja, expansão, depósito. (...) Se eu crescer mais cinco lojas, quanto que eu tenho que crescer em depósito. Com certeza tem, mas não é formal, aí ele pega... ele já tem na cabeça dele, preciso crescer cinco lojas, e então o que vai isso gerar, depósito... vai lá faz uma reunião com o diretor do depósito, e aí, vamos crescer cinco lojas, como é que é? Quanto que você precisa crescer? Vai crescer aqui? Aqui dá pra crescer? Não, não dá. Preciso comprar um terreno. Então? Vai indo nesse processo. Entendeu? Ainda nesse processo, mas formal não tem (Entrevistado: Diretoria).

#### 4) *Estratégia de regionalização*

O crescimento da organização tem se limitado ao espaço geográfico regional. A capital do Paraná tem sido o foco dos investimentos e observa-se a preocupação em montar uma estrutura forte que dê sustentação à sua expansão para outras regiões, mantendo-se toda a estrutura de controle, coordenação e logística com base em Curitiba. Observou-se que a organização tem *expertise* e domínio das verticais do varejo do material de construção em Curitiba e região metropolitana, aspecto que, associado à estrutura logística, conduz a expansão para regiões próximas em torno de 100 a 250 km, como as cidades do Norte do Estado de Santa Catarina.

Curitiba, depois de Curitiba a gente é... Curitiba e região metropolitana. A grande Curitiba. É... tem Ponta Grossa também, têm duas lojas em Ponta Grossa. Joinville em Santa Catarina uma loja. Balneário Camburiú mais uma loja. E... Blumenau acho que vai ser agora, acho, tenho impressão que o foco vai ser Santa Catarina. Além de continuar fechando, crescendo Curitiba e Região Metropolitana, mas tem uma visão muito focada ali no Estado de Santa Catarina. Desenvolver bastante lá as atividades da empresa, lá em Santa Catarina (Entrevistado: Gerente de Loja).

#### *Síntese*

A definição de estratégia segue o processo emergente caracterizado por uma liderança estratégica pouco preocupada em gerenciar um processo no qual as estratégias parecem quase se formar por si mesmas. Esse processo somente é possível pela configuração da organização, com uma estrutura flexível, poucos níveis hierárquicos, orgânica, sistema de informações e comunicações informais, sem burocracia, próprio das organizações empreendedoras, jovens e inovadoras (Mintzberg et al., 2006d). O foco da organização é o curto prazo com o lema “fazer bem feito o que tem que ser feito”, pois o futuro será uma consequência, embora a organização tenha visão de futuro de crescimento e expansão bem definidas. Todo esse perfil

está implicitamente ligado ao ambiente do varejo, dinâmico, imprevisível e complexo, que exige organizações velozes nas decisões e flexíveis diante das discontinuidades. Nisto reside o sucesso da organização nos últimos 35 anos. Por outro lado, a organização mantém forte controle e centralização das decisões, comprovando a visão de Mintzberg de que nenhuma organização pode ser puramente emergente ou puramente deliberada, o equilíbrio entre essas vertentes estratégicas condicionadas ao ambiente e à configuração da organização representa a sobrevivência e o sucesso. Pode-se inferir do estudo que a organização tem como estratégias principais: a expansão, a orientação para o mercado e a padronização (preço, propaganda, contratação, avaliação e demissão).

#### **4.1.3 Processos organizacionais e estratégicos**

A organização utiliza um planejamento dinâmico e interativo sem formalidade, sem burocracia e sem a complexidade dos planos, mas com base em processos organizacionais e estratégicos informais, alimentado por um fluxo de informações constantes e atuais, que capturam as tendências, as discontinuidades do ambiente e principalmente a vontade do cliente, que irão subsidiar as decisões.

##### *Reuniões*

A cultura de comunicação da empresa baseia-se na transmissão oral, evitando-se a prática do papel, até mesmo pelo sigilo e segurança das operações. Anualmente, via de regra na reunião de confraternização de final do ano é transmitido o balanço do ano, as projeções e as estratégias para o ano seguinte elaboradas pela diretoria, em exposição realizada por diretores de forma verbal, sem qualquer documento ou plano. Semanalmente, o Comitê, formado pelo Presidente e pelos Diretores reúnem-se para deliberarem as principais decisões. Mensalmente, ocorrem as reuniões dos diretores com os gerentes na loja Visconde (denominação dada por estar localizada na Rua Visconde de Guarapuava). Nessa oportunidade são apresentados os resultados das pesquisas realizadas com os clientes, a avaliação de cada loja, as margens de lucro, as futuras promoções e estabelecidas as metas e os objetivos de cada loja.

É... plano estratégico é, você fala assim é mais, na alta direção, todo ano, é, nós fazemos uma reunião, todo ano, para fazer uma retrospectiva do que passou, do ano que passou e projetar o ano seguinte, daí, diretoria e os gerentes, então, ali, nesse dia, nós sabemos quantas lojas vão abrir, aonde vai abrir, qual loja vai ampliar, e o que pretende fazer naquele ano. Então, todo ano existe essa reunião, é um jantar, uma reunião onde é feita a retrospectiva, se cumpriu aquilo que a gente traçou

mesmo pro ano, então foi realizado isso, isso, cumpriu, agora vamos fazer isso, isso, então, já existe, nós não participamos, nós sabemos, [...]. Nós recebemos, é, é, lá no dia, mas não é uma coisa assim escrita, até porque é pra não vazar muito essas informações. (Entrevistado: Gerente de Loja).

É, mensalmente, nessa reunião são estabelecidas as metas e objetivos, aonde são divulgadas todas essas pesquisas. Ali a gente tem o mês que passou, as metas, o que foi cumprido, se a venda atingiu, se a margem foi satisfatória, então, tem uma retrospectiva do mês que passou e se tiver alguma implementação pra fazer pro mês que vingou, também é feita nessa reunião mensal (Entrevistado: Gerente de Loja).

Além das reuniões, Intranet, e-mail e ligações telefônicas, observou-se um canal de comunicações aberto em toda empresa para todos os integrantes, sem restrições ou limitações funcionais ou hierárquicas, possibilitando que reclamações e sugestões sejam percebidas como uma contribuição à melhoria dos processos. Essa cultura da empresa, estabelecida por mais de 30 anos, associada a uma estrutura hierárquica reduzida apenas a três níveis, representa um facilitador nas comunicações, mas também uma verdadeira integração das boas práticas estratégicas.

Sim. É... os funcionários, eles têm uma liberdade de passar para os gerentes todas as idéias, é, porque é uma, uma cultura do Balaroti essa já. Eles virem reclamar ou dar sugestão, questionar, não aceitar, aceitar, elogiar, então a gente tem que estar sempre aberto pra, é uma cultura da empresa. Além disso, a empresa criou um canal de comunicação que se chama: a empresa e você, onde o funcionário, ele pode, um e-mail oculto, onde não aparece o nome dele, nem de que máquina que ele mandou, ele fica protegido, se ele quiser por o nome ele põe, se ele não quiser ele não põe, ele pode conversar diretamente com a diretoria, através de e-mail oculto ou não, é, pode fazer denúncia, pode fazer reclamações, pode dar sugestões. [...] Além disso, ele pode ligar diretamente pra qualquer diretor e até para o presidente, a hora que ele quiser, é livre, e também ele pode marcar para conversar com qualquer diretor e com o nosso presidente, a hora que ele quiser também, então é bem transparente mesmo (Entrevistado: Gerente de Loja).

(risos) Filtro zero, você pode pegar o telefone aqui e ligar, quero falar com Hélio, Ah! Quem é? É o Pedro. Ela vai passar. Se o Hélio tiver na mesa dele, ele vai atender. Então não existe nenhum tipo de burocracia pra... pra frear esta comunicação, entendeu? (Entrevistado: Diretoria).

### *Plano de chão*

Diariamente ocorrem as reuniões de “plano de chão” em todas as lojas, em cada turno, com a duração aproximada de 15 minutos, para transmissão das diretrizes, atualizações e coletas de informações. Serve também como momento de integração e aproximação, durante o qual são realizadas as comemorações dos aniversariantes do mês, prestadas homenagens, realizado alongamento e toda a preparação para o turno. Essa interação tem alto significado

para o trabalho da equipe e para a liderança dos gerentes, além de ser um momento de oportunidade para as relações interpessoais de toda loja. O termo deve-se a um exemplo dado, no passado, por palestrante em reunião com todos os gerentes de loja, numa analogia com as reuniões diárias de chão de fábrica antes do início dos trabalhos.

Na realidade, esse termo plano de chão, ele, ele não é correto para o nosso caso, mas ficou, ficou a coisa assim, é, um costume em que se criou falar em plano de chão, porque plano de chão normalmente você faz um plano de chão de fábrica, no caso. [...] Então nesses quinze minutos é feito uma reunião, onde a gente passa as informações mais recentes, é... mudanças, alguma alteração de tabela, alguma alteração de campanha, aniversariantes do dia, a gente aproveita e faz tudo durante esses quinze minutos, e, antes de começar, antes do cara começar a trabalhar ele tem todas as informações, [...] algumas mudanças que teve, alguma mudança de curso, é... de estratégia de venda, oferta, e campanha que as indústrias passam, premiação de indústria, então é rapidamente. Aí tem o aniversariante do dia, alongamento, e a gente desce para trabalhar. [...] (Entrevistado: Gerente de Loja).

#### *Visita às filiais*

O acompanhamento da rede de 20 lojas é realizado por visitas presenciais pela diretoria, de maneira informal e sem *script*, particularmente pelo diretor comercial. Nessas visitas observa-se a padronização e são colhidas as informações que irão alimentar o comitê estratégico no estabelecimento de boas práticas estratégicas. Atualmente, essa prática tem sido possível e viável, mas percebeu-se uma preocupação quanto ao crescimento da organização que com certeza modificaria toda a dinâmica de controle, avaliação e acompanhamento. Certamente, à medida que a empresa for crescendo e cobrindo novos espaços geográficos, toda a dinâmica de gestão deverá ser aperfeiçoada e adequada.

Normalmente, assim, oh! É... o diretor comercial, fica metade do tempo aqui, metade do tempo ele tá na loja, tá na loja, tá rodando... vendo se tá tudo certo. O comitê, normalmente, na sexta-feira, a gente tem um negócio chamado café da integração. É um café em que é apresentada a empresa aos novos colaboradores. Que vão, sei lá!... 40 colaboradores lá e a diretoria. A diretoria faz uma apresentação como é a empresa, como era, como foi e, depois desta reunião, [...] toda a diretoria vai pra uma loja (Entrevistado: Diretoria).

O diretor comercial, normalmente, é o que mais frequenta a loja, ele vem olhar a loja, como está o andamento da loja, se os *layouts* estão de acordo, é... ele vem sentir a temperatura da loja. [...] De vez em quando vem o diretor comercial com o diretor presidente, passa nas lojas, faz as visitas, assim, mas não é uma visita, assim, para obedecer um *script*, ou um *checklist*, assim não, é uma visita, assim, de cortesia (Entrevistado: Gerente de Loja).

### *Pesquisa de mercado*

A pesquisa de satisfação do cliente (PSC) ocorre mensalmente por uma empresa terceirizada que realiza em torno de 500 ligações, com a amostra de dois clientes por vendedor, além da visita de um cliente oculto em cada loja que avalia toda a performance de atendimento do vendedor ao gerente, inclusive simulando situações de *stress*, descontentamento e até mesmo situações de arrogância e rebeldia. Essa pesquisa reúne as observações num livro entregue à diretoria que passa a analisar as percepções do cliente, como a sua satisfação, os descontos realizados e as principais tendências. A pesquisa contribui também para a avaliação dos gerentes e funcionários que, juntamente com outras avaliações, irá compor o PRL, revertido em prêmio em dinheiro, que pode alcançar até 25% do salário, recebido semestralmente.

O foco é... *o tripé que a gente chama*, que a gente tem na empresa, *funcionários, fornecedores e clientes*. Então, nós trabalhamos muito, é... é, esses três elementos que compõem o nosso negócio. [...] Aliás, todas, é, as pesquisas que são feitas é uma empresa terceirizada que faz, a pesquisa de satisfação do cliente, o cliente oculto, é... a 360, onde os funcionários avaliam o corpo gerencial da loja, e também tem a avaliação dos gerente que avalia a Diretoria e isso depois vem pra gente, todas essas informações ela volta pra gente, então você vê o nível de preocupação que a empresa tem no trato com o funcionário e no trato com o cliente também. [...] E são perguntas bem interessantes, pergunta se ele cumprimentou o cliente, se ele teve que abordar o vendedor ou o vendedor abordou ele, é a pró-atividade, conhecimento técnico, se ele estava bem trajado, se ele estava barbeado, se ele estava bem apresentado, então, essa pesquisa abrange diversos aspectos do atendimento do vendedor, e daí, também pergunta do gerente. [...] Então existe uma preocupação muito grande com relação ao atendimento com o cliente, com a equipe de venda, com os fornecedores, além de cada loja ter a liberdade de trabalhar no entorno dela, da sociedade, com projetos sociais, é tratar bem ..., bem simpático dentro da comunidade. (Entrevistado: Gerente de Loja).

O mercado também é avaliado pela ótica do fornecedor, importante parceiro que mantém a empresa atualizada com as principais tendências e atualizações das fábricas, que possibilita uma visão antecipada do desempenho e aceitação dos produtos, bem como aproveita o resultado das pesquisas realizadas pelo próprio fabricante. A parceria é levada muito a sério e tem sido dispensado tratamento especial aos fornecedores, tanto que, anualmente, é oferecido um jantar de confraternização com aproximadamente mil fornecedores.

### *Controle*

A diretoria realiza o acompanhamento das 20 lojas sob um forte controle, tendo cada diretor o controle específico de sua área, sendo o diretor comercial o elo principal com as

lojas, particularmente nas reuniões mensais, com foco no desempenho, no estoque, na padronização e na aplicação das políticas da empresa. A tecnologia da informação permite, através da Intranet, que o presidente, a diretoria e os gerentes, por níveis de acesso de acordo com o grau hierárquico, tenham acesso ao estoque, às vendas, à margem de lucro, aos descontos e às informações de pessoal. Embora o forte controle tenha destaque, observou-se grande confiança nos gerentes de loja, com delegação de autoridade para o gerenciamento da loja para as atividades do dia-a-dia e as estratégias para alcançar as metas negociadas. Desse controle percebeu-se também uma grande aproximação com o dia-a-dia das lojas, uma relação de amizade e integração. Os diretores são vistos como grandes parceiros e fazem parte da equipe, sem burocracia, o que faz fluir com despreendimento as novas idéias e as práticas estratégicas em ambos os sentidos.

Super rígido. Super rígido. Essa questão de... ter essa menor hierarquia num ponto. E outro ponto, é... de eu ter confiança na pessoa que tá lá, no gerente. Ele traz mais velocidade e faz o processo ser menos burocrático, menos... O controle existe, mas não existe muita burocracia. Entendeu? Porque a burocracia a gente acha que trava. E o controle em excesso também trava (Entrevistado: Diretoria).

Os controles são... é, tudo o que é gerado aparece nos relatórios da direção da empresa, então por exemplo, lá do... o diretor da minha loja, ele pega lá, ele entra lá, [...] na Intranet, ali tem as informações mais sigilosas e importantes, ali ele sabe quantos funcionários eu tenho, o perfil de cada funcionário, a formação de cada funcionário, os cursos que ele faz, se ele tá deixando de fazer algum curso, o índice de furto da minha loja. [...] Ele sabe quanto estou baixando de estoque, sumiu do estoque, o caixa, o fechamento de caixa, é... o volume de vendas, o volume de troca, o volume de devolução. Então, na Intranet tem tudo isso, a curva ABC, ele pega lá, o que vende mais, o que tá vendendo menos, tem tudo na Intranet, mas tem senha, tem a senha .... Exatamente, tem nível de acesso. (Entrevistado: Gerente de Loja).

### *Síntese*

A prática informal, a estrutura orgânica e a interação de pessoas, própria das organizações empreendedoras, são os aspectos mais significativos encontrados nos processos organizacionais e estratégicos, evidências de um processo emergente de planejamento. O foco nas relações interpessoais é característica marcante do processo, que estão evidenciadas nas ligações bem próximas e descontraídas, fundamentadas na confiança, sem burocracia e com canais de comunicações abertos, aspectos que contribuem para que o ambiente seja propício à participação voluntária, desinibido e sem medo, fazendo fluir as informações por toda a organização. Sobressaem também nos processos o rígido controle e acompanhamento de todas as atividades das lojas pela diretoria, nada passando sem a observação e orientação dos diretores, bem como do gerente das lojas sobre a equipe de venda e apoio administrativo, uma

marca da forma de gestão. E a preocupação com o tripé formado pelo cliente, funcionário e fornecedor tem sido o diferencial da organização na percepção do ambiente. Essa prática alimenta o processo estratégico com informações e soluções que surgem da base da organização, muitas vezes do próprio vendedor, características próprias de processos emergentes.

#### **4.1.4 Modelo do processo de planejamento**

##### *Processo Emergente*

Evidências apontam que a organização emprega o processo emergente de planejamento estratégico, característico das organizações empreendedoras, nas quais não existe nenhum planejamento formal, qualquer plano escrito, ou estrutura burocrática, ou pessoas responsáveis diretamente pelo planejamento, ou seu controle.

A burocracia para a organização significa sinônimo de lentidão e descrença. Existe aversão ao papel e aos planos por acreditarem que essa prática engessa ou trava a organização que se encontra inserida num ambiente dinâmico, que exige muita velocidade e rapidez nas decisões, próprio do comércio do varejo.

O planejamento estratégico ocorre em reuniões realizadas pelo comitê estratégico, composto pelo presidente e diretoria, ao longo do ano. As estratégias são divulgadas em reunião anual de balanço de fim de ano com a presença de todos os gerentes, de maneira informal, verbal, sem qualquer documento escrito ou plano. A divulgação é limitada aos gerentes, particularmente devido à preservação do sigilo.

Embora as estratégias sejam definidas pelo comitê estratégico, o processo se desenvolve de tal forma que as estratégias são formadas por um processo que emerge das bases da organização, num sentido inverso à pirâmide, pela interação das pessoas que integram a cadeia de valor, principalmente no que a organização denomina de tripé de sustentação: equipe de venda, clientes e fornecedores. A percepção de cada segmento é considerada fundamental para o acompanhamento do ambiente interno e externo, clarificando a visão da organização no presente e para o futuro, por antecipar as discontinuidades e as mudanças. Cabe ao comitê estratégico a filtragem e a interpretação dos sinais e as informações que emergem de cada segmento.

[...] Varejo precisa de muita velocidade. Tá no sangue da diretoria ali, pessoal super empreendedores e super rápidos. Então, essa é a característica principal. Então, quando você fala em planejamento, é... eu tô falando uma visão que eu acredito que eles tenham tá, às vezes pode até não ser muito. É uma coisa boa,



ótima, mas na cabeça deles, assim, o negócio tá tão, há 35 anos o cara fazendo esse negócio, que ele tá tão, os números estão tão, assim, fluindo na cabeça, que às vezes eles acreditam que o planejamento pode tirar um pouco da velocidade, começa a tornar o processo um pouco burocrático (Entrevistado: Diretoria).

Não, existe na cabeça. Porque, o que eu acho, se ele colocar isso num papel e começar a cobrar, aí o processo vai ser inverso, é isso que eu te falo, ele quer, vai crescer, então pra acontecer aquilo, o que tenho que fazer, fazer tudo bem certinho, bem feitinho (Entrevistado: Diretoria).

## 4.2 DESCRIÇÃO DO CASO BEMATECH

A Bematech recebeu inúmeros prêmios na área de inovação, gestão e informática (48 prêmios). Caracteriza-se como uma grande empresa em franca expansão e internacionalização, com aproximadamente 1400 funcionários, com atuação na área de tecnologia há 20 anos, líder de mercado. Tem como principal produto a construção de *hardware* e *software* em soluções para capacitar e tornar o comércio varejista mais eficiente, com uma plataforma integrada composta por sistemas de gestão, equipamentos, serviços e treinamentos, aplicada às diversas necessidades do mercado. A sua origem é acadêmica e seus fundadores ocupam atualmente o Conselho de Administração, com forte governança corporativa. A empresa é jovem e vem se profissionalizando com a utilização de métodos administrativos modernos, abertura de capital, aperfeiçoamento dos profissionais e captação de executivos com experiência de mercado.

A matriz e sede administrativa situa-se na cidade de Curitiba, a fábrica e a universidade corporativa em São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, e possui escritórios nacionais e internacionais nos Estados Unidos, China, Alemanha, Argentina e Taiwan.

### 4.2.1 Configuração da organização

A organização tem sua história<sup>1</sup> com origem acadêmica, resultante do projeto de dissertação de Mestrado do CEFET Paraná, em 1987, realizado por dois engenheiros eletrônicos, Marcel Malczewski e Wolney Betiol, que acreditaram na inovação do sistema de impressão matricial por impacto. Seus fundadores iniciaram a empresa Bematech Ltda. em 1990, como empresa especializada no mercado de impressoras matriciais. Em 1991, devido à necessidade de captar recursos na iniciativa privada, foram admitidos mais seis sócios e transformou-se em Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A, apoiada no projeto de mini-impressora, acreditando na tendência de mercado para a

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.bematech.com.br>.

modularização de automação bancária. Assim, tornou-se a primeira empresa brasileira a fabricar mini-impressoras em larga escala e a primeira a fornecer Blocos Impressores integrados para terminais de auto-atendimento. Ainda em 1991 a empresa tornou-se sociedade por ações de capital fechado e instituiu seu conselho de administração. No período de 1993 a 1996 aumentou o canal de comercialização com a filial de São Paulo e o incremento das vendas de periféricos. Em 1997 inova ao desenvolver o primeiro Bloco Impressor com tecnologia de impressão térmica do Brasil e apresentação do programa Bematech Software Partners. Nos próximos três anos, a empresa instalou cerca de 100.000 checkouts de impressoras no país, representando aproximadamente 50% do mercado. Em 2001 tem início a internacionalização com vendas para Atlanta, nos Estados Unidos. Em 2002 amplia o canal de comercialização com o projeto das impressoras para as urnas eletrônicas, com venda de 75 mil impressoras para a Unisys, vencedora da licitação junto ao TSE. Em 2003 foi criada a Universidade Bematech, que centralizou a gestão das atividades de treinamento, com um modelo cuja missão era promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual através da capacitação contínua e inovadora dos parceiros comerciais, clientes, fornecedores e funcionários, visando o crescimento dos negócios e das competências Bematech. Em 2004 a Bematech lançou a linha de impressoras fiscais térmicas com tecnologia MFD (Memória Fita Detalhe), e o projeto Bematech One Stop Shop - BOSS, um canal exclusivo para revendedores. Em 2005 a Bematech criou 9 filiais próprias para atender todas as regiões do país, e mudou seu foco para soluções em automação comercial, distribuindo conjuntos de equipamentos completos para os pontos de venda, serviços de assistência técnica e sistemas de gestão. Em 2006 realizou a aquisição de três empresas que passaram a complementar o *portfólio* de produtos e serviços de soluções em tecnologia para o varejo: GSR7, GEMCO e C&S; inaugurou oficialmente sua unidade fabril em São José dos Pinhais e lançou o Bematech Varejo Total (BVT). Em 2007 expandiu internacionalmente com a subsidiária em Buenos Aires, na Argentina, e a abertura da Bematech Europe GmbH, com sede em Berlim, na Alemanha, objetivando ampliar os canais comerciais na Europa. Neste mesmo ano, realizou a abertura de capital no Mercado da Bovespa para melhorar o acesso a recursos para financiar a continuidade do seu crescimento. Em 2008 adquiriu 5 novas empresas como forma de ampliar seu *portfólio* e mercado de atuação: Rentech, Snack Control, CMNet, MisterChef e Logic Controls, em Nova Iorque, EUA, e em 2009, “a consultoria Ana Couto Branding e Design inicia reposicionamento e a revitalização da marca Bematech.

Certamente uma empresa empreendedora, até pela história da empresa, oriunda de dois professores, de dois estudantes de engenharia, uma empresa que nasceu do mestrado, ah, então, esse que é o grande ponto, acho que esse é o grande diferencial (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

O conteúdo estratégico da organização em termos de produto e mercado teve grandes transformações ao longo do tempo, conforme visto em sua história. Inicialmente o produto, oriundo de projeto de mestrado de seus fundadores, em 1990, foram as impressoras matriciais de impacto para o nicho de mercado do Telex. Em seguida, em 1991, com o objetivo de iniciar uma diversificação de produtos e acreditando na tendência de mercado para a modulação bancária, desenvolveu as mini-impressoras e os blocos impressores integrados para terminais de auto-atendimento, com produção em larga escala, expandindo o mercado até São Paulo. Em 1997, desenvolveu novo produto, o bloco impressor com tecnologia de impressão térmica, expandindo o mercado para todo o país. Em 2002 amplia o canal de comercialização com o projeto das impressoras para as urnas eletrônicas. Em 2005 a empresa muda o seu foco para soluções em automação comercial com *portfólio* de produtos e serviços em soluções em tecnologia para o varejo. Em 2007 expandiu internacionalmente com o objetivo de ampliar os canais comerciais na Europa e nos EUA.

O perfil dos executivos caracteriza-se como jovem, com formação tecnológica, empreendedor, agressivo e ousado, oriundos do mercado, particularmente de empresas do varejo, de telecomunicações e de tecnologia. Tem a orientação e supervisão de uma equipe composta pelo Conselho de Administração e pela Diretoria<sup>2</sup>, com formação acadêmica nas principais Universidades do país (UFPR, UFRJ, UFRGS, PUC, Mackenzie), larga experiência profissional em empresas de grande porte (Siemens, Shell, Brasil Telecom, Rhodia, Citibank, Banco do Brasil, Editora Abril, Copel, Eletrosul, AT&T, Credicard, Presidente da Sky do Brasil, Vice-Presidente da FIEP), MBA executivos (FGV, Fundação Dom Cabral, FIA-USP, ESPM), alguns com experiência internacional e cursos no exterior (Harvard Business School, Universidade de Navarra, Michigan State University) e também professores acadêmicos.

A forma de gestão evidencia uma organização considerada dinâmica, de nível hierárquico enxuto, centralizada e com alto grau de controle e governança corporativa fortíssima. A sua centralização está mais afeta ao controle das filiais, escritórios nacionais e internacionais que respondem à matriz em Curitiba, sem contudo ser considerada engessada.

Ela tem um grau de controle muito forte, a empresa, ela é, ela tem uma ....., a matriz é em Curitiba, ou seja, todas, todas as filiais, escritórios, internacionais e nacionais,

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.bematech.com.br>.

respondem à matriz em Curitiba. Existe sim um grau de controle forte, apesar do nível hierárquico enxuto, existem decisões que acontecem nas filiais, mas isso tudo é reportado à matriz, ah, apesar de ser centralizada, não é engessada, acho que é muito importante colocar isso. Então, ah, um sistema de informações, de informações e comunicações, utilizando obviamente tecnologia por sistemas, *software*, ela é uma empresa que está se profissionalizando, é sempre importante dizer isso, apesar do grau de controle muito avançado e um grau de governança corporativa fortíssima, até porque a empresa é premiada, e nos dois últimos anos foi premiada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Tem um foco também muito grande na capacitação da sua cadeia de valor, acho que isso, ah, tem haver muito fortemente com a estratégia de sustentabilidade do negócio da empresa (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

Percebe-se um processo de decisão racional apoiado principalmente em informações gerenciadas por tecnologias de sistemas, que fornecem os relatórios e indicadores do *Balanced Scorecard*, do planejamento estratégico e de resultados por áreas específicas. A tomada de decisão ocorre na cúpula, subsidiada pelas informações geradas na metodologia do BSC, de forma capilarizada, envolvendo todos os níveis hierárquicos, por *software*, existindo um *feedback* contínuo no processo que se retroalimenta influenciada por forte governança corporativa.

A Governança Corporativa<sup>3</sup> é articulada pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal, mais os comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, atualmente composto pelo Comitê de Estratégia, Comitê de Pessoas e Comitê de Finanças. Cabe ao Conselho de Administração, principal órgão de controle e gestão, por deliberação colegiada, estabelecer as políticas e diretrizes gerais de negócio, incluindo a estratégia de longo prazo, o controle e a fiscalização do desempenho, e a supervisão da gestão dos Diretores da Companhia.

Ela é uma tomada de decisão de cúpula, ou seja, existe todo um trabalho diretivo, que é, novamente, não por ser centralizada ela é engessada, ela é capilarizada, no nível hierárquico da empresa, ela ... volta, ela se retroalimenta, e é tomada uma decisão, mas obviamente segue uma linha, é .... uma metodologia, que até hoje, é, vem desenvolvendo a empresa (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

O sistema de informações e comunicações está fundamentado na tecnologia da informação (TI) tanto para o público interno como para o público externo. Internamente, além da interação baseada em TI, ocorrem reuniões, particularmente pelos conselhos e comitês. As informações essenciais ao público externo e aos investidores encontram-se em site bem

---

<sup>3</sup> Fonte: site [www.bematech.com.br/ri/](http://www.bematech.com.br/ri/).

estruturado, com transparência e dados atualizados, além das assembleias gerais com os acionistas.

### *Síntese*

A organização caracteriza-se como uma empresa da área de tecnologia, com forte apelo para a inovação e o empreendedorismo desde a sua fundação, evoluindo para uma configuração diversificada, integrada por um conjunto de unidades semi-autônomas, unidas por uma estrutura administrativa central, caracterizada por poucos níveis hierárquicos e estrutura orgânica. O conteúdo estratégico teve grandes transformações ao longo do tempo. O sistema de informações privilegia os sistemas tecnológicos, como software, intranet, e-mail, telefonemas e reduzidas reuniões presenciais da diretoria e dos comitês. O perfil dos executivos evidencia a força de uma equipe jovem e empreendedora que busca a inovação, comprometida com a empresa, em sua maioria especialista na área de tecnologia, com formação universitária e MBA, orientados e controlados por forte governança corporativa, articulada pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitês, constituída por profissionais maduros com larga experiência de mercado e de grandes empresas. A empresa investe fortemente na inovação tecnológica, na criação de *hardware* e *software* para capacitação do comércio com soluções em tecnologia para o varejo. Esse foco em tecnologia tem angariado inúmeros prêmios na área de inovação, gestão e informática, posicionando a empresa como líder de mercado e em expansão, com internacionalização para os Estados Unidos, Europa e Ásia. A forma de gestão privilegia o controle centralizado, particularmente nas decisões estratégicas, finanças e principais políticas, delegando às filiais as decisões gerenciais de rotina, sempre reportando à matriz em Curitiba, ancorada na metodologia do Balanced Scorecard e sistema de informações por software, que retroalimenta o processo de tomada de decisões, facilitando a percepção do ambiente e a antecipação às discontinuidades. A condição de capital aberto e atuação na área tecnológica trazem muita preocupação à empresa com o sigilo das informações, principalmente quanto à concorrência e ao compromisso com os acionistas e a governança corporativa.

#### **4.2.2 Definição das estratégias**

As evidências apontam que as estratégias na Bematech são formuladas por um processo formal que, segundo Mintzberg (2006f, p. 289), caracterizam o estilo das organizações máquinas, na qual a estratégia deve emanar do topo da hierarquia, onde a

perspectiva é mais ampla e o poder mais focado. Pode-se inferir que esse estilo está ligado ao amadurecimento e à profissionalização da organização, devido ao crescimento meteórico nos últimos vinte anos e por consequente, a necessidade de controle. Observou-se que as estratégias são deliberadas e formuladas nos *workshops* realizados anualmente, com forte influência ainda da visão de futuro estabelecida por seus fundadores, claramente explícito nos pontos-chave da estratégia no site da organização para os acionistas.

As decisões estratégicas da empresa são definidas pelo planejamento estratégico através da diretoria, ou seja, tudo deve refletir a diretoria, o planejamento estratégico reflete a orientação, obviamente, do mercado, da diretoria, e então, essas decisões estratégicas passam sempre ... ah, visa a que o planejamento estratégico tá colocado (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

Uma vez por ano, normalmente em julho, agosto ou setembro, dependendo, obviamente das viagens e do trabalho todo do *board*, por quê? Porque a cúpula é necessária fortemente nesse momento, então, presidente da empresa, seus diretores, ah, são, fazem parte sim, fazem parte disso (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

Por outro lado, evidências apontam que da vertente inovadora e empreendedora da organização emergem estratégias. Observou-se que a capilaridade e a flexibilidade proporcionadas pelo sistema de informações, a prática da gestão participativa e as práticas sociais retroalimentam continuamente o processo decisório, possibilitando que sejam formadas estratégias de uma área isolada da organização, do aprendizado de seus funcionários, dos engenheiros, técnicos e especialistas, e dos *insights* da seção de pesquisa e desenvolvimento. No entanto, ficou evidente que a vertente inovadora continua integrada ao sistema formal, sob os limites, controle e aprovação do *board* da empresa.

A gente tem área de pesquisa e desenvolvimento que trabalham nisso, mas a inovação está dentro do planejamento estratégico, como que criar trinta novos produtos, ah, fazer com que os *softwares XPTO, Y ou Z* preencham a lacuna do mercado em tal segmento, as verticais que a gente trabalha como farmácia, construção civil, então, tem uma visão muito profunda disso, e volto a dizer, ah, ele se retroalimenta. As pessoas também criticam, ah, críticas e sugestões, sempre eu digo, que são sempre bem vindas, então, as pessoas acham que a gente tem que melhorar um pouquinho aquilo que diz não visão da empresa, que não é mais ser a melhor empresa de automação comercial, é ser a melhor empresa de pontos de venda, ou seja, então, as pessoas vão contribuindo, isso volta à cúpula, é discutido e é batido o martelo e vai-se em frente ou não (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

### *1) Estratégia de melhoria contínua e inovação*

Segundo Boynton e Pine II (2006, p. 309), a estratégia de melhoria contínua visa a lançar novos produtos de forma rápida e barata, buscando a antecipação das necessidades futuras, à medida que alcança avanços constantes em qualidade, velocidade e custos de processo, que lhe garantem vantagens competitivas reais, o que os autores denominaram de processo dinâmico. Segundo os autores, “o projeto de melhoria contínua adota a inovação de processo, ao mesmo tempo em que permanece competitivo como produtor em massa”, somente possível quando há “interdependência entre unidades funcionais, ou seja, produção, desenvolvimento de produto, sistemas de informação e marketing”, atingindo eficiência quando a inovação é uma preocupação de todos.

Toda a ... uma das coisas mais interessantes que eu cheguei aqui e me disseram, e eu venho de telecomunicações que muda muito, me disseram que a Bematech muda todo dia, e é verdade, cada vez mais eu, eu assino em baixo disso. Ah, eu digo que a inovação tá no DNA da empresa, ela nasceu de uma inovação, então, ela deve, deve-se inovar todo santo dia (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

A inovação evidencia-se na organização desde a sua fundação com o sistema de impressão matricial por impacto, depois as mini-impressoras, em seguida o sistema de impressão com tecnologia termal, todos os produtos inovadores com grande repercussão no mercado. Esse foco em apresentar novos produtos em tecnologia tem sido o objetivo da empresa de inovar continuamente num processo dinâmico, que envolve toda a organização. Atualmente, ela está orientada para a capacitação do varejo com produtos que tragam eficiência e automação ao comércio, como impressoras fiscais, microterminais fiscais, monitores, leitores, impressoras de cheque e novos lançamentos como CPUs de varejo, CPU e monitor integrados, impressoras térmicas.

### *2) Estratégia de personalização em massa*

Como resposta ao ambiente competitivo atual, que muda rapidamente, Boynton e Pine II (2006, p.305), identificaram que “essa estratégia tenta construir um conjunto estável de capacidades de processo de TI, que sejam estáveis a longo prazo, mas flexíveis, genéricas e modulares” para atender a um vasto leque de clientes e às demandas mutantes de produto.

Essa estratégia é identificada na Bematech em um de seus pontos-chave da estratégia divulgada para os acionistas<sup>4</sup> de manter e expandir sua posição de liderança no segmento de

---

<sup>4</sup> [www.bematech.com.br/ri/](http://www.bematech.com.br/ri/)

tecnologia para o comércio, com foco nas diversas verticais do varejo e soluções voltadas para clientes que se encontram em diversos estágios de desenvolvimento e porte, que pode ser interpretada como uma maneira de captar clientes pela apresentação de soluções de gerenciamento para o varejo com customização, de acordo com suas necessidades e características, tendo como plataforma a utilização de *software* e processos já testados e consagrados pela organização. Assim, são oferecidos sistemas de gestão<sup>5</sup> para bar, restaurante e padaria (Bematech Chef-MisterChef), farmácias e drogarias (Bematech Farma Ligth e Bematech Farma Live), corporativo (GEMCO Anywhere), lojas em geral (Bematech Loja Practico, Smart e Bematech Loja Light), hotéis e pousadas (Visual Hotel Full e Visual Hotel Special), postos de combustíveis (Bematech Combustível), outros (Bemacash).

### 3) *Estratégia de expansão*

A estratégia de expansão fica evidente no empreendedorismo, raiz cultural da organização, responsáveis pelo acelerado crescimento nos últimos 20 anos. Também fica clara na visão de futuro da empresa de ser a melhor do mundo em solução para pontos de vendas até 2015<sup>6</sup>. Outro aspecto relevante tem sido a abertura de filiais no país (9 em 2005) e as aquisições (3 em 2006 e 5 em 2008) e, recentemente, em 2007, a abertura de capital, que potencializou essa estratégia pela responsabilidade com os acionistas, fornecedores e clientes, como um dos focos da governança corporativa, pelas evidências encontradas nos pontos-chave da estratégia, divulgada no site da empresa, na seção relação com os investidores<sup>7</sup>: ampliar a base de Clientes Corporativos no Brasil e a receita advinda dos mesmos; aumentar a parcela recorrente da receita; e perseguir seletivamente novas aquisições. Nas aquisições deixa explícita a intenção de expansão:

Na medida em que a Bematech identificar oportunidades interessantes de investimento, a Companhia pretende adquirir empresas: (i) que tenham uma sólida base de clientes ou canais de distribuição estabelecidos; (ii) que se enquadrem em seu modelo de negócios e que possuam negócios em suas áreas de atuação; (iii) que sejam proprietárias de tecnologias que possam lhe interessar; ou (iv) que sejam complementares aos seus negócios e que tenham potencial de crescimento sustentado e de criação de valor para seus acionistas. Em qualquer hipótese, a Bematech buscará sempre oportunidades de aquisições estratégicas, a fim de manter ou expandir sua posição de mercado, aumentar sua lucratividade e competitividade e criar valor para seus acionistas ([www.bematech.com.br/ri/](http://www.bematech.com.br/ri/)).

---

<sup>5</sup> [www.bematech.com.br/sistema-gestao.html](http://www.bematech.com.br/sistema-gestao.html)

<sup>6</sup> [www.bematech.com.br/valores.html](http://www.bematech.com.br/valores.html)

<sup>7</sup> [www.bematech.com.br/ri/](http://www.bematech.com.br/ri/)



#### 4) *Estratégia de internacionalização*

A ambição da empresa se expressa na visão de futuro de ser a melhor do mundo até 2015, mas também na diversificação do mercado pelos continentes com subsidiárias ou escritórios na América Latina, América do Norte, Europa e Ásia. A ampliação dos canais de comercialização em quatro continentes é uma demonstração clara de posicionamento no mercado internacional com a tecnologia desenvolvida, obtenção de vantagens comerciais e absorção de tecnologias de ponta, a custos reduzidos, expressa de forma clara num dos pontos-chave da estratégia para os investidores de “expandir suas vendas na América Latina e manter seu posicionamento estratégico nos demais países”. Essa estratégia também é expressa no site da empresa pela diretoria:

O próximo passo é avançar no mercado externo. Sua estratégia é conquistar em outros países a mesma força que permitiu à empresa crescer aqui no Brasil: a força da confiança que os clientes depositam nos produtos Bematech. Estão todos trabalhando para isso! ([www.bematech.com.br/diretoria.html](http://www.bematech.com.br/diretoria.html)).

#### *Síntese*

A definição das estratégias segue o processo formal, com a criação de estratégias deliberadas e pela direção da organização. A formulação das estratégias está apoiada no comitê de estratégia, na articulação da governança corporativa, na seção de desenvolvimento corporativo, nas práticas formais do *workshop* anual e em toda a metodologia do BSC. A percepção do ambiente, das discontinuidades e das mudanças, matéria prima para a criação das estratégias, é gerenciada por sistema de informações, apoiada em software, e rígidos procedimentos padronizados. Percebeu-se também que o processo de inovação, característica marcante da organização, é parte integrante do processo de definição das estratégias. Toda essa dinâmica visa a atender a expansão crescente, com filiais no país, subsidiárias e escritórios no exterior, e também a busca de profissionalização da organização, desde a abertura de capital. Dessa forma, observou-se a utilização das estratégias: melhoria contínua, padronização em massa, expansão e internacionalização.

### **4.2.3 Processos organizacionais e estratégicos**

#### *Reuniões*

As reuniões presenciais acontecem com a diretoria, conselhos, comitês, lançamentos de novos produtos e *workshop* anual, mas percebeu-se que as informações que alimentam o processo de gerenciamento e o acompanhamento e controle do planejamento estratégico são

processados de forma sistemática e ancorados na tecnologia da informação por *software*. O acompanhamento e a atualização das informações seguem uma disciplina de execução muito rígida que, de acordo com o Gerente de Desenvolvimento Corporativo, representa o diferencial da organização.

Ela é sistemática, ela é oriunda do demonstrativo de resultados da empresa, com todos os seus resultados financeiros, balanço patrimonial e assim por diante. Ah! Mas o que acontece, o grande ponto é você ter a informação e não engessar o dia-a-dia, a disciplina de execução é muito rígida, ela é muito exigida, mas o grande ponto é assim, é uma empresa de tecnologia que ela tem que se sustentar, então, o que acontece, as áreas cuidam dos seus planos de ação, no momento que você fecha o planejamento estratégico, planos de ação são solicitadas às áreas, as áreas retroalimentam o sistema, o plano fica lá, e aí, as pessoas ficam retroalimentando aquilo ali (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

### *Workshop anual*

Uma das principais práticas estratégicas é a realização do *workshop* anualmente, normalmente entre os meses de julho a setembro, no qual se discute o planejamento estratégico com a utilização de cenários, perspectivas e mapeamento de futuras atividades. Nessa oportunidade, ao final do *workshop* é “batido o martelo”, ou seja, são definidas as metas e os objetivos, a visão de futuro e as diretrizes para os planos de ação, que irão integrar o “*book* do planejamento estratégico”, seguido com disciplina por todos durante todo o ano, admitindo-se alterações somente para ajustes dos planos de ação. Esse envolvimento da cúpula e o comprometimento da direção com o planejamento estratégico, particularmente do presidente e vice-presidente, representam também mais um diferencial, de acordo com o Gerente de Desenvolvimento Corporativo, para o resultado positivo do planejamento.

Mas o que acontece, acho que a grande sacada é os diretores utilizarem o *book* do planejamento estratégico em todas as suas reuniões, tá, a gente vê as pessoas, o presidente com o *bookzinho* do planejamento estratégico, ah, o meu vice-presidente com o *book* do planejamento estratégico nas reuniões, não espera aí, isso aí não faz parte do planejamento estratégico, não estou vendo esse plano de ação aqui, então, ou seja, isso é, mas é disciplina. (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

### *Balanced Scorecard (BSC)*

O planejamento estratégico é controlado pela Seção de Desenvolvimento Corporativo. A organização utiliza a metodologia do BSC, de Kaplan e Norton, desde 2001, que segue com fidelidade o método com a análise das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, bem como a utilização dos mapas estratégicos.

Anualmente, busca o apoio de consultorias especializadas nessa metodologia, a fim de aproveitar por *benchmarking* as melhores práticas do mercado.

Evidências apontam que esse controle estratégico representa mais um diferencial do sucesso do planejamento estratégico na organização, pois que, segundo Mintzberg (2006f, p.291), “o controle estratégico significa manter as organizações em sua trajetória estratégica: assegurar a realização das estratégias pretendidas, sua implementação como esperado, com recursos apropriadamente alocados, [...] devendo avaliar comportamento e também desempenho”.

Outro aspecto relevante para o bom desempenho do BSC na organização, além do destacado comprometimento da organização com o sistema, tem sido a utilização de *software* de informações gerenciais que alimenta e retroalimenta continuamente o processo, evitando os erros e vícios clássicos do BSC. Atualmente, a organização utiliza um *software* finlandês, mais corporativo, implantado esse ano, que tem respondido positivamente às expectativas.

Esse é o ponto, como eu sempre coloco, ou seja, as empresas, elas, é, o grande desafio delas é não ficarem paradas perante uma metodologia. Então o que acontece, nós temos regras muito bem definidas entre o corpo diretivo da empresa, ah, esses planos de ação são trabalhados nas áreas e os responsáveis pelas áreas reportam-se ao *board* sobre o andamento dessas ações. Existe um *software* que controla o *Balanced Scorecard* que é o QPR, um *software* finlandês, que nós implantamos agora, é, de novembro até abril na Bematech, nós já usávamos *softwares* anteriores mais caseiros para controlar o *Balanced Scorecard*. [...] A gente conseguiu que a empresa apostasse num *software* mais corporativo, pesado, pra controlar o *Balanced Scorecard*, ah, então, hoje eu tenho mapa estratégico, onde toda as ..., já existia isso tá, Pedro, mapa estratégico existia em papel, existia em Excel, existia ..... ; hoje, ele existe em um sistema, ah, onde o *board* tem acesso a isso e aos poucos, como eu disse, esse *software* foi implantado esse ano, aos poucos ele está se capilarizando dentro da empresa, a utilização dele (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

### *Controle*

O controle é uma característica marcante da organização, muito pela prática e metodologia do BSC, com o acompanhamento dos indicadores, das metas, dos objetivos, dos planos de ação e da avaliação contínua, praticamente incorporada à cultura da organização, na qual tudo deve ser medido e avaliado. Percebeu-se que a organização prima pela disciplina de execução daquilo que foi discutido ou planejado, assim o controle está no dia-a-dia da organização, demonstrando ser uma organização com práticas organizacionais e estratégicas com alto grau de formalização.

[...] Não adianta objetivos estratégicos inatingíveis e nem tangíveis, tudo tem que ser medido, tudo tem que ser gerenciado, como diria o Kaplan e Norton, “o que não

é medido, não é gerenciado”. Então, se, por exemplo, eu não tenho indicador para controlar aquilo, nem me vem com esse objetivo, que eu não vou colocar aqui dentro, vou colocar um objetivo que eu tenha realmente como controlar [...] (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

Mas o grande ponto, a Bematech, no caso, surgiu assim de dois fundadores que são acadêmicos e que trabalham, que trabalharam e fizeram a empresa ser o que ela é hoje e eles cobram muito isso, ou seja, aquilo que foi feito das melhores práticas, que continuem sendo realizadas, mas que melhorem. Então, eu acho que ... tem um termo que eu gosto muito que é disciplina de execução, não adianta nada ter toda essa formalidade, toda essa visão, tal, tal, e lá fora as coisas não acontecerem, é muito difícil, a gente sabe, o dia-a-dia não é fácil, em volta dele consome, o dia-a-dia consome os nossos planos, as nossas visões, assim por diante [...] (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

#### *Times de Otimização de Resultados (TOR)*

A participação de clientes no processo que subsidiam as estratégias está relacionada aos dados de pesquisa, como tempo de espera no *Call Center*, quanto tempo o produto foi devolvido para o cliente, que passam a serem indicadores para o planejamento estratégico. A criação de Times de Otimização de Resultados (TOR), implantados em 2009, tem sido uma experiência que busca a melhoria de processos, a partir das observações dos clientes e pode vir a estabelecer novos indicadores de um objetivo estratégico. Para a organização, muitas observações surgem do campo e retroalimentam a cadeia de valores e por conseguinte o planejamento estratégico, pelo menos tem sido o desejável, contudo não se constatou práticas estratégicas que corroborassem tal afirmação, além dos TOR.

#### *Síntese*

Os processos organizacionais e estratégicos subsidiam um modelo formal de planejamento pelo rigor das regras, controle e disciplina. A organização, ao privilegiar o sistema de informações por software às reuniões presenciais, estabelece um sistema que dá à tecnologia da informação a preferência sobre as práticas sociais, privilegiando o conteúdo, a interação interpessoal, características das grandes organizações. Corrobora esse pensamento o rigor da disciplina e o controle conduzido pela metodologia do BSC, com o trabalho metódico de retroalimentação do processo e pelas práticas de avaliação dos *scorecards* e indicadores. Por fim, reforça essa argumentação a realização dos *workshops* anuais, característica comum das práticas estratégicas do planejamento estratégico formal.

#### **4.2.4 Modelo do processo de planejamento**

### *Processo formal*

Pelas evidências encontradas e relatos do principal responsável pelo controle do planejamento estratégico, o Gerente de Desenvolvimento Corporativo, a Bematech tem um processo formal de planejamento estratégico. Independente das críticas acadêmicas ao modelo formal, a organização realiza o processo formal de maneira consciente e acredita que o planejamento estratégico tem sido uma das práticas organizacionais responsáveis pelo desempenho da organização.

Eu acho que a própria história da Bematech é a realidade disso, se ela não tivesse um planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* e os seus fundadores muito bem entendidos nisso, desde lá de trás, ela jamais chegaria onde está, se ela hoje fez IPO, conseguiu chegar aonde ela chegou é graças ao planejamento realizado de lá de trás até agora, eu não tenho dúvidas disso [ênfase] (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

As características do processo são semelhantes às encontradas na academia para os modelos formais. Anualmente, promovem *workshop* para a discussão do planejamento estratégico, com a realização de estudos de análise prospectiva e cenários. Ao final do trabalho, são definidos pela cúpula a visão de futuro, as metas, os objetivos e as estratégias, a partir dos quais são estabelecidos os planos de ação, que serão reunidos num plano formal, escrito, denominado “*book* do planejamento estratégico”. O controle do planejamento é realizado pelo BSC, responsável também pela retroalimentação contínua, por *software* finlandês de gerenciamento de informações.

Volto a dizer *não necessariamente essa melhor prática minha serve na sua empresa, ah, é, muito de cultura*, ah, mas aí, se você vê os prêmios de governança corporativa, os prêmios de educação corporativa, ah, e a própria situação da empresa atualmente no segmento, no mercado, como líder, e assim por diante, como crescimento, como bolsa de valores, como ação no mercado, é um reflexo vivo que o planejamento estratégico, ele é sim, um processo formal muito importante para a empresa (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

O sucesso do processo formal na Bematech pode ser explicado por alguns diferenciais, como o envolvimento da diretoria, o controle estratégico do BSC, a rígida disciplina de execução, a cultura acadêmica de seus fundadores com as melhores práticas, a implantação efetiva do planejamento estratégico, o comprometimento da organização, a flexibilidade, a retroalimentação contínua, o uso de *software* de gestão da informação e, principalmente, a integração do processo de inovação ao planejamento estratégico. Pode-se inferir que a organização realiza o planejamento estratégico como uma prática mimética das boas práticas

estratégicas, com atualizações e aperfeiçoamentos constantes, evitando-se os erros clássicos do planejamento formal.

Não é fácil, porque é o que a gente comenta que o planejamento estratégico não é estático, ele é dinâmico. Ah, é claro que a gente faz uma reunião por ano, para ... projetar o novo ano, mas o que acontece, todo trabalho do comitê estratégico, toda reunião de conselho, reunião de diretoria, ah, podem surgir novas atividades, novas ações pra aquele determinado objetivo, o objetivo não se mexe, pode-se mexer no plano de ação, pode-se dar um novo direcionamento para o plano de ação... [...] Então seja, quando eu, quando eu ouço os meus colegas falarem isso, não, mas, o planejamento estratégico é muito formal, as pessoas não entendem planejamento, eu já estive em empresas grandes, já trabalhei em empresas, sei disso. Ah, mas o que acontece, acho que a grande sacada é os diretores utilizarem o *book* do planejamento estratégico em todas as suas reuniões. [...] (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo).

#### *Relação com a definição das estratégias*

Numa visão tradicional e clássica, as características do modelo de processo formal de planejamento estratégico conduzem à criação das estratégias na cúpula da organização, de onde se tem maior poder, informações mais completas e maior amplitude de visão da organização e do ambiente.

Essa característica também se evidencia na Bematech. No entanto percebeu-se que existe esforço no sentido de que as práticas estratégicas e o processo de inovação retroalimentem a cúpula com idéias e pensamentos de setores da organização que estão em contato com o campo, a fim de possibilitar respostas ao ambiente imprevisível, dinâmico e competitivo do setor de tecnologia.

### 4.3 COMPARAÇÃO DOS CASOS

A comparação dos casos estudados, resumida na Tabela 2, apresenta evidências de que o modelo teórico de análise está coerente e apresenta indícios de que a configuração da organização influencia de forma significativa as relações com a definição das estratégias, bem como com o processo de planejamento estratégico.

#### **4.3.1 A configuração da organização e a definição das estratégias**

A pesquisa realizada apresenta duas grandes organizações, líderes de mercado e em expansão, com aproximadamente a mesma idade e número de funcionários e configurações distintas. O Balaroti caracteriza-se como uma grande empresa regional com atuação no comércio varejista, empreendedora, de origem familiar, conteúdo estratégico estável,

orgânica, dirigida por executivos jovens, dinâmicos e ousados, graduados e alguns com MBA, com gestão centralizada e alto grau de controle. A Bematech caracteriza-se como uma organização de tecnologia em desenvolvimento de *hardware* e *software* para automação comercial, com filiais no país e empresas e escritórios internacionais, diversificada, capital aberto, conteúdo estratégico dinâmico, origem acadêmica, dirigida por executivos jovens, dinâmicos e inovadores, especialistas, graduados com MBA e alguns com cursos e experiência internacionais, com gestão centralizada, alto grau de controle e forte governança corporativa, articulada por executivos com experiência em empresas de grande porte.

Essa distinção permitiu diagnosticar nas organizações em estudo que a configuração da organização, caracterizada pela história/origem, conteúdo estratégico, design, perfil dos executivos e forma de gestão, reunidos de forma sistêmica, estabelece vínculos e caminhos diferentes que desenham a arquitetura de construção das estratégias.

No Balaroti, a arquitetura de formação da estratégia ocorre pela interação das práticas sociais, pela proximidade das pessoas, numa estrutura orgânica onde as informações fluem continuamente por comunicação oral, no qual o controle não se constitui instrumento coercitivo ou limita a criatividade. Os laços familiares entre os executivos ainda são fortes e trazem para a organização o sentimento de uma grande equipe, sendo a confiança o elemento fundamental. A liderança estratégica do empreendedorismo, personalizada por seus fundadores, faz parte da cultura estratégica da empresa, evidenciada na criatividade, na busca de novos futuros e no sentimento de expansão pela conquista de novos mercados, ao mesmo tempo em que se observou que o conteúdo estratégico pouco se alterou ao longo de sua história, contribuindo para uma estrutura estável, conservadora e padronizada.

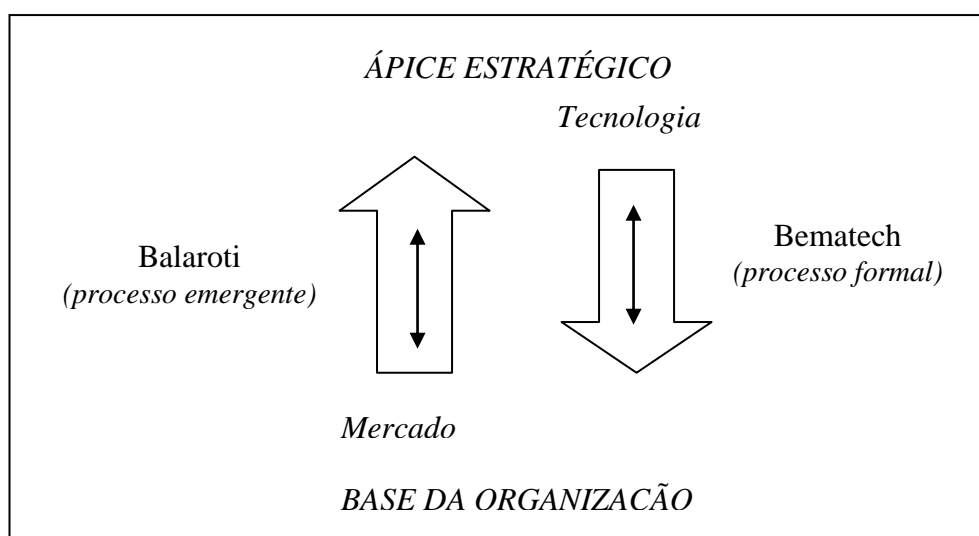
Os executivos são extremamente dinâmicos, ousados e pragmáticos, tendo aversão ao papel, à burocracia e ao formalismo; utilizam-se de uma gestão que emprega pouca tecnologia, com alto grau de controle, mas privilegia as relações interpessoais e possuem grande apreço por sua equipe de vendas, incentivando a inovação com estruturado sistema de recompensas e incentivos. Esse ambiente contribuiu para que as estratégias possam emergir da base da organização ao ápice estratégico que, após estudo e avaliação, retornam para toda a organização como decisões estratégicas.

Na Bematech, a arquitetura de criação da estratégia segue os caminhos das práticas estratégicas e do sistema de informações gerenciais, com informações que fluem para o escritório central por sistemas tecnológicos, com formalidade e procedimentos padronizados. O viés acadêmico de sua origem incutiu na cultura organizacional a busca das boas práticas estratégicas e o comprometimento da direção com a melhoria contínua dos processos, com

eficiente processo de inovação. A mudança constante de conteúdo estratégico conduz a empresa a estar sempre se reinventando, numa busca contínua de mudanças. A forte governança corporativa, com conselho administrativo, conselho fiscal, comitês e diretores, além do compromisso com os acionistas, impõem uma gestão formal, com alto grau de controle, na qual as informações e análises estratégicas são tratadas por tecnoestrutura e especialistas, pela utilização de indicadores de desempenho e pela disciplina de execução, aspectos que, de certa forma, inibem a interação por práticas sociais. Esse ambiente conduz para que as estratégias competitivas e corporativas sejam deliberadas, criadas no ápice estratégico por processo formal, característica das grandes corporações diversificadas.

Dessa comparação, conforme apresentado na Fig 3, verificou-se que o fluxo do planejamento estratégico (setas largas) no Balaroti caracteriza-se pela predominância do sentido de baixo para cima, *bottom-up*, pela aproximação com o mercado, enquanto na Bematech a predominância é de cima para baixo, *top-down*, com aproximação da tecnologia. No entanto, percebeu-se que em ambas as empresas as diretrizes do ápice estratégico e as percepções da base da organização fluem nos dois sentidos (setas finas), mas com a predominância do fluxo conforme a sua configuração. Essa constatação é corroborada pelo pensamento de Ansoff et al. que argumenta:

As discussões antigas sob centralização versus descentralização e fluxo de planejamento *top-down* versus *bottom-up* foram esclarecidas pela experiência, fazendo com que os responsáveis pela implantação também fossem responsabilizados pelo planejamento e em favor do fluxo bidirecional de planejamento (1993, p.376). (Grifo nosso).



**Figura 3** - Formação das estratégias e fluxo do planejamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.



### 4.3.2 Os processos organizacionais e estratégicos

O estudo comparativo demonstrou que a configuração das organizações também edifica processos distintos para o planejamento estratégico. Observou-se que os processos identificados nas organizações em estudo foram estabelecidos de acordo com sua singular característica, mesmo para processos aparentemente iguais, como reuniões ou controle, pois na essência os processos se diferem devido a estarem vinculados aos meios e fins organizacionais, com facilitada distinção, principalmente pelas características extremas de uma estrutura orgânica no Balaroti e uma estrutura burocrática na Bematech.

No Balaroti, os processos organizacionais e estratégicos evidenciados foram: as reuniões, a pesquisa de mercado, o “plano de chão” e o controle. Com foco na ótica do processo de planejamento estratégico, esses processos representam práticas sociais que visam a detectar e a disseminar continuamente informações, normalmente por interação pessoal, e estabelecer vínculos com o ambiente interno e externo para capturar discontinuidades, mudanças e *feedback* ao processo estratégico. Dessa forma, os praticantes da estratégia podem ocupar qualquer lugar da organização e reportar ao ápice estratégico os *insights*, que são processados e transformados em decisões estratégicas, implementadas com rapidez pela proximidade dos gestores com a equipe de venda, num processo contínuo e dinâmico.

Na Bematech, os processos organizacionais e estratégicos evidenciados foram: as reuniões, o *workshop* anual, o *Balanced Scorecard*, os times de otimização de resultados e o controle. Esses processos integram o planejamento estratégico como práticas estratégicas que visam a elaborar formalmente a visão de futuro, as metas e os objetivos estratégicos, definir os indicadores de desempenho, estabelecer os planos de ação, compilar num único plano o planejamento estratégico, implementar e realizar o seu controle, com a retroalimentação privilegiando os sistemas tecnológicos às práticas sociais. Assim, os praticantes da estratégia concentram-se mais no ápice estratégico que, alimentados pelas práticas estratégicas, deliberam as principais decisões estratégicas.

Barney, ao abordar a busca da vantagem competitiva internamente nas organizações pelo enfoque dos atributos internos das empresas, destaca que “uma empresa que possui recursos e capacidades valiosas e raros pode conseguir pelo menos uma vantagem competitiva temporária” (1995, p. 103). O autor argumenta que “conforme as empresas se desenvolvem, elas criam habilidades, capacidades e recursos únicos, refletindo sua trajetória particular por meio da história. Esses recursos e aptidões refletem as personalidades, experiências e relações únicas que existem em uma empresa [...]” (1995, p. 103), o que corrobora a argumentação

desta pesquisa de que cada organização possui processos organizacionais e estratégicos únicos, mesmo quando aparentemente similares. E, ainda, que as empresas quando questionadas sobre qual a sua vantagem competitiva, não conseguem destacar nenhuma “grande decisão” para gerar essa vantagem, “porém quando esses executivos começam a falar sobre a empresa, torna-se claro que o sucesso não depende de fazer poucas grandes coisas certas, mas em fazer muitas pequenas coisas certas” (1995, p. 103).

#### **4.3.3 O modelo do processo de planejamento e a relação com as estratégias**

Pelas características evidenciadas nas organizações em estudo ficam comprovados dois distintos modelos de processo de planejamento estratégico: emergente e formal.

O Balaroti utiliza o processo emergente, com base nas práticas sociais, sem planos escritos, sem qualquer formalidade, fazendo as estratégias emergirem da base da organização à cúpula, mesmo sendo uma grande empresa com vinte lojas. Esse processo pode ser encontrado em organizações iniciantes, empreendedoras ou inovadoras, normalmente inseridas em ambiente complexo e dinâmico. No caso do Balaroti, verificou-se que, dos parâmetros analisados, a organização emprega o processo emergente devido ao dinamismo do comércio do varejo, à estrutura orgânica, à cultura familiar, à forma de gestão dos executivos focada nas práticas sociais, no mercado e nas estratégias competitivas, ficando para longo prazo as estratégias de expansão, particularmente na ampliação do espaço geográfico pela abertura de novas lojas, já em estudo de crescimento, para o Estado de Santa Catarina. Indícios apontam que esse modelo deverá ser aperfeiçoado, à medida que a organização se expande e a necessidade de coordenação e controle ultrapasse as fronteiras desse método. No entanto também poderia ser projetada a permanência do processo emergente apoiado em práticas estratégicas e formas de gestão que privilegiem a cultura informal da organização.

A Bematech contempla o processo formal, com base nas práticas estratégicas, na utilização de sistemas tecnológicos, no controle do planejamento pela metodologia do *Balanced Scorecard*, com planos escritos, prevalecendo a criação de estratégias deliberadas pelo ápice estratégico. Esse processo tem sido tradicional e encontrado nas grandes corporações, estruturas mecanizadas e burocráticas, inseridas em ambiente estável e previsível a longo prazo. No caso da Bematech, apesar das severas críticas acadêmicas ao modelo e à sua inserção em ambiente tecnológico, inovador e de grande velocidade, a organização é um caso de sucesso ao empregar o modelo formal, contradizendo muitos autores, como Mintzberg.

De acordo com os parâmetros analisados, observou-se que a organização emprega o processo formal devido ao vínculo cultural com a academia, com a utilização das boas práticas estratégicas sem os erros clássicos do planejamento estratégico apontados pelos críticos; à necessidade de coordenação e controle de uma organização divisionada que se expandiu meteoricamente pelo Brasil com dimensões continentais e no exterior em três continentes; ao compromisso com os acionistas. Dessa forma, as estratégias são deliberadas pela cúpula no escritório central em Curitiba, com estratégias corporativas que buscam o crescimento e o alinhamento estratégico de toda a organização e também as estratégias competitivas, que visam à manutenção de produtos e serviços relacionados.

#### **4.3.4 Os processos Balaroti e Bematech seriam intercambiáveis?**

A pesquisa evidenciou indícios e até mesmo constatações inequívocas de que a configuração das empresas Balaroti e Bematech conduz a processos diametralmente opostos. Essa argumentação poderia ter uma contraprova à medida que se abstrai, questionando-se: seria exequível a inserção de um processo formal no Balaroti ou a utilização de processo puramente emergente para a Bematech?

Certamente que, pelo desenho organizacional apresentado pelo Balaroti e, principalmente pela sua aproximação com o mercado, além de ter construído uma tradição organizacional focada nas interações pessoais e aprendizado, criando uma inércia social e uma cultura estratégica de pronta resposta, seriam encontradas muitas resistências e dificuldades de adaptação ao modelo formal, podendo ser ineficaz, custoso, apenas cerimonial e sem angariar resultados satisfatórios.

Da mesma forma, a Bematech encontraria enormes restrições para a utilização de um processo totalmente emergente. A sua orientação para a melhoria contínua e inovação apoiadas em sistemas tecnológicos, além de uma cultura de forte governança corporativa que se desenvolveu ao longo do tempo como adequação ao seu crescimento, à expansão internacional e às exigências das condições de capital aberto, caracterizando-a como uma empresa divisionada com escritório central, inviabilizaria a utilização de um processo totalmente emergente. No entanto, a necessidade de busca contínua de mudanças e inovação poderia ser beneficiada pela maior participação das estratégias emergentes.

Assim, pode-se inferir que o processo de planejamento estratégico construído tem alto custo de mudança, quando não se torna totalmente inviável a tentativa de transformação pelos

mesmos desafios quando se estabelecem novas estratégias, que impõem novas estruturas, seguindo o pensamento chandleriano.

#### **4.3.5 Processo emergente: um modelo das interações sociais**

A empresa Balaroti é um exemplo típico de processo emergente. Esse modelo encontrou terreno fértil na empresa, principalmente por sua configuração estar fundamentada na dinâmica das interações sociais e das relações interpessoais, aspecto que revela cada vez mais o entendimento dos gestores de que as organizações possuem características de um fenômeno social.

O fenômeno social na empresa caracteriza-se pelo foco no cliente, pela preocupação com o funcionário e pelo bom relacionamento com os fornecedores, numa comunicação sem restrições, informal e oral, sem burocracias. Essa dinâmica faz com que o ambiente seja descontraído e propício à criatividade e à inovação, fazendo fluir as informações de forma espontânea, sem qualquer inibição. Nesse ambiente desenvolve-se o processo de planejamento estratégico com as percepções da base da organização, de baixo para cima, deixando os padrões surgirem, emergindo as estratégias, intervindo quando apropriado, colocando muitas vezes a ação (execução) antes do pensamento (formulação) no processo de formalização e implementação das estratégias.

Observou-se também nessa empresa que existe o controle do processo e da atuação da liderança. A cúpula da empresa, o presidente e a diretoria, estabelecem as diretrizes gerais, as fronteiras e o conteúdo estratégico (produto e mercado) num processo racional, mas alimentado por percepções que emergem da base da organização continuamente, dos “sensores” distribuídos pela rede de vinte lojas. Constatou-se que as estratégias deliberadas se limitam ao processo de expansão da empresa.

Apoiando-se no referencial teórico, esse processo alinha-se com a perspectiva da “estratégia como prática” no pensamento de Whittington et al. (2007), que compreende a estratégia centrada na ação humana, feita pelas pessoas, como uma atividade que se desenvolve nas atividades do dia-a-dia, nos encontros e outros episódios, por pessoas que influenciam e são influenciadas pelo contexto organizacional e institucional, podendo ser definida como “essencialmente uma preocupação com a estratégia como atividade nas organizações, tipicamente de interações das pessoas ao invés de estratégia como a propriedade das organizações”.

Algumas configurações se ajustam melhor ao processo emergente. Segundo Mintzberg et al. (2006d) esse processo tem sido observado em empresas iniciantes, empreendedoras e inovadoras. Os autores destacam que essas organizações têm “uma liderança estratégica menos preocupada com a formulação e implementação de estratégias e mais preocupadas com o processo no qual as estratégias parecem quase se formar por si mesmas” (2006d, p.336), que o processo “é melhor imaginado como formação de estratégia, pois a estratégia não é formulada conscientemente em um lugar, mas sim formada implicitamente por ações específicas executadas em muitos lugares” (MINTZBERG, 2006i, p.343). Mintzberg também denomina esse processo de “*modelo popular*” devido as estratégias se desenvolverem a partir da base da organização, ou “*modelo visionário*” para a configuração empreendedora, ou “*modelo de aprendizado*” para a configuração inovadora (2006i, 346).

#### 4.3.6 Processo formal: um modelo atual

O estudo da empresa Bematech desmistificou que o planejamento estratégico formal estaria fadado a não produzir resultados, de acordo com as críticas contundentes de Mintzberg (2007, p.57-65) sobre as falácias da predeterminação, do desligamento e da formalização. Constatou-se que a empresa utiliza o processo de planejamento formal de forma consciente e defende que o modelo tem sido uma realidade na empresa, como um dos fatores responsáveis pelo seu sucesso nos vinte anos de existência.

Volto a dizer, *não necessariamente essa melhor prática minha serve na sua empresa, ah, é, muito de cultura*, mas aí, se você vê os prêmios de governança corporativa, os prêmios de educação corporativa, ah, e a própria situação da empresa atualmente no segmento, no mercado, como líder, e assim por diante, como crescimento, como bolsa de valores, como ação no mercado, é, *um reflexo vivo que o planejamento estratégico, ele é sim, um processo formal muito importante para a empresa*. (Entrevistado: Gerente de Desenvolvimento Corporativo Bematech)

O sucesso do processo formal da Bematech pode ser compreendido pela evolução do planejamento estratégico, que de certa forma atenuou os efeitos das falácias de Mintzberg. Certamente o grande diferencial desse processo se encontra na origem acadêmica de seus fundadores, atualmente no Conselho de Administração, e o engajamento da Seção de Desenvolvimento Corporativo no controle do planejamento estratégico, subsidiada pela prática do *Balanced Scorecard* (BSC), que dissemina uma cultura estratégica das boas práticas estratégicas.

Quanto à falácia da predeterminação, observou-se que embora a visão de futuro permaneça há mais de dez anos, existe o pensamento de renovação e atualização contínua do

portfólio de produtos e serviços, não se fixando em longas projeções para o futuro. A condição de empresa da área de tecnologia, na fabricação de *software* e *hardware*, impõe rapidez de respostas e flexibilidade, identificadas em consistente processo de inovação.

Quanto à falácia do desligamento, observou-se um grande desafio devido à sua estrutura divisionada, com escritório central em Curitiba, filiais em outros Estados e empresas e escritórios no exterior, que conduz à centralização das decisões estratégicas e das políticas da empresa. No entanto, constatou-se grande esforço de inserção da organização no processo de planejamento estratégico, a partir do envolvimento da diretoria no processo e o seu comprometimento com o “*book* do planejamento estratégico”, que refletem por toda a organização a motivação e a importância do planejamento. Acrescenta-se a esse esforço a utilização de *workshop* e principalmente a técnica do *Balanced Scorecard* (BSC), com *software* de informações que alimentam e retroalimentam continuamente o processo. E essencialmente o fato de a seção de desenvolvimento corporativo estar limitada ao controle do planejamento, bem como o comitê estratégico ao assessoramento do Conselho de Administração, evitando-se o desligamento entre os formuladores e os executantes, ou seja, o pensamento da ação.

Quanto à falácia da formalização, não se constatou na empresa evidências fortes de sua atenuação, apenas a cultura inovadora da empresa desde a sua origem. Ao contrário, a formalização é uma das características da organização, com evidências observadas no programa de atividades, como o *workshop* anual, nos mapas estratégicos, no controle pelo *Balanced Scorecard* (BSC) e na rígida disciplina de execução para o que foi planejado e definido no “*book* do planejamento estratégico”. Outro aspecto que enfatiza a formalização foi a constatação de que a criação das estratégias ocorrem na cúpula da organização por processo elaborado, normalmente por ocasião do *workshop*, alimentado por sistema de informações gerenciais e com assessoramento do comitê estratégico. Também não se evidenciaram processos sociais além das reuniões programadas.

De certa forma, essas observações reforçam a validade e contemporaneidade do processo formal e se alinham com as argumentações de Ansoff sobre a validade do planejamento estratégico:

Há atualmente a comprovação empírica e prática de que um tipo apropriado de planejamento (não o PLP [Planejamento de Longo Prazo] que Mintzberg aparentemente tinha em mente) realmente funciona, quando adequadamente instalado na empresa. Além do mais, ele eleva significativamente o desempenho (ANSOFF et al., 1993, p.539).

	<b>ANÁLISE</b>	<b>BALAROTI</b>	<b>BEMATECH</b>	
Configuração da Organização	Origem	Familiar	Acadêmica	
	Conteúdo Estratégico	Estável	Dinâmico	
	Design	Grande empresa	Grande empresa	Grande empresa
		1200 funcionários	1400 funcionários	
		18 lojas no Paraná e 02 em Santa Catarina	9 filiais, 1 fábrica e 1 universidade corporativa no Brasil, 5 empresas nos EUA e 5 escritórios internacionais	
		35 anos	20 anos	
		Líder de mercado	Líder de mercado	
		Material de construção	Tecnologia ( <i>hardware, software</i> ) e automação comercial	
		Familiar	Origem acadêmica e capital aberto	
		Empreendedora	Diversificada	
		Orgânica	Burocracia mecanizada	
		Perfil dos Executivos	Jovens	Jovens
	Graduação e MBA		Graduação, MBA e cursos internacionais	
	Empreendedores, dinâmicos, ousados, mercado e varejo		Empreendedores, dinâmicos, inovadores, mercado e especialistas	
	Forma de Gestão	Presidente e diretoria	Governança corporativa, conselho de administração, conselho fiscal, comitês e diretores	
		Alto grau de controle	Alto grau de controle	
		Centralização	Centralização	
		Comunicação oral	Comunicação por sistemas tecnológicos	
		Decisão intuitiva e racional	Decisão racional	
	Definição da Estratégia	Orientação para o mercado	Melhoria contínua e inovação	
		Padronização	Personalização em massa	
		Expansão	Expansão	
		Mercado regional	Internacionalização	
Processos Organizacionais e Estratégicos	Reuniões	Reuniões		
	Plano de chão	<i>Workshop</i> anual		
	Visita às filiais	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)		
	Pesquisa de mercado	Times de otimização de resultados		
Modelo do Processo de Planejamento Estratégico	Controle	Controle		
		Processo Emergente	Processo Formal	

**Tabela 2** – Comparação dos casos

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada teve como motivação as críticas e discussões sobre a prática do planejamento estratégico e a apresentação de um modelo teórico que representasse a relação da configuração da organização com o processo de planejamento estratégico, para trazer à academia novas discussões sobre esse planejamento, uma prática tão importante e usual pelas organizações.

[...] Cada escola de pensamento tem demonstrado a tendência de considerar sua teoria como uma explicação causal total dos fenômenos organizacionais. Isso sugere que uma das tarefas básicas da teoria organizacional consiste em reorientar o campo, de modo que as teorias concorrentes sejam vistas como contribuintes de uma compreensão dos fenômenos organizacionais (FLIGSTEIN, 1985, p.377, *apud* HALL, 2004, p.100).

As variáveis escolhidas para a análise da configuração da organização buscaram alcançar uma síntese da estrutura organizacional, privilegiando uma visão holística dela. A intenção dessa abordagem foi identificar o desenho organizacional, com a reunião das principais características que poderiam ser significativas para o processo de planejamento estratégico, ciente de que a pesquisa representa apenas um recorte diante da complexidade do fenômeno e que o estudo individualizado e aprofundado de cada variável, bem como a análise de outros parâmetros, como o ambiente, as competências essenciais e os recursos únicos, são relevantes para o estudo do processo de planejamento estratégico.

A seleção das organizações estudadas procurou se pautar por empresas com características distintas e contrastantes para evidenciar as relações pesquisadas. Para esse dimensionamento foram escolhidas empresas com processos de planejamentos estratégicos diametralmente opostos: formal e emergente. Essa estratégia de pesquisa contribuiu de forma significativa para os resultados, à medida que se constatou que as organizações, apesar de utilizarem planejamentos estratégicos totalmente diferentes, alcançaram da mesma forma o sucesso e a liderança de mercado, demonstrando que existem indícios de que a configuração da organização poderá desenhar ou conduzir os caminhos do processo de planejamento estratégico.

No entanto, as críticas e discussões em torno do planejamento estratégico poderiam ser minimizadas se houvesse uma maior clareza das fronteiras entre o processo estratégico e o processo de planejamento estratégico. O processo estratégico é o todo organizacional em prol da definição e implementação das estratégias, enquanto o planejamento estratégico constitui-se apenas numa prática estratégica com a atribuição de programar as ações e controlar a



implementação. Nas organizações estudadas, tanto no processo emergente como no formal, não se conseguiu distinguir essas fronteiras, mas sim evidências de um único processo. Essa fronteira indefinida permite que a prática organizacional empregue o planejamento estratégico de forma equivalente ao processo estratégico, delegando ao planejamento estratégico a tarefa de elaboração e implementação das estratégias.

Contudo, como diferenciar para a prática organizacional dois processos que muitas vezes se sobrepõem e se confundem? Observou-se nas empresas que o processo estratégico não se revelou como uma prática estratégica definida e estabelecida, muito menos se institucionalizou como ocorreu com o planejamento estratégico, como uma prática mimética da boa gestão. Pode-se inferir dessa observação de que pode estar ocorrendo um reducionismo do processo estratégico ao planejamento estratégico.

Por outro lado, como são criadas as estratégias ou realizadas as escolhas estratégicas nas organizações? Várias teorias e perspectivas abordam essa questão, a ecologia organizacional, a dependência de recursos, a contingencial, a institucional, a estratégia como prática, entre outras. Cada qual busca uma explicação plausível, baseada na perspectiva de análise adotada, mas permanece a questão sem uma resposta definitiva.

A ótica de análise das organizações pesquisadas foi baseada na visão de Mintzberg e nas tipologias organizacionais por ele caracterizadas. O autor argumenta que para cada tipo de organização, seja empreendedora, máquina, profissional, diversificada ou inovadora, existe uma dinâmica diferente, um processo próprio de criação das estratégias.

O pensamento de Andrews (2006, p.79-80) corrobora a visão de Mintzberg, quando argumenta que “a estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas inseparáveis da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre”, que a formação da estratégia desenvolve-se por um processo intelectual, com viés econômico, pela análise de risco entre a capacidade da empresa e as oportunidades de mercado, mas também por um processo que considera valores pessoais, aspirações e ideais.

O estudo dos casos mostrou que a empresa Balaroti, empreendedora, define as estratégias por um processo emergente. As estratégias surgem por um sistema informal, baseado nas interações interpessoais e na percepção dos atores da base da organização, vendedores, clientes e fornecedores, num fluxo de informações de baixo para cima. As informações são processadas e analisadas pela cúpula, presidente e diretoria, que tomam as decisões estratégicas, retornando à organização que, num ciclo contínuo, novamente se retroalimenta, que colabora com a sua orientação para o mercado, enquanto a definição da estratégia é beneficiada pela aproximação com o mercado, facilitado pelo modelo emergente.

No outra vertente, o caso Bematech, diversificada, define as estratégias por um processo formal e tradicional. As estratégias são deliberadas pela cúpula com assessoramento da tecnocracia, alimentada por reuniões, *workshop* anual e sistemas de informações gerenciais. As informações são processadas e analisadas com apoio de tecnologias e práticas estratégicas, como o *Balanced Scorecard* (BSC). As decisões estratégicas ocorrem com a participação de forte governança corporativa, articulada pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal, mais os comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, compostos pelo Comitê de Estratégia, Comitê de Pessoas e Comitê de Finanças, que são difundidas e se retroalimentam por sistema de informações gerenciais. Essas colaboram com a sua orientação para a melhoria contínua e inovação, enquanto a definição da estratégia é beneficiada pela aproximação com a tecnologia, facilitada pelo modelo organizacional deliberado.

Além da definição das estratégias, o processo de planejamento estratégico das empresas em estudo são subsidiados por processos organizacionais e estratégicos estabelecidos de acordo com sua singular característica, mesmo para processos aparentemente iguais, como reuniões ou controle, pois na essência os processos se diferem devido a estarem vinculados aos meios e fins organizacionais com facilitada distinção, principalmente pelas características extremas de uma estrutura orgânica no Balaroti e uma estrutura burocrática na Bematech.

Por que as duas empresas seguem caminhos diferentes? A resposta não é simples, mas multifacetada. Inúmeras justificativas poderiam ser encontradas de acordo com a lente da teoria adotada, mas nesta pesquisa processualista são fortes os indícios de que os caminhos construídos ao longo do tempo, desde a sua origem e história, como uma escultura, definida pelos limites do conteúdo estratégico, mais o design, estabelecidas redes de coordenação, de comunicações e de interações sociais pelo perfil dos executivos e pela forma de gestão, em síntese a configuração da organização, induz e condiciona os caminhos do processo de planejamento estratégico. Esse processo é único, que se torna uma vantagem competitiva, construída no tempo.

Pode-se inferir também que o processo de planejamento estratégico construído tem alto custo de mudança, quando não se torna inviável a tentativa de transformação pelos mesmos desafios quando se estabelecem novas estratégias, que impõem novas estruturas, seguindo o pensamento chandleriano.

O resultado desta pesquisa apontou também indícios de que o processo emergente pode ser denominado um modelo das interações sociais, no qual as pessoas participam de

forma intensa do processo. É aparentemente simples, mas requer flexibilidade e ambiente democrático aberto às críticas e sugestões de clientes, funcionários e fornecedores, além da capacidade da cúpula estratégica para filtrar e identificar as tendências e os padrões que emergem normalmente da base da organização, pelo contato direto com o mercado, a fim de alimentar as decisões estratégicas.

Esse processo de planejamento estratégico emergente demonstrou estar mais adaptado às organizações orgânicas com processos organizacionais e estratégicos informais, pois os sistemas tecnocratas e formalizados inibem as pessoas a se revelarem e a se exporem, sendo a comunicação oral a mais apta a esse modelo. Considerando o momento atual da economia brasileira, sustentada por pequenas e médias empresas, o processo emergente seria o mais adequado à formação das estratégias.

### *Considerações finais*

O planejamento estratégico corporativo, muito embora tenha recebido críticas, continua sendo utilizado pelas organizações. Nesses aproximadamente quarenta anos de existência, o que se verificou foi o seu aperfeiçoamento como respostas às críticas. A nova perspectiva inserida pela administração estratégica com uma visão integrada da organização corrigiu os exageros auferidos ao sucesso do planejamento na década de 1970 e a visão compartimentada das seções de planejamento. Numa visão contemporânea têm sido utilizados modelos que se ajustem às características das organizações e aplicadas novas técnicas e tecnologias, como o estudo de cenários, a visão prospectiva, o *Balanced Scorecard* (BSC), os mapas estratégicos, as rotas estratégicas e a utilização de *software* de informações.

O processo de planejamento estratégico contemporâneo, independentemente do modelo adotado, formal ou emergente, busca utilizar as práticas estratégicas com a máxima interação com a organização pela interação social ou por sistemas de informações gerenciais, a fim de que a elaboração do planejamento estratégico seja integrada com a implementação. Essa conciliação do pensamento e da ação tem sido o principal desafio do processo de planejamento estratégico. Para isso é relevante unir atores estratégicos e praticantes, admitir estratégias elaboradas e emergentes, considerar os limites e a capacidade organizacional de promover mudanças frente às discontinuidades do ambiente, transmitir de forma clara e transparente as estratégias, buscar o envolvimento da organização, para que tudo isso se resuma no tão almejado alinhamento estratégico.

Durante o estudo verificou-se referências à estratégia militar para a compreensão da estratégia corporativa, particularmente em relação às máximas e aos princípios de Sun Tsu e

Clausewitz. Pela experiência de vida militar deste autor, deve-se ter muito cuidado com esse aproveitamento devido à peculiaridade da configuração das organizações militares que possuem características especiais de formalização, vínculos de lealdade, dever e hierarquia que conduzem ao denominado “espírito de corpo”, que, por fim, se traduzem no alinhamento estratégico.

Desta pesquisa sobre o planejamento estratégico e do estudo da estratégia, observou-se que muito dos problemas das práticas estratégicas podem ainda estar relacionados à falta de uma compreensão aprofundada das organizações, com suas inúmeras diversidades, fazendo com que os administradores utilizem práticas prescritivas, como forma mimética das boas práticas para a solução de seus problemas organizacionais e estratégicos. Na opinião deste autor, há necessidade de que as Universidades capacitem os administradores com instrumentos para análise e equação dos problemas de forma individualizada e não com fórmulas universais.

Esta pesquisa deixa algumas lacunas e possíveis interesses de pesquisa, como: o modelo teórico de análise poderia ter uma generalização analítica? O modelo emergente seria uma solução para as empresas brasileiras? Existem outros setores que empregam o modelo emergente? O modelo formal continua sendo utilizado pelas empresas?

Este trabalho procurou demonstrar que existem indícios de que os resultados inconsistentes do planejamento estratégico nas organizações podem estar relacionados à falta de compreensão do processo do planejamento estratégico pelas organizações e seu uso indiscriminado de forma mimética das boas práticas estratégicas, sem levar em conta a adequação à configuração da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006. p. 78-84.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- \_\_\_\_\_. DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALDIN, C.; GRAVE, P. S. Planejamento estratégico: modo, função ou instrumento de natureza administrativa? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES, 1, 2003, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, J. B. Buscando Vantagem Competitiva Internamente. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006. p. 101-104.
- BEMATECH. **Bematech relação com investidores**. Disponível em: <<http://www.bematech.com.br/ri/>> Acesso em: 20 nov. 2010. [2010]
- BISELLI, F. F. **Sentidos da estratégia**. 2006. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- BOYNTON, A. C.; VICTOR, B.; PINE II, B. J. Desafios para as organizações e tecnologias de informação, 1993. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.
- BULGACOV, S. Planejamento estratégico. **Working Paper**. Curitiba, mar. 2010.
- BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CANHADA, D. I. D. **Estratégia como prática social e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e UFRS**. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1995.

CORAL, E.; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M. Sustentabilidade corporativa e os modelos de planejamento estratégico: uma equação não resolvida. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES, 1, 2003, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. CD-ROM.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2007.

DAFT, R. L. **Organizações – Teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DELLAGNELO, E., H., L.; SILVA, R., C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M., M., F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. São Paulo: FGV, 2005.

EISENHARDT, K. M. Estratégia como tomada de decisão estratégica. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006. p. 137-139.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

HALL, R. H. **Organizações – Estrutura, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JARZABKOWSKI, P. An activity-theory approach to strategy as practice. In: DAMON, G. et al. (Eds.). **Handbook of strategy as practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

\_\_\_\_\_. **Strategy as practice: an activity-based approach**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. New York: Cambridge University Press, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. Enfrentando problemas com a estratégia? Mapei-a. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Planejamento estratégico**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

KOTLER P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégicas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 89-100, out./dez. 2007.

MCNEILLY, M. **Sun Tzu e a arte da guerra moderna**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JÚNIOR S. T. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

MIGLIATO, A. L. T.; FILHO, E. E. Metodologias do planejamento estratégico empresarial e situacional: deficiências, comparações e contribuições. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES, 1, 2003, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. CD-ROM.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006c.

\_\_\_\_\_. A organização inovadora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006i. p. 337-348.

\_\_\_\_\_. A organização diversificada. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006h. p. 360-368.

\_\_\_\_\_. A organização máquina. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006f. p. 284-295.

\_\_\_\_\_. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006e. p. 268-274.

\_\_\_\_\_. A organização profissional. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006g. p. 312-320.

\_\_\_\_\_. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006a. p. 24-29.

\_\_\_\_\_. Moldando a estratégia. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006b. p. 130-136.

\_\_\_\_\_. AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2007.

\_\_\_\_\_. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006d.

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes. In: Manual de redes sociais e tecnologia. São Paulo: CONECTAS/Friedrich Ebert Stiftung, 2002.

PITCHER, P. Artistas, artesãos e tecnocratas. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006. p. 58-62.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006. p. 29-34.

ROBERT S. et al. **Balanced scorecard**. Boston: Havard Business School Press, 1996.

SAUDERS, M. N. K.; THORNHILL, A.; LEWIS, P. **Research methods for business students**. 2. ed. Harlow: Prentice Hall, 2000.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Cenários da indústria automotiva**: Região metropolitana de Curitiba 2020. [HINÇA, A. *et al.* (Org.)]. Curitiba: SENAI-PR, 2009.

\_\_\_\_\_. **Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense: roadmapping** do setor de energia – 2015. Curitiba: SENAI-PR, 2007.

SPEE, A. P.; JARZABOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, London, v. 7, n. 2, p. 223-232, May 2009.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, London, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista, observações e análise documental.

### A - CONFIGURAÇÃO DA EMPRESA

#### *História/origem*

1. Identificar a origem da empresa.

#### *Conteúdo estratégico*

2. Identificar os produtos e mercados da empresa.

#### *Design da empresa*

3. Há quanto tempo atua no mercado?
4. Número de funcionários (pequena, média, grande)?
5. Tipo (orgânica, empreendedora, burocrática, divisionada, matricial)?

#### *Perfil dos executivos*

6. Idade média dos executivos (jovem, maduro)?
7. Qual a formação (acadêmica, mercado, MBA, experiência no exterior)?
8. Qual é o estilo (1) tecnocrata, (2) artista, (3) artesão?  
 (1) conservador, metódico, objetivo, controlado, cerebral, analítico, determinado, meticuloso, intenso, sério.  
 (2) corajoso, ousado, empolgante, volátil, intuitivo, empreendedor, inspirador, imaginativo, imprevisível, divertido.  
 (3) responsável, sábio, humano, direto, mente aberta, realista, confiável, razoável, honesto, amigável.

#### *Forma de gestão*

9. Grau de controle (centralizada ou descentralizada)?
10. Sistema de informação e comunicação (relatórios, tecnologias, reuniões)?
11. Tomada de decisões (cúpula, racional, intuitiva, incremental, contingencial, lata de lixo)?

### B - PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### *Práticas estratégicas*

12. A empresa segue algum modelo de planejamento?
13. O planejamento segue algum parâmetro acadêmico, consultoria ou MBA?
14. Quais os mecanismos de planejamento utilizados (orçamentos, planilhas)?
15. Utilizam técnicas ou *software* para o planejamento (BSC, cenários, prospectiva)?
16. Existe setor ou funcionário responsável pelo planejamento?
17. Existem reuniões para o planejamento? Como ocorrem?
18. Como são estabelecidas as metas e os objetivos?
19. Como fazem a análise do ambiente externo?
20. Como fazem o diagnóstico do ambiente interno?
21. Como surgem as estratégias na empresa (processo elaborado ou emergente)?
22. Como são tomadas as decisões estratégicas (do planejamento, da diretoria)?
23. Na tomada de decisão estratégica qual o percentual da direção e dos demais?

#### *Praticantes*

24. Quem participa do planejamento estratégico?
25. Existem representantes de todos os níveis?
26. A escolha dos participantes segue algum critério (técnico, habilidades, meritocracia)?

***Práticas sociais***

27. A visão estratégica é compartilhada com todos?
28. As idéias das atividades do dia-a-dia dos gerentes são apreciadas?
29. Alguma idéia surgida do “cafezinho” ou “encontros fortuitos” é aproveitada?
30. Como os *feedback* dos gerentes integram o planejamento?
31. Como são identificadas as oportunidades?
32. Quais são os hábitos (critérios) de coleta de informações?
33. A cultura de comunicação da empresa é oral ou escrita?
34. Alguma informação dos fornecedores e clientes é aproveitada?
35. Como se organiza o banco de dados estratégico da organização (em arquivo, na mente)?

***Implementação***

36. Toda a empresa tem conhecimento do planejamento?
37. Como é transmitido o planejamento (plano, reuniões, narrativa)?
38. A diretoria acredita na eficácia do planejamento?
39. Os empregados acreditam no planejamento?
40. Há resistência ao planejamento (explícita, surda)?
41. Qual é a atitude da empresa frente à resistência ao planejamento?
42. Numa proposta de mudança e inovação, como se transmite o planejamento?
43. Há adequação da estrutura (sistemas) quando de uma proposta inovadora?
44. São realizados programas de capacitação (RH) quando de uma proposta inovadora?
45. Como se percebe o alinhamento estratégico entre os níveis da empresa?
46. Com que regularidade é revisado o planejamento estratégico?
47. Diante de crise, quais são as ações para o planejamento (abandono, reavaliação)?
48. O planejamento contempla flexibilidade (hipóteses) para mudança de rumo?
49. O planejamento é apenas um documento (plano) para constar ou segue-se-o na prática?
50. Considerações finais.

**Agradecer a colaboração com o desenvolvimento dessa pesquisa!**

## APÊNDICE B – Ofícios da UFPR para as Empresas



Ministério da Educação  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-graduação em Administração

Curitiba, 08 de novembro de 2010.

Ofício 117/10 – PPGADM/SA/UFPR

Para: Ilmo. Sr Presidente do Balaroti.

**Assunto:** Projeto de Pesquisa

Prezado Senhor,

O programa de pós-graduação em administração está desenvolvendo o projeto de pesquisa ***“a influência do perfil da empresa na configuração do processo de planejamento estratégico”*** realizado pelo mestrando Pedro Josemar Pereira dos Santos (Idt. 21.306.810-9), sob a orientação do Prof. Dr. Sérgio Bulgacov.

Solicito a essa conceituada empresa sua colaboração especial com essa pesquisa científica, autorizando o mestrando a realizar entrevistas com o Presidente, a Diretoria e o Gerente de uma das lojas. O que permitirá levantar dados em profundidade sobre a realidade das práticas do planejamento estratégico contemporâneo, extremamente relevante para o conhecimento científico.

Asseguro a confidencialidade das entrevistas coletadas e a utilização das informações unicamente para fins acadêmicos.

Sendo o que tínhamos para o momento, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

**Prof. Dr. João Carlos da Cunha**  
Coordenador do PPGADM/UFPR



Ministério da Educação  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-graduação em Administração

Curitiba, 08 de novembro de 2010.

Ofício 112115 – PPGADM/SA/UFPR

Para: Ilmo. Sr Presidente da Bematech.

**Assunto:** Projeto de Pesquisa

Prezado Senhor,

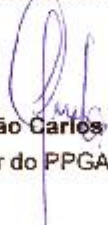
O programa de pós-graduação em administração está desenvolvendo o projeto de pesquisa "*a influência do perfil da empresa na configuração do processo de planejamento estratégico*" realizado pelo mestrando Pedro Josemar Pereira dos Santos (Idt. 21.306.810-9), sob a orientação do Prof. Dr. Sérgio Bulgacov.

Solicito a essa conceituada empresa sua colaboração especial com essa pesquisa científica, autorizando o mestrando a realizar entrevistas com o Comitê de Estratégia, Gestão de Pessoas e Finanças e Riscos. O que permitirá levantar dados em profundidade sobre a realidade das práticas do planejamento estratégico contemporâneo, extremamente relevante para o conhecimento científico.

Asseguro a confidencialidade das entrevistas coletadas e a utilização das informações unicamente para fins acadêmicos.

Sendo o que tínhamos para o momento, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

  
Prof. Dr. João Carlos da Cunha  
Coordenador do PPGADM/UFPR

## APÊNDICE C – Termo de consentimento das empresas



Ministério da Educação  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-graduação em Administração

### TERMO DE CONSETIMENTO

Concordo voluntariamente em participar do estudo conduzido pelo mestrando Pedro Josemar Pereira dos Santos, da Universidade Federal do Paraná, orientado pelo Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, em conformidade com o abaixo exposto:

#### 1. Objetivo do Estudo

Investigar, por meio de entrevista, o tema relativo à dissertação de mestrado do pesquisador, a saber: A Influência do perfil da empresa na configuração do processo de planejamento estratégico.

#### 2. Procedimento da Pesquisa

A duração da entrevista será de aproximadamente 30 minutos. As perguntas serão verbais e versarão sobre o tema da dissertação. Não há obrigação do entrevistado em responder às perguntas formuladas. Em caso de concordância com a gravação da entrevista, a fita será destruída após a transcrição dos dados.

#### 3. Condições de Participação

- Concordo com a gravação da entrevista ..... Sim  Não
- Concordo com a publicação dos dados dessa entrevista em periódicos acadêmicos ..... Sim  Não
- Concordo com a menção de meu nome nos relatos da entrevista reportados no estudo ..... Sim  Não
- Concordo com a menção do nome da empresa nos relatos da entrevista reportados no estudo ..... Sim  Não

Coxitiba, 22 de outubro de 2010.

  
WALTER F. BUCKENIDGE  
CPF 201.830.508-45  
Entrevistado de Cons. Ltda

  
PEDRO JOSÉMAR P. DOS SANTOS  
Pesquisador





Ministério da Educação  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SEIÇÃO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-graduação em Administração

### TERMO DE CONSETIMENTO

Concordo voluntariamente em participar do estudo conduzido pelo mestrando Pedro Josemar Pereira dos Santos, da Universidade Federal do Paraná, orientado pelo Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, em conformidade com o abaixo exposto:

#### 1. Objetivo do Estudo

Investigar, por meio de entrevista, o tema relativo à dissertação de mestrado do pesquisador, a saber: A Influência do perfil da empresa na configuração do processo de planejamento estratégico.

#### 2. Procedimento da Pesquisa

A duração da entrevista será de aproximadamente 30 minutos. As perguntas serão verbais e versarão sobre o tema da dissertação. Não há obrigação do entrevistado em responder às perguntas formuladas. Em caso de concordância com a gravação da entrevista, a fita será destruída após a transcrição dos dados.

#### 3. Condições de Participação

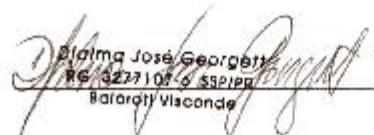
Concordo com a gravação da entrevista ..... Sim  Não

Concordo com a publicação dos dados dessa entrevista em periódicos acadêmicos ..... Sim  Não

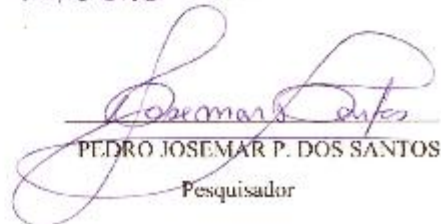
Concordo com a menção de meu nome nos relatos da entrevista reportados no estudo ..... Sim  Não

Concordo com a menção do nome da empresa nos relatos da entrevista reportados no estudo ..... Sim  Não

Curitiba, 29 de outubro de 2010.

  
Djalma José Georgetti  
RG 3277107-6 SSP/PR  
Batarotí Visconde

Entrevistado  
Djalma José Georgetti  
RG 3277107-6 SSP/PR  
Batarotí Visconde

  
PEDRO JOSEMAR P. DOS SANTOS  
Pesquisador



Ministério da Educação  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-graduação em Administração

### TERMO DE CONSETIMENTO

Concordo voluntariamente em participar do estudo conduzido pelo mestrando Pedro Josemar Pereira dos Santos, da Universidade Federal do Paraná, orientado pelo Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, em conformidade com o abaixo exposto:

#### 1. Objetivo do Estudo

Investigar, por meio de entrevista, o tema relativo à dissertação de mestrado do pesquisador, a saber: A Influência do perfil da empresa na configuração do processo de planejamento estratégico.

#### 2. Procedimento da Pesquisa

A duração da entrevista será de aproximadamente 30 minutos. As perguntas serão verbais e versarão sobre o tema da dissertação. Não há obrigação do entrevistado em responder às perguntas formuladas. Em caso de concordância com a gravação da entrevista, a fita será destruída após a transcrição dos dados.

#### 3. Condições de Participação

Concordo com a gravação da entrevista ..... Sim  Não

Concordo com a publicação dos dados dessa entrevista em periódicos acadêmicos ..... Sim  Não

Concordo com a menção de meu nome nos relatos da entrevista reportados no estudo ..... Sim  Não

Concordo com a menção do nome da empresa nos relatos da entrevista reportados no estudo ..... Sim  Não

Pedro Josemar Pereira dos Santos, 29 de novembro de 2010.

[Assinatura]  
Entrevistado

[Assinatura]  
PEDRO JOSEMAR P. DOS SANTOS  
Pesquisador