



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**Edmar Aderson Mendes de Paula**

**DISCRIMINAÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS QUE MAIS**  
**INFLUENCIAM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na CNH**  
**Industrial**

**Belo Horizonte – MG**

**2015**

**Edmar Aderson Mendes de Paula**

**DISCRIMINAÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS QUE MAIS  
INFLUENCIAM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na CNH  
Industrial**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Miranda Lopes

Coorientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

**Belo Horizonte - MG**

**2015**

Ficha Catalográfica

P324d  
2015

Paula, Edmar Aderson Mendes de.

Discriminação dos indicadores estratégicos que mais influenciam o desempenho organizacional [manuscrito] : um estudo de caso na CNH industrial / Edmar Aderson Mendes de Paula. – 2015.

159 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientadora: Ana Lúcia Miranda Lopes.

Coorientador: Carlos Alberto Gonçalves.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia (f. 134-143) e apêndices.

1. Planejamento estratégico – Teses. 2. Eficiência organizacional– Teses. I. Lopes, Ana Lúcia Miranda. II. Gonçalves, Carlos Alberto. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.401

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM072/2015



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **EDMAR ADERSON MENDES DE PAULA**, REGISTRO N° 149/2015. No dia 26 de junho de 2015, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 19 de junho de 2015, para julgar o trabalho final intitulado "**DISCRIMINAÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS QUE MAIS INFLUENCIAM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na CNH Industrial - empresa do segmento de máquinas de construção civil**", requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Ana Lúcia Miranda Lopes, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26 de junho de 2015.

NOMES

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Ana Lúcia Miranda Lopes  
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves  
(CEPEAD/UFMG)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marlusa Gosling  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Fabrício Ziviari  
(FUMEC/MG)

Prof. Dr. Paulo Henrique de Oliveira  
(IFMG/MG)

ASSINATURAS

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

À minha família, pelo incentivo ao longo  
de toda esta trajetória. Em especial, aos  
meus pais, irmãs, filhos e esposa,  
fontes de inspiração.

## AGRADECIMENTOS

Especialmente, aos meus pais, Sr. Edmar Onofre de Paula e Sra. Marlene Mendes de Paula, referências em minha vida profissional e pessoal, pelo amor, educação e ensinamento ao longo de toda a minha vida.

Às minhas irmãs, Márcia Regina e Marcela Cristina, pelo amor e companheirismo. À minha sobrinha e afilhada, Mariana, pelos momentos de descontração e lazer nos passeios a cavalo, em meio aos estudos. A todos os familiares, pelo apoio e incentivo, mesmo que a distância.

Aos amores da minha vida, Lara Melina (esposa), Júlia Lima (filha) e João Pedro (filho), pelo amor, carinho, companheirismo e dedicação e por estarem todo o tempo ao meu lado, apoiando-me em todos os momentos. Também, pelos momentos de descontração quando da preparação desta tese em que vinham me abraçando e me dando apoio. Em específico, a João Pedro, que vinha me pedindo para brincar de Batman e Robin, interrompendo o que estivesse fazendo para que tivéssemos alguns minutos de diversão. Este fato relembra a época do mestrado, quando Júlia Lima, com mesma idade atual do João Pedro (5 anos), provocava situações similares.

Aos professores Ana Lúcia Miranda Lopes (orientadora) e Carlos Alberto Gonçalves (coorientador), por toda a ajuda e o apoio em momentos difíceis, com palavras esclarecedoras, sem os quais este trabalho não teria sido finalizado. Também, à UFMG, em nome dos professores e do pessoal administrativo, pelos ensinamentos e apoio durante todo o período de estudo e pesquisa.

Ao meu grande amigo Paulo Henrique Oliveira, ao qual devo também a conclusão deste trabalho pela ajuda em todos os momentos no decorrer do doutorado, pelos artigos que publicamos juntos, pelas dicas no decorrer da pesquisa e pelo companheirismo e momentos de diversão com sua esposa, Samanta, e seu filho, Artur.

Aos colegas estrategistas da CNHi que participaram ativamente desta pesquisa, em especial ao diretor comercial, Roque Reis, por ter me apoiado durante todo o trabalho.

E, acima de tudo, a DEUS, por ter me permitido galgar mais este passo em minha vida acadêmica, a qual também contribuiu para minha formação pessoal e profissional.

“Não é preciso ter olhos abertos para ver o Sol nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso, você precisa ver o que não está visível.”

Sun Tzu

“Triunfam aqueles que sabem quando lutar e quando esperar.”

Sun Tzu

“O que não pode ser medido não pode ser gerenciado.”

William Edwards Deming

## RESUMO

Uma visão aprofundada das informações sobre desempenho organizacional é prioritária para quaisquer decisões de investimento que impactarão os resultados da empresa. Vários trabalhos já abordaram os indicadores estratégicos que afetam o desempenho, porém não existe consenso sobre como mensurar tal construto ou, mesmo, como definir seus indicadores. A falta de padronização dos “indicadores estratégicos” de entrada (*inputs*) ou dos “indicadores de desempenho” (*outputs*) dificulta a comparação com os concorrentes utilizando-se de uma mesma estrutura de indicadores, visto que a maioria destes não é de fácil obtenção, além da dificuldade de acesso aos estrategistas das organizações. Diante desta perspectiva, este trabalho teve por objetivo discriminar os “indicadores estratégicos” (*inputs*) que mais influenciam o desempenho organizacional, com foco no segmento de máquinas de construção civil, utilizando-se de um estudo de caso na CNH Industrial (CNHi) como metodologia qualitativa dentro da abordagem da “estratégia como prática”, visando à descoberta de diferentes “práxis”, inter-relacionando-as com seus “praticantes” e as “práticas” organizacionais. Na primeira e na segunda fases desta pesquisa, de natureza exploratória, foram identificados e agrupados os “indicadores estratégicos”, a partir de análise de dados secundários, entrevista pessoal e “painel de especialistas” com os estrategistas da CNHi. Na terceira fase, de natureza descritiva, estes indicadores foram classificados (*ranking*) por meio de levantamento (*survey*) em entrevista pessoal semiestruturada com um grupo maior de estrategistas da CNHi. Em resumo, os resultados revelaram que os “indicadores estratégicos” que mais têm influenciado o desempenho das empresas são: relacionamento com clientes, capital humano, comunicação efetiva, planejamento, controle e execução estratégica, desenvolvimento com foco em produtos e processos, alianças estratégicas, responsabilidade social e ética e *glocal*: pensar globalmente e agir localmente. Espera-se que estes resultados possam servir de incentivo às demais empresas para contribuírem com tais pesquisas, podendo levar o conjunto destas respostas à validação destes “indicadores estratégicos” ou à proposição de novos indicadores e sua respectiva validação *à posteriori*.

**Palavras-chave:** Desempenho organizacional. Estratégia como prática. Indicadores estratégicos. Indicadores de desempenho.



## ABSTRACT

An in-depth view of information on the "organizational performance" is a priority for any investment decisions that will impact on company results. Several studies have addressed the strategic indicators that affect performance, but there is no consensus on how to measure this construct or even how to define its indicators. The lack of standardization of "strategic indicators" (inputs) or "performance indicators" (outputs), difficult to compare with competitors using the same framework of indicators, since most of these are not easy obtaining, as well as difficult access to strategists of organizations. Given this perspective, this study aimed to discrimination of "strategic indicators" that influence the performance of companies, focusing on the construction machinery segment, using a case study at CNH Industrial (CNHi) as a methodology research within the approach of "strategy as practice" aimed at discovering different practice, inter-relating them to its practitioners, and organizational practices. In the first and second phase of this research, exploratory in nature, they have been identified and grouped the "strategic indicators" from the secondary data analysis, personal interviews and "expert panel" with CNHi strategists. In the third and final phase of a descriptive nature, were classified (ranking) the "strategic indicators", through a survey in semi-structured personal interview with a larger group of CNHi strategists. In summary, the results revealed the "strategic indicators" that has more influenced business performance are: customer relationships; human capital; effective communication; planning, control and strategy execution; development with focus on products and processes; strategic alliances; social responsibility and ethics and glocal: think globally and act locally. It is hoped that these results will serve as an incentive to other companies to contribute to such research, which may lead all of the responses to the validation of these "strategic indicators" or the proposal of new indicators and their respective validation a posteriori.

**Keywords:** Organizational performance. Strategy as practice. Strategic indicators. Performance indicators.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos para a medição de desempenho organizacional.....	27
Quadro 2 - Modelo VRIO .....	41
Quadro 3 - Principais fábricas da CNHi Global.....	68
Quadro 4 - Tipos de pesquisa e métodos de coleta de dados utilizados .....	78
Quadro 5 - Roteiro de entrevista não estruturado: 1ª fase – identificação dos indicadores estratégicos .....	84
Quadro 6 - Identificação dos indicadores estratégicos .....	92
Quadro 7 - Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos (1ª parte).....	94
Quadro 8 - Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos (2ª parte – continuação) .....	95
Quadro 9 - Dimensões da “Estratégia como prática” .....	95
Quadro 10 - Indicador estratégico <i>alianças estratégicas</i> .....	96
Quadro 11 - Indicador estratégico <i>capital humano</i> .....	100
Quadro 12 - Indicador estratégico <i>relacionamento com clientes</i> .....	101
Quadro 13 - Indicador estratégico <i>desenvolvimento com foco nos produtos e processos</i> .....	103
Quadro 14 - Indicador estratégico <i>planejamento, controle e execução estratégica</i> .....	107
Quadro 15 – Indicador estratégico <i>responsabilidade social e ética</i> .....	110
Quadro 16 - Indicador estratégico <i>glocal: pensar globalmente e agir localmente</i> .....	111
Quadro 17 – Indicador estratégico <i>comunicação efetiva</i> .....	113

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores de desempenho da CNHi (2013 e 2014).....	74
Tabela 2 - Dados gerais dos estrategistas da CNHi.....	88
Tabela 3 - Idade média, tempo médio de experiência e tempo médio de trabalho na CNHi dos estrategistas entrevistados .....	89
Tabela 4 - Perfil da formação escolar dos estrategistas da CNHi .....	89
Tabela 5 - Perfil da função exercida pelos estrategistas da CNHi.....	90
Tabela 6 - Perfil do setor onde trabalham os estrategistas da CNH industrial.....	90
Tabela 7 - Grau de importância geral dos indicadores estratégicos .....	116
Tabela 8 - Grau de importância na CNHi dos indicadores estratégicos .....	117
Tabela 9 - Média total dos graus de importância geral e na CNHi .....	118
Tabela 10 - Relacionamento com clientes – primeiro lugar (grau de importância geral) e segundo lugar (grau de importância na CNHi).....	119
Tabela 11 - Capital humano – segundo lugar (grau de importância geral) e primeiro lugar (grau de importância na CNHi) .....	120
Tabela 12 - Comunicação efetiva - terceiro lugar (grau de importância geral) e terceiro lugar (grau de importância na CNHi) .....	120
Tabela 13 - Planejamento, controle e execução estratégica – quarto lugar (grau de importância geral) e sexto lugar (grau de importância na CNHi).....	122
Tabela 14 - Desenvolvimento com foco nos produtos e processos - quinto lugar (grau de importância geral) e quinto lugar (grau de importância na CNHi).....	123
Tabela 15 - Alianças estratégicas – sexto lugar (grau de importância geral) e quarto lugar (grau de importância na CNHi) .....	124
Tabela 16 - Responsabilidade social e ética – sétimo lugar (grau de importância geral) e oitavo lugar (grau de importância na CNHi).....	125
Tabela 17 - Glocal: pensar globalmente e agir localmente - oitavo lugar (grau de importância geral) e sétimo lugar (grau de importância na CNHi).....	125
Tabela 18 - Resumo da classificação ( <i>ranking</i> ) dos indicadores estratégicos, segundo a importância geral e importância na CNHi.....	127

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de equações estruturais genérico .....	21
Figura 2 - Modelo de medição de desempenho organizacional .....	22
Figura 3 - Estudo SOBRATEMA de obras 2011 a 2016 .....	24
Figura 4 - <i>Framework</i> teórico da pesquisa.....	29
Figura 5 - Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia .....	32
Figura 6 - <i>Framework</i> teórico – Estratégia como prática .....	36
Figura 7 - Estratégia como prática e suas três dimensões: práxis, prática e praticante .....	37
Figura 8 - Alianças estratégicas segundo seu grau de interdependência .....	54
Figura 9 - CNH <i>Industrial</i> – mundial (31 dezembro 2014) .....	63
Figura 10 - Mercado mundial de máquinas de construção e o peso por região 2014.....	65
Figura 11 - Vendas mundiais e o peso por região 2014 (CNH <i>Construction</i> ).....	67
Figura 12 - Principais fábricas da CNHi Global.....	67
Figura 13 - Sistema de Gestão Integrada .....	73
Figura 14 - 1ª fase: Pesquisa qualitativa – <i>exploratória</i> .....	76
Figura 15 - 2ª fase: Pesquisa qualitativa – <i>exploratória</i> .....	77
Figura 16 - 3ª fase: Pesquisa quantitativa – <i>descritiva</i> .....	77
Figura 17 - Linha do tempo: a evolução da CASE <i>Construction</i> .....	97
Figura 18 - Linha do tempo: a evolução da marca New Holland <i>Construction</i> .....	98
Figura 19 - <i>Slogan</i> CASE: “Tem sempre uma CASE fazendo mais na sua vida” .....	102
Figura 20 - Fases do desenvolvimento de produto mundial da CNHi.....	104
Figura 21 - Matriz de desempenho e liderança na CNH Industrial – PLM ( <i>Performance and Leadership Management</i> ).....	108
Figura 22 – Percentual de bônus pago conforme desempenho do funcionário CNH industrial na matriz PLM – <i>Performance and Leadership Management</i> .....	109
Figura 23 - Fusão das marcas Fiatallis, Fiat-Kobelco, O&K e NH em NH <i>Construction</i> , em 2005.....	112
Figura 24 - Fusão das marcas NH e Case <i>Construction</i> em CNH – 1999 .....	113

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Dimensões para a medição global do desempenho.....	19
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos  
ACPU – *Average Cost per Unit*  
AEM – *Association of Equipment Manufacturers*  
AOP – *Annual Operating Plan*  
APAC – *Asia / Pacífico*  
ATC – *American Tractor Corporation*  
B2B – *Business to Business*  
B2C – *Business to Consumer*  
BSC – *Balanced Scorecard*  
CAPES – *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*  
CDPD – *Customer Driven Product Development*  
CEO – *Chief Executive Officer*  
CIS – *Commonwealth of Independent States*  
CNH – *Case New Holland*  
CNHi – *CNH Industrial*  
CPM – *Current Product Management*  
CQA – *Customer Quality Audit*  
CR – *Concept Review*  
CRT – *Cost Reduction Team*  
DPU – *Defects Per Unit*  
DR – *Design Release*  
EMEA – *Europe Middle East and Africa*  
EWT – *Early Warning Team*  
F/100 – *Failures / 100*  
FPT – *Fiat Power Train*  
GE – *General Electric*  
GM – *General Motors*  
GPD – *Global Product Development*  
ISGE – *Índice de Satisfação Geral Espontâneo*  
JV – *Joint Venture*  
MAP – *Market Attack Plan*

*MEE – Modelagem de Equações Estruturais*

*NPS – Net Promoter Score*

*OEM – Original Equipment Manufacturer*

*OKTB – OK to Build*

*OKTS – OK to Ship*

*PA – Program Approval*

*PAC – Programa de aceleração do governo (brasileiro)*

*PCO – Product Change Over*

*PCR – Product Change Request*

*P&D – Pesquisa e Desenvolvimento*

*PI – Program Initiation*

*PLM – Performance and Leadership Management*

*RBV – Resource Based View*

*R&D – Resource and Development*

*RH – Recursos Humanos*

*ROI – Return on Investment*

*SBP – Strategical Business Plan*

*SOBRATEMA – Associação Brasileira de Tecnologia para Equipamentos e Manutenção*

*SoM – Share of Market*

*SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

*TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação*

*TIV – Total Industry Volume*

*TLL – Technical Lessons Learned*

*TQC – Total Quality Control*

*VBM – Value Based Management*

*VLSI – Very Large Scale Integrated*

*VRIO – Valor, Raridade, Imitação, Organização*

*WCM – World Class Manufacturing*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	18
1.1 Apresentação do tema e problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivos.....	25
1.2.1 Objetivo geral.....	25
1.2.2 Objetivos específicos.....	26
1.3 Justificativa .....	26
1.4 Framework teórico .....	29
1.5 Estrutura da pesquisa.....	29
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
2.1 Estratégia e suas definições .....	31
2.2 Estratégia como prática e sua concepção .....	34
2.3 Estratégia e vantagem competitiva associadas ao desempenho organizacional .....	38
2.4 As contribuições dos executivos industriais para a estratégia e desempenho organizacional.....	42
2.4.1 As contribuições de Alfred Sloan ( <i>General Motors</i> ) .....	43
2.4.2 As contribuições de Chester Barnard (AT&T) .....	44
2.4.3 As contribuições de Alfred Chandler (Du Pont) .....	48
2.4.4 As contribuições de Jack Welch (General Electric).....	49
2.5 Desempenho organizacional.....	50
2.5.1 Indicadores que influenciam o desempenho organizacional .....	50
3. A CNHi – CASE e New Holland Industrial.....	63
3.1 A CNHi mundial e o Grupo CNH Industrial .....	63
3.2 A CNHi e a evolução das marcas ao longo dos anos .....	69
3.3 Indicadores de desempenho organizacional da CNHi, com base nas perspectivas do BSC .....	72



4. METODOLOGIA .....	75
4.1 Caracterização da pesquisa .....	75
4.2 Unidade de observação e análise .....	78
4.2.1 Fase exploratória: 1ª e 2ª fases e Fase descritiva: 3ª fase .....	79
4.3 Coleta e análise dos dados .....	80
4.3.1 Forma de acesso aos entrevistados .....	82
4.3.2 Elaboração do instrumento de coleta.....	85
4.3.3 Técnicas de análise dos dados.....	86
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	87
5.1 Análise descritiva do perfil dos estrategistas da CNHi .....	87
5.2 1ª fase: identificação dos indicadores estratégicos .....	91
5.3 2ª fase: seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos .....	93
5.4 3ª fase: Classificação dos indicadores estratégicos.....	114
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	128
REFERÊNCIAS .....	134
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista não estruturado: 1ª fase – identificação dos indicadores estratégicos .....	144
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturado: 2ª fase – seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos – painel de especialistas .....	146
APÊNDICE C – Levantamento ( <i>survey</i> ) semiestruturado – Entrevista pessoal: 3ª fase – classificação dos indicadores estratégicos .....	152
APÊNDICE D - Referências dos executivos industriais .....	158

## 1. INTRODUÇÃO

### *1.1 Apresentação do tema e problema de pesquisa*

O tema “Desempenho organizacional” vem recebendo há décadas, a atenção de pesquisadores em diversos trabalhos teóricos e empíricos. Uma visão aprofundada das informações sobre ele é prioritária para quaisquer decisões de investimento que impactarão o resultado da empresa. A alta administração, de posse dessas informações, pode alinhar suas ações ao planejamento estratégico, à visão e à missão da organização.

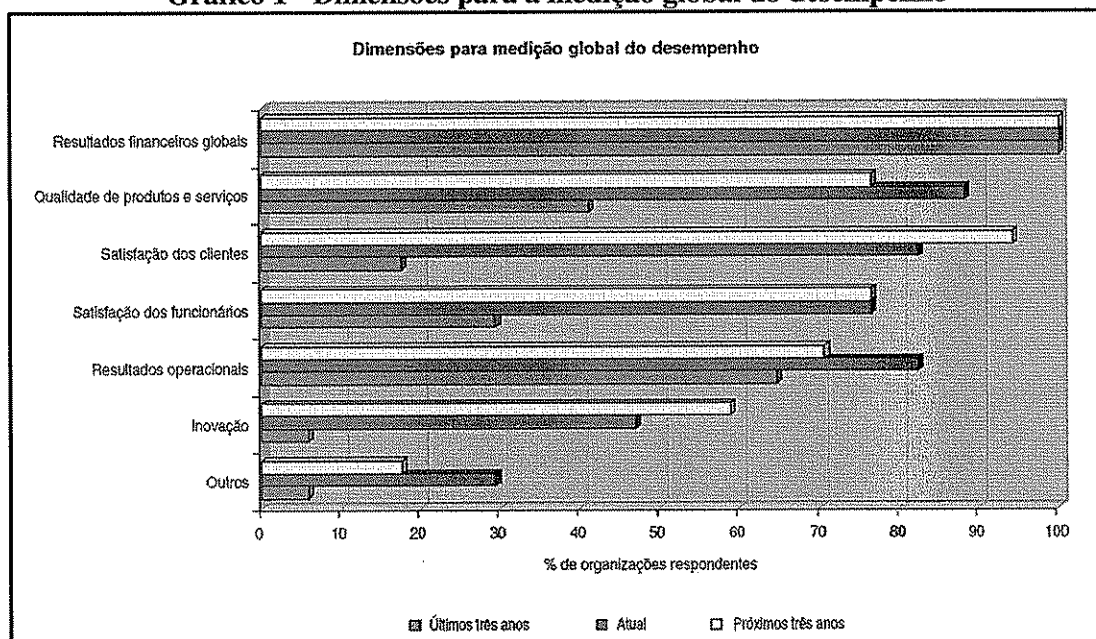
Existe uma tendência global de aumento da importância da mensuração do desempenho utilizando-se de grupos de ferramentas matemáticas denominadas “indicadores estratégicos”, que podem ser definidos como variáveis que provêm informações sobre as medidas de determinado produto ou processo ao longo do tempo (KAPLAN e NORTON, 1996; HOPE e HOPE, 1996).

Conforme Macedo-Soares e Ratton (1999), esses indicadores estratégicos são organizados em um modelo estruturado, denominado “sistema de medição do desempenho organizacional”, definido por Clark Jr. (1995) como o conjunto de pessoas, processos, ferramentas e métodos que, de forma conjunta, analisam, avaliam, descrevem e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, operacional, grupal e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.

Macedo-Soares e Lucas (1996) observam que um dos problemas dos sistemas de medição do desempenho organizacional, principalmente das organizações brasileiras, está relacionado à falta de indicadores qualitativos (subjetivos), sendo estes primariamente quantitativos, voltados às dimensões financeiras. Quando da realização de seu estudo, apuraram que menos de 10% das organizações participantes afirmaram possuir indicadores relacionados à satisfação dos clientes, que vem se mostrando como um dos principais indicadores das últimas décadas. Ainda segundo estes autores, não há nenhum indício de que os indicadores financeiros serão substituídos, mas novas dimensões, adicionalmente, tendem a assumir papel fundamental nas práticas de medição de desempenho.

Ratton (1998) resume no Gráfico 1 as principais dimensões com base nas quais as organizações medem seu desempenho, mostrando claramente a tendência de crescimento de indicadores não financeiros, com foco especialmente na satisfação do cliente e na qualidade de produtos e serviços.

Gráfico 1 - Dimensões para a medição global do desempenho



Fonte: Ratton (1998)

Apesar da tendência de crescimento dos indicadores não financeiros, as organizações ainda continuam mensurando predominantemente os resultados financeiros, que constituem o foco principal dos objetivos dos *stakeholders* acionistas das empresas (HENRI, 2004). Tais indicadores apenas fornecem informações mínimas para o desempenho futuro da empresa, levando a uma visão de curto prazo, sendo mais orientadas internamente que externamente, desconsiderando, na maioria das vezes, a opinião dos clientes e dos concorrentes, constantemente, inibindo a inovação, carecendo, dessa forma, de visão estratégica (NEELY e NAJJAR, 2003).

Com o objetivo de contornar vieses nos sistemas tradicionais de medição de desempenho, vem surgindo novos modelos de mensuração que buscam focar além de fatores financeiros. Destes, o mais utilizado é o BSC (*Balanced Scorecard*), criado por Kaplan e Norton (1992), o qual propõe que as empresas mensurem seu desempenho a partir de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A perspectiva financeira leva em conta o valor criado pela empresa, incluindo tipicamente: rentabilidade, crescimento e valor para o acionista. A perspectiva do cliente foca principalmente nos mercados-alvo da empresa, buscando medir: a satisfação dos clientes e sua aquisição e retenção, além da participação de mercado. A perspectiva de processos internos

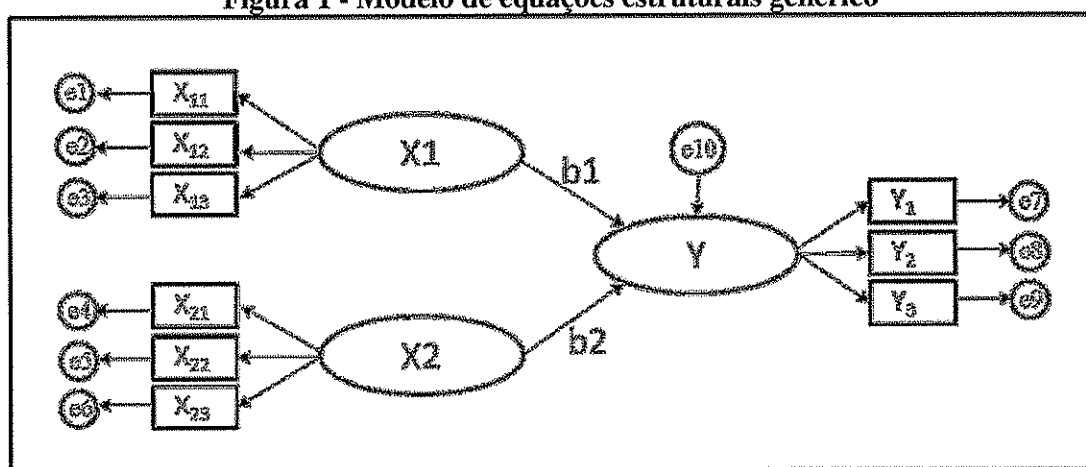
refere-se à forma como a empresa organiza-se para entregar seus produtos e serviços, com vistas às medições de tempo operacional; flexibilidade e qualidade de seus produtos. E, por último, a perspectiva de aprendizagem e crescimento visualiza e propõe mudanças na infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias de médio a longo prazo, com foco principalmente na capacitação de empregados, no *empowerment* dos líderes e nos sistemas de recompensa dos funcionários (KAPLAN e NORTON, 1997). Para estes autores tal sistema pressupõe um ciclo virtuoso, em que uma melhor capacitação (aprendizagem e crescimento) propiciará melhorias na eficiência dos processos (processos internos), o que aumentará a satisfação dos clientes (clientes) e os motivará a novas compras, aumentando a rentabilidade da empresa (finanças).

O desempenho organizacional é influenciado por uma série de parâmetros, dentre os quais podem-se destacar: decisões administrativas, planejamento e execução estratégica, gestão de recursos da firma e competência organizacional. O conceito de competência organizacional deriva da teoria baseada em recursos RBV (*Resource Based View*), relacionada ao conjunto de recursos coordenados, tangíveis e intangíveis que afetarão o desempenho da organização, uma vez que a própria organização pode ser entendida como o conjunto de recursos empregados de forma produtiva para a geração de riquezas. Tais recursos podem ser classificados em: a) capital físico: tecnologias e equipamentos; b) capital humano: capacidade de relacionamento e intelectual dos funcionários da empresa; c) capital organizacional: relacionado à estrutura formal da empresa e a suas ferramentas de coordenação e controle. Conforme Fernandes, Fleury e Mills (2006), a perspectiva de aprendizado do BSC está ligada às competências organizacionais, pois a perspectiva de aprendizagem é constituída de fatores que podem ser traduzidos por recursos, segundo a proposta da RBV. Componentes como satisfação dos empregados, nível de habilidades e competências, compartilhamento de informações, políticas e procedimentos e liderança, que Kaplan e Norton (1996) colocam na perspectiva de aprendizado, coincidem com os diferentes recursos, que, articulados, constituem uma competência organizacional. Resumindo, a competência organizacional consiste na mobilização de recursos, cuja aplicação refletirá no desempenho, manifestado em indicadores escolhidos para as perspectivas de processos, clientes e financeiras do BSC.

Segundo Schmidt e Bohnenberger (2009), medidas de desempenho organizacional têm sido adotadas pela comunidade acadêmica, principalmente, de duas formas: medidas objetivas de resultado; e medidas subjetivas. As medidas objetivas incluem, entre outras, faturamento,

número de funcionários e resultado operacional. Já as medidas subjetivas são coletadas pela opinião do sujeito pesquisado. Conforme Venkatraman e Ramanujam (1987), estes dois métodos podem ser convergentes e estes dois tipos de medida se correlacionam e podem ser utilizados de acordo com a conveniência do assunto pesquisado. Schmidt e Bohnenberger (2009) apresentam um modelo genérico de equações estruturais para a medição do desempenho organizacional, conforme apresentado na Figura 1. A MEE (Modelagem de Equações Estruturais) permite que as variáveis latentes e observadas tenham seus erros de medidas considerados pelo modelo.

**Figura 1 - Modelo de equações estruturais genérico**



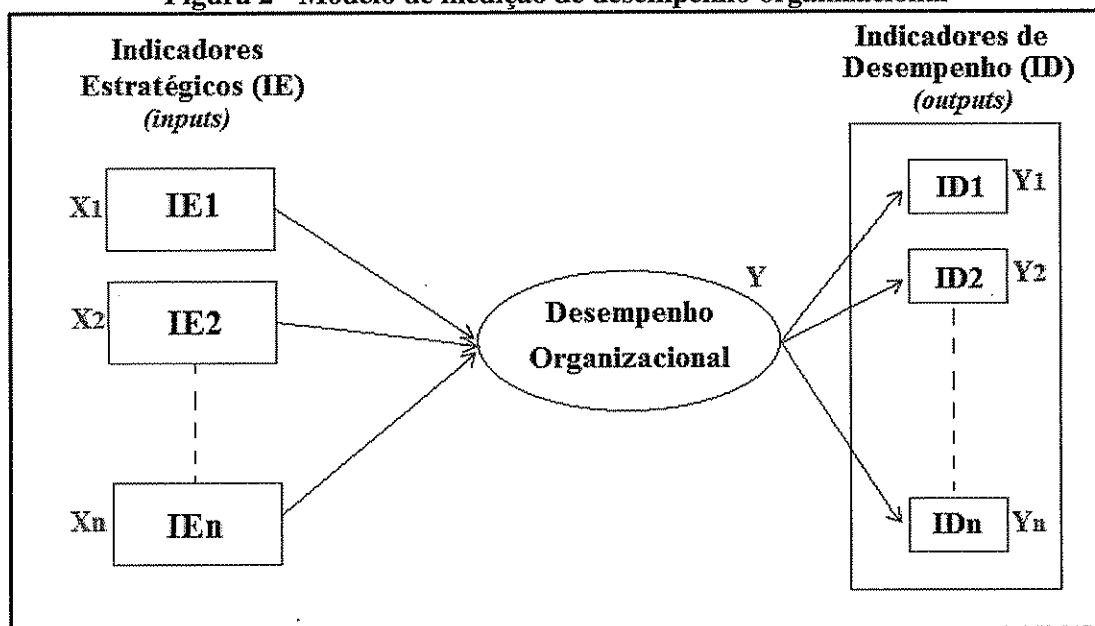
Fonte: Schmidt e Bohnenberger (2009)

No modelo genérico da Figura 1,  $Y$  é a variável dependente e  $X_1$  e  $X_2$  são as variáveis independentes. Neste modelo, as variáveis latentes independentes – os construtos  $X_1$  e  $X_2$  – seriam medidas pelas variáveis observadas  $X_{11}$ ,  $X_{12}$ ,  $X_{13}$  e  $X_{21}$ ,  $X_{22}$ ,  $X_{23}$ , respectivamente, bem como a variável latente dependente – o construto  $Y$  – seria medida pelas variáveis observáveis  $Y_1$ ,  $Y_2$  e  $Y_3$ . Cada variável observada teria representado o seu erro de medição. O construto  $Y$  teria como causas teóricas  $X_1$  e  $X_2$  e as causas não representadas pelo modelo seriam representadas por  $e_{10}$ .

O modelo genérico da Figura 1, simplificado e adaptado à realidade deste trabalho, é apresentado na Figura 2, na qual a principal diferença em relação ao modelo genérico refere-se, basicamente, às variáveis independentes de entrada, ou causas teóricas  $X_1$ ,  $X_2$  etc., que, neste caso, são variáveis diretamente observadas, e não construtos, denominados doravante neste trabalho como “indicadores estratégicos” (IE) (*inputs*), que irão influenciar o desempenho organizacional, variável dependente de saída  $Y$ , medida com base em seus

“indicadores de desempenho” (ID) (*outputs*)  $Y_1, Y_2$  etc. Ressalta-se que este trabalho tem por objetivo a discriminação dos indicadores estratégicos (IE) e não o desenvolvimento do modelo de equações estruturais, propriamente dito, que será tratado como sugestão de pesquisa futura.

**Figura 2 - Modelo de medição de desempenho organizacional**



Fonte: Elaborada pelo autor, adaptada de Schmidt e Bohnenberger (2009)

Apesar de a discussão sobre como mensurar o desempenho organizacional ser recorrente, o modelo BSC, segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006), tem sido mais utilizado para organizar as diversas perspectivas do desempenho. Porém, poucos estudos abordam simultaneamente indicadores em mais de uma perspectiva do BSC (por exemplo, indicadores de processos internos, clientes e financeiros).

Uma parcela significativa das publicações acadêmicas referem-se aos indicadores de desempenho (*outputs*), que, normalmente, estão relacionados aos objetivos e resultados da empresa, tais como faturamento e SoM (*Share of Market*), que são dados, geralmente, quantitativos e de informação pública. Pouca importância tem sido dada à identificação dos indicadores estratégicos (*inputs*), que consideram as variáveis causais do desempenho organizacional. Tem-se dado preferência à medição do desempenho utilizando tais indicadores objetivos, pois tais medições podem ser facilmente realizadas por meio de modelos matemáticos, ao passo que variáveis subjetivas, tais como qualidade do produto e

satisfação do cliente, devem ser feitas de forma indireta, utilizando técnicas complementares capazes de quantificar tais indicadores, em princípio, subjetivos, acrescentando-se que estas variáveis não estão normalmente disponíveis publicamente.

Várias pesquisas já abordaram os indicadores estratégicos (*inputs*) que afetam o desempenho, porém não existe consenso sobre como mensurar tal construto nem como definir seus indicadores. Além disso, muita ênfase tem sido dada aos indicadores financeiros (quantitativos) e menos ênfase aos indicadores qualitativos. A falta de padronização destes indicadores estratégicos (*inputs*) e dos indicadores de desempenho (*outputs*) dificulta a comparação com os concorrentes utilizando-se de uma mesma estrutura de indicadores, visto que a maioria não é de fácil obtenção, além da dificuldade de acesso aos estrategistas organizacionais.

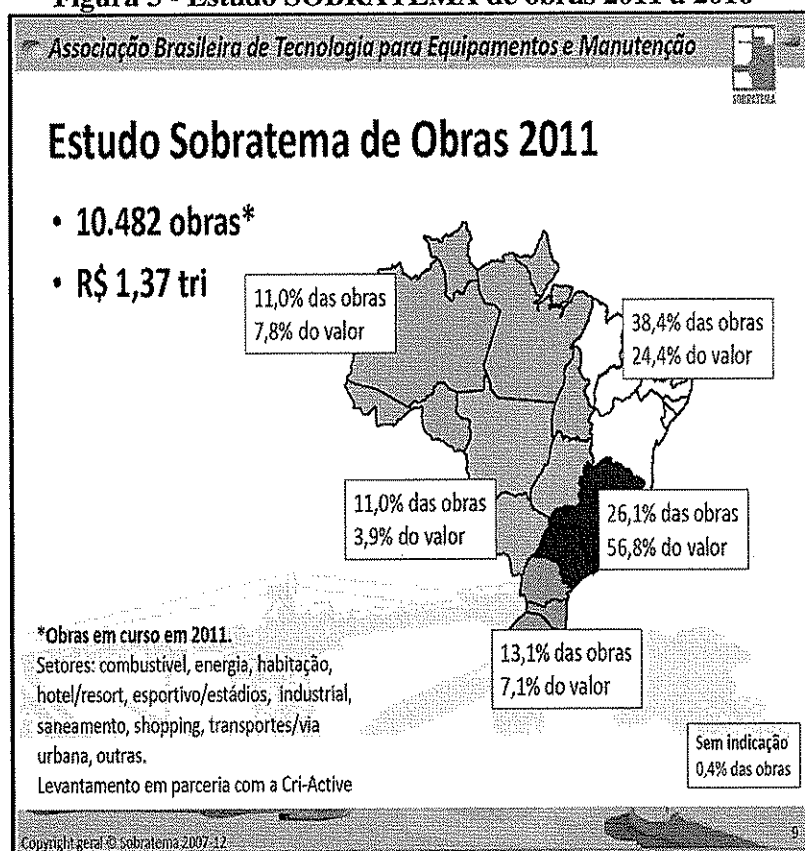
Diante de tais perspectivas, busca-se nesta pesquisa contribuir para a evolução da base do conhecimento sobre o tema “Desempenho organizacional” e da “Estratégia como prática”, a partir da solução do seguinte problema de pesquisa:

Quais são os indicadores estratégicos e com que grau de importância estes influenciam o desempenho organizacional? Terá como base o estudo de caso em uma firma do setor de comercialização de máquinas de construção civil.

Em seguida, apresenta-se uma breve descrição dos cenários brasileiro e mundial de máquinas de construção civil, para elucidar a importância deste setor no contexto desta pesquisa.

Durante os últimos dez anos, o aumento do investimento em obras de grande porte no Brasil tem promovido um incremento significativo na comercialização de máquinas usadas na construção civil, com um crescimento médio em torno de 20% ano ao ano, mostrando-se como um dos principais países do cenário mundial. Em 2011, 29% das máquinas de construção foram importadas, destacando-se as minicarregadeiras e as miniescavadeiras, que são 100% importadas até os dias atuais. Segundo pesquisa da Associação Brasileira de Tecnologia para Equipamentos e Manutenção (SOBRATEMA), os investimentos em obras podem chegar a R\$ 1,37 trilhão até 2016, conforme mostrado na Figura 3.

**Figura 3 - Estudo SOBATEMA de obras 2011 a 2016<sup>1</sup>**



Fonte: SOBATEMA 2011

Investimentos em obras do Programa de Aceleração do Governo (PAC), PAC-2, da Copa Mundial de Futebol (2014) e Jogos Olímpicos (2016) contribuem para este cenário, que tem chamado a atenção de diversos fabricantes mundiais de máquinas de construção para o mercado brasileiro. O número de concorrentes que se reportam à Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) aumentou de 9 fabricantes em 2010 para 17 em 2012, incluindo os asiáticos (coreanos e chineses), que passaram também a reportar seus números de vendas e importações a esta associação. Uma das preocupações é o nível de participação das importações no mercado brasileiro, principalmente pelo crescimento das marcas importadas asiáticas, que, de uma ou outra forma, souberam entrar no setor.<sup>2</sup>

Diversos fabricantes têm anunciado a construção de novas fábricas no Brasil ou a expansão das já existentes, devido à atratividade do mercado brasileiro. Diante da concorrência acirrada, faz-se necessário aumentar a eficiência dos fabricantes e de seus

<sup>1</sup> Apresentação sobre equipamentos de construção proferida por Brian Nicholson, consultor, Belo Horizonte, 27 mar. 2012. Copyright geral © Sobratema 2007-2012.

<sup>2</sup> PESQUISAS sobre equipamento. Revista Construção Latino Americana, dez. 2011.



concessionários, no intuito de aumentar sua competitividade neste mercado, reduzindo custos operacionais e permitindo melhores práticas comerciais em relação aos clientes finais.

No setor de máquinas de construção, de forma similar ao setor automobilístico, em todo o mundo, a maior parte das vendas é realizada por intermédio de concessionários ou de distribuidores, e não diretamente pela empresa fabricante. Dessa forma, todo o planejamento estratégico em busca da melhoria do desempenho organizacional envolve também os concessionários.

Em 2011, o mercado mundial de máquinas de construção atingiu o número recorde de 805.000 unidades, segunda *Association of Equipment Manufacturers* (AEM), principal entidade do setor mundial para a consolidação dos números de máquinas produzidas por país. A previsão é que em 2016 este número atinja cerca de 850.000 unidades/ano. O mercado brasileiro representa em torno de 4% do mercado mundial, com volume total próximo a 28.000 unidades/ano.

Este mercado é dividido em duas linhas principais: equipamentos pesados e equipamentos leves. A linha de máquinas é dividida entre os principais modelos citados a seguir: escavadeiras hidráulicas de rodas, escavadeiras hidráulicas de esteiras, pás-carregadeiras, tratores de esteira, motoniveladoras, rolos compactadores e caminhões articulados. A linha de máquinas leves é composta, principalmente, por: retroescavadeiras, minicarregadeiras de rodas e de esteiras, manipuladores telescópicos, mini e midiescavadeiras hidráulicas, pás-carregadeiras compactas e manipuladores verticais. A linha de equipamentos leves representa aproximadamente 60% do volume mundial. Conseqüentemente, 40% são máquinas da linha pesada.

A seguir, apresentam-se os objetivos, geral e específicos, que servem de diretrizes para a escolha da metodologia de pesquisa aplicada na coleta, análise e interpretação dos dados como meio de se chegar à resposta do problema de pesquisa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Discriminar os indicadores estratégicos que mais influenciam o desempenho organizacional, na ótica dos estrategistas de uma empresa líder do segmento de máquinas de construção civil.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar, selecionar, agrupar e classificar (*ranking*) os indicadores estratégicos, quantificando aqueles subjetivos, com base em entrevistas e questionários aplicados aos estrategistas da CNHi (Case e New Holland Industrial);
- Identificar os atributos (subindicadores) de cada indicador estratégico, facilitando o entendimento dos mesmos;
- Comparar o grau de importância geral de cada indicador estratégico com o grau de importância destes indicadores na CNHi, segundo a visão dos estrategistas desta empresa, permitindo verificar a influência destes no desempenho da empresa. O desempenho será apresentado por meio de dois indicadores apontados pelos dirigentes da CNHi, de forma que contenha pelo menos um indicador em cada uma das quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.
- Descrever as melhores práticas, segundo os estrategistas da CNHi, identificadas durante a entrevista por meio da pesquisa documental, para que sirvam de *benchmarking* às demais pesquisas acadêmicas, reforçando o conceito da “estratégia como prática”, com foco no “desempenho organizacional”.
- Verificar a distribuição e o balanceamento dos indicadores estratégicos nas três dimensões da “estratégia como prática” – prática, práxis e praticante – e como estas se operacionalizam no dia a dia da CNHi, permitindo o aprendizado com a prática cotidiana.

### 1.3 Justificativa

Segundo Mayfield (1997) e Gary (2002), a partir da década de 1980 os indicadores de desempenho deixaram de ser apenas financeiros, passando a agregar técnicas de gerenciamento baseadas em valores (VBM – *Value Based Management*), permitindo que

pudessem ser mensurados os retornos de investimento ROI (*Return on Investment*) de médio e de longo prazo, tais como investimentos em ações de comunicação e marketing.

Luitz e Rebelato (2003) resumiram no Quadro 1 os principais modelos para medição de desempenho organizacional, tendo todos em comum a definição de indicadores não somente financeiros e que também podem ser avaliados no curto, médio e no longo prazo; ou seja, considerando que os investimentos de maiores prazos de retorno não levam necessariamente à conclusão de que a organização apresenta baixo desempenho. Segundo estes autores, tais modelos, podem ser aplicados a quaisquer ramos empresariais e quando bem aplicados podem proporcionar grandes aumentos nos níveis de desempenho organizacional. Porém, se determinada organização pretende utilizar indicadores para realizar a comparação com concorrentes ou demais organizações, estes modelos não fornecem uma padronização adequada para que esta comparação possa facilmente ser realizada, pois cada organização terá uma estrutura de indicadores, bem como uma forma particular de medi-los. Eles ainda questionam: Como as organizações poderão realizar comparações com seus concorrentes sendo que muitos indicadores não podem ser obtidos por serem confidenciais? Uma possível resposta seria a execução de pesquisas sistemáticas por órgãos independentes, que poderão divulgar a comparação de determinada organização em relação às demais mantendo a confidencialidade da origem dos dados de cada organização individual. No caso específico do ramo de máquinas de construção no mercado brasileiro, destaca-se a ABIMAQ, fundada em 1975, responsável pela coleta das informações sobre vendas e participação de mercado (*market share*) dos fabricantes nacionais de máquinas de construção associadas a esta entidade, por estado brasileiro.

**Quadro 1 - Modelos para a medição de desempenho organizacional**

Modelos	Dimensões sugeridas para desenvolvimento de indicadores
Rummler e Brache (1994)	Organização, processos e operadores.
Muscat e Fleury (1993)	Custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação.
Hronec (1994)	Qualidade, tempo e custo aplicados a medidas nos processos e no output.
Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2002)	Satisfação dos clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, produto, sociedade e processos de apoio.
Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1997)	Finanças, cliente, processos internos (incluindo criação de processos e inovação de produtos) e aprendizado / crescimento (incluindo pessoas e processos organizacionais).
Balanced Scorecard segundo Parmenter (Parmenter, 2002)	As mesmas dimensões de Kaplan e Norton incluindo a satisfação dos funcionários e meio ambiente e comunidade.

Fonte: Luitz e Rebelato (2003)

Conforme Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2006), em se tratando da perspectiva da “estratégia como prática”, ainda não foram realizadas muitas pesquisas empíricas, em função de três motivos principais: quantidade de dados necessários, forma de obtê-los e dificuldade de acesso a eles.

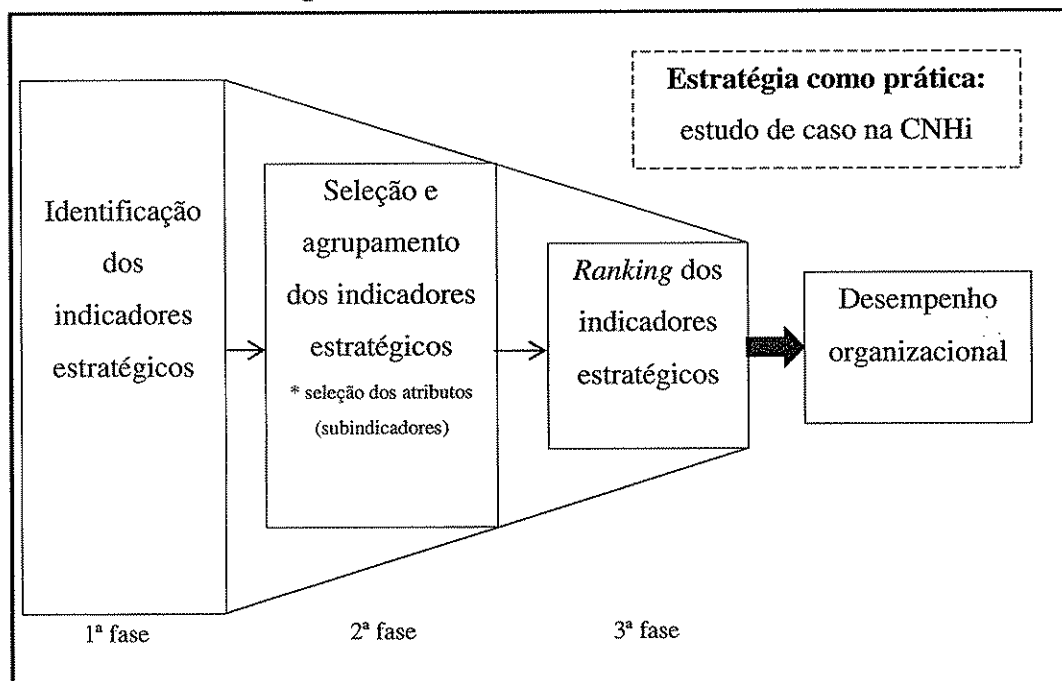
Segundo Langley (1999) e Pozzebon e Pinsonneault (2005), pesquisas no âmbito da abordagem da “estratégia como prática” têm como um de seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de *práxis*, inter-relacionando-as com seus praticantes e com as práticas intra e extraorganizacionais, utilizando-se para tanto de metodologias qualitativas, principalmente o *estudo de caso*, a etnografia, a história oral e a *grounded theory*. Como técnicas de coleta de dados, destacam-se a observação participante, a entrevista direta (narrativa e/ou episódica) e o uso de fontes documentais (PETTIGREW, 1990).

Este trabalho visa à discriminação dos indicadores estratégicos que mais influenciam o desempenho organizacional não somente por meio de consulta a literaturas científicas, mas também de consulta à base secundária de dados disponibilizados pela CNHi e, principalmente, de entrevistas e “painel com os especialistas” em estratégia da CNHi. Assim, este trabalho propõe um estudo de caso que permita a obtenção de dados reais, com base nas opiniões e relatos cotidianos de uma organização corporativa líder em seu segmento no mercado brasileiro, e que possam ser utilizados para a evolução do entendimento acadêmico, associando a “estratégia aprendida com a prática” ao aumento do “desempenho organizacional”.

### 1.4 Framework teórico

A Figura 4 apresenta o *framework* teórico com as fases desta pesquisa.

**Figura 4 - Framework teórico da pesquisa**



Fonte: Elaborada pelo autor

O framework teórico apresentado na Figura 4 tem por objetivo facilitar a compreensão das fases desta pesquisa. Na primeira fase, foram identificados os indicadores estratégicos que mais influenciam o desempenho das organizações do segmento de máquinas de construção. Na segunda fase, estes indicadores foram selecionados e agrupados. Na terceira fase, eles foram classificados conforme o grau de importância de cada um, na ótica dos estrategistas da CNHi, em estudo de caso realizado nesta empresa.

### 1.5 Estrutura da pesquisa

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o tema e o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, o *framework* teórico e a estrutura da pesquisa.

No segundo capítulo, faz-se uma revisão da literatura pertinente, com especial destaque para os estudos sobre “estratégia como prática” e “desempenho organizacional”, que

vêm se consolidando como importantes campos de pesquisa na atualidade, buscando aprender com o dia a dia as melhores práticas organizacionais que permitam o aumento do desempenho da firma.

No terceiro capítulo, faz-se uma descrição da CNHi, objeto de análise desta pesquisa, bem como a evolução de suas marcas ao longo dos anos e apresenta-se os principais indicadores de desempenho organizacional da CNHi sob as perspectivas do BSC.

No quarto capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos.

No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

No sexto capítulo, tecem-se as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados e analisados os estudos feitos pelos autores considerados referências acadêmicas nos campos da “estratégia como prática” e do “desempenho organizacional”, que vêm contribuindo fortemente para a evolução da estratégia organizacional. Começa-se definindo o conceito de estratégia e fazendo a apresentação de estudos feitos por diversos autores associando a estratégia, na qual está inclusa a estratégia como prática, à vantagem competitiva, ao crescimento da firma e ao desempenho organizacional. São também apresentadas as contribuições estratégicas feitas por executivos considerados “homens fortes” da indústria e que alavancaram o crescimento das empresas durante o período em que estiveram, ou ainda estão, na direção delas.

### 2.1 *Estratégia e suas definições*

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) assim definem estratégia:

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para a compreensão de qualquer tipo de trabalho científico, faz-se necessário que as definições de conceitos-chave sejam claras o suficiente para o perfeito entendimento do assunto em questão. Segundo estes autores, devido ao fato de as palavras *estratégia*, *metas* ou *objetivos*, *políticas*, *programas* e *decisões estratégicas* possuírem diferentes significados para várias pessoas, autores ou culturas organizacionais, torna-se necessário que tais expressões sejam definidas de forma consistente.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) também definem, além de estratégia, os conceitos,

Metas ou objetivos ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos. As metas principais, as que afetam a direção e a viabilidade total da entidade, são chamadas de “metas estratégicas”.

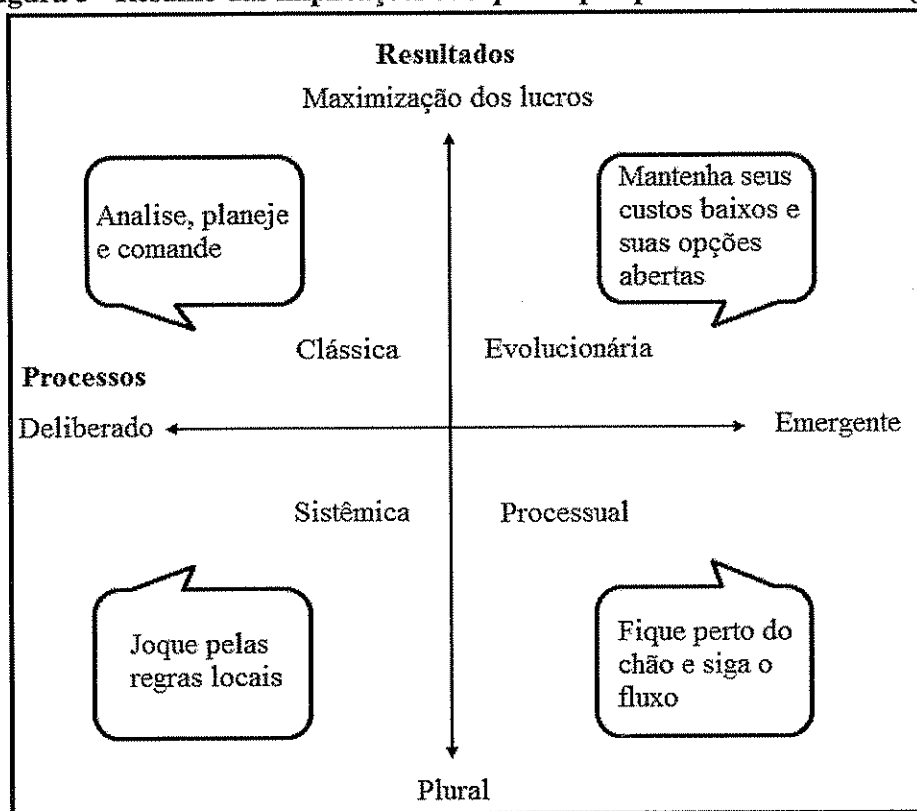
Políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Políticas importantes, as que orientam a direção e a postura geral da entidade ou que determinam a sua viabilidade, são chamadas “políticas estratégicas”.

Programas estabelecem a sequência passo a passo das ações necessárias para que você atinja os principais objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política. Asseguram que os recursos estejam comprometidos para que você atinja as metas e proporcionam o traçado dinâmico contra o qual o progresso pode ser mensurado. Esses programas de porte que determinam o empuxo e a viabilidade geral da entidade são chamados “programas estratégicos”.

Decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os amplos limites dentro dos quais a entidade opera. Ditam tanto os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para suas tarefas quanto os principais padrões nos quais esses recursos serão alocados. O âmbito das operações é a administração pela eficiência, juntamente com uma miríade de decisões necessárias para manter a rotina diária e os serviços da empresa.

A estratégia não é definida com base em um conceito único e definitivo. Whittington (2002) a define sob quatro perspectivas diferentes, conforme a ênfase nos *resultados* ou *processos* explicados, na Figura 5, dependendo do quadrante onde se posicionam as perspectivas: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

**Figura 5 - Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia**



Fonte: WHITTINGTON (2002)



A estratégia de um empreendimento é definida pela resposta a duas questões: “Em que ambiente a empresa compete?” e “Como ela compete?” A primeira questão refere-se ao escopo das atividades da organização: Em quais produtos, mercados e atividades a empresa deveria envolver-se? A segunda questão prende-se à necessidade de entender: Como a empresa planeja obter vantagem competitiva sobre seus rivais dentro dos mercados onde atua? (PETTIGREW, THOMAS e WHITTINGTON, 2002).

A obtenção de vantagem competitiva é um tema que vem sendo amplamente discutido nas organizações e na academia, já que estas propiciam o aumento do desempenho organizacional. A grande dificuldade tem sido: Como obter a vantagem competitiva *sustentável*, já que as empresas rapidamente copiam as boas práticas das empresas líderes? (PORTER, 1989; RUMELT, 1984; BARNEY 1991). Slack *et al.* (1997) definem cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações, os quais se alcançados, permitirão à organização conseguir patamares superiores no mercado: 1. confiabilidade; 2. custo; 3. flexibilidade; 4. qualidade e 5. velocidade.

A década de 1960 foi o marco inicial dos estudos sistematizados no campo da estratégia. Na década de 1970, ocorreu a divulgação de milhares de artigos, entre publicações acadêmicas e na imprensa de negócios, que exaltavam as virtudes do “planejamento estratégico” formal, implantando na mente dos gerentes e em todas as partes uma espécie de imperativo a respeito do processo: que era algo moderno e progressivo, ao qual os gerentes deveriam dedicar mais tempo. Na década de 1980, a “administração estratégica” também se tornou uma disciplina acadêmica independente, como já era o marketing e as finanças. Dessa forma, o campo passou a ter suas publicações acadêmicas de forma independente, consolidando-se efetivamente na década de 1990 em diante (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Na visão desses autores, a disciplina estratégia já surgiu como uma área multidisciplinar, influenciada pela Economia, pela Sociologia e pela Teoria das Organizações. Porém, Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 117) são críticos ao tecerem comentários sobre a forma de proliferação nos estudos da estratégia,

No alto da lista de dificuldades está o fato de o planejamento estratégico nunca realmente levar ao pensamento estratégico. Ao contrário, fornece um ritual pedante no qual os representantes de cada departamento tentam se apoderar de qualquer recurso que esteja sendo distribuído.

Estes autores também argumentam que estas perspectivas separam o pensamento da ação, afastando a contribuição dos trabalhadores da linha de frente, os quais possuem

conhecimento relevante sobre clientes e concorrentes, das atividades de “fazer estratégia”. A proliferação de perspectivas aumenta tanto o dinamismo quanto a complexidade das pesquisas em estratégia. Vasconcelos (2001) aponta também o fato de os executivos estarem envolvidos em várias teorias alternativas, algumas vezes contraditórias entre si, podendo levar à redução da contribuição de tais teorias para a melhoria do desempenho das firmas. Preocupação similar também é apontada por Volberda (2004, p. 32) quando afirma que “o campo da estratégia está enfrentando momentos difíceis enquanto área de estudo, que é urgente o desenvolvimento de um pensamento próprio para ambientes hipercompetitivos” e que, mesmo valorizando o pluralismo paradigmático, a fragmentação não se resolverá pela preferência por uma das escolas, com suas diferentes perspectivas, em detrimento de outra, mas pela síntese. Surge nesse cenário o estudo de Albino *et al.* (2010), cujo objetivo foi apresentar e discutir a perspectiva da “estratégia como prática” enquanto proposta de síntese paradigmática, apresentando os principais modelos e construtos teóricos relacionados à abordagem da “estratégia como prática” e, em seguida, analisando as diversas contribuições metodológicas que visam sugerir formas de se realizar pesquisas teórico-empíricas a partir desta perspectiva.

## ***2.2 Estratégia como prática e sua concepção***

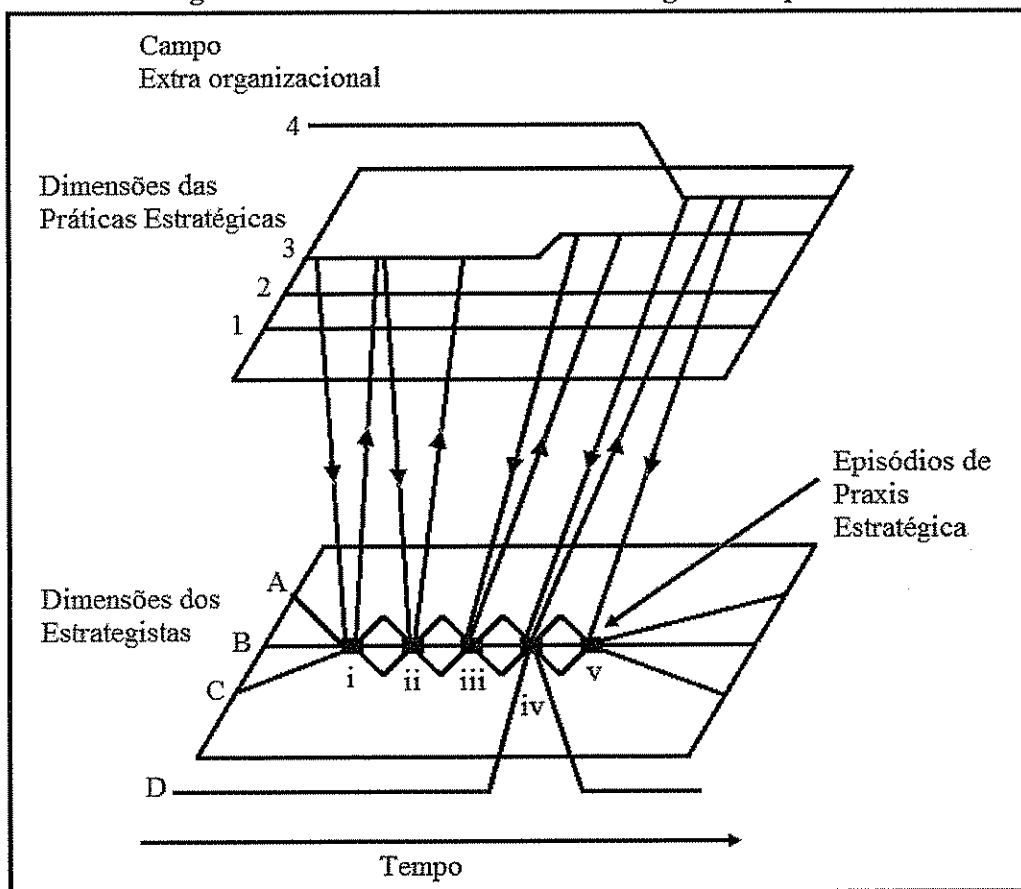
Tradicionalmente a estratégia tem sido tratada como sendo propriedade das organizações, visto que todas as organizações possuem uma ou outra forma de utilizá-la. Vem aumentando o reconhecimento da estratégia como prática, deixando de ser propriedade organizacional e passando a ser vista como algo que as pessoas *fazem* (Jarzabkowski, 2004; Hambrick, 2004).

Segundo Whittington (2006), a ideia essencial da perspectiva prática é que a estratégia é mais do que simplesmente propriedade das organizações; é algo que as pessoas fazem, com conteúdo que vem de fora, bem como interno às organizações, com efeitos que permeiam toda a sociedade. Ainda segundo este autor, embora tenha sido aumentado o reconhecimento da “estratégia como prática” no campo das “pesquisas estratégicas”, pesquisadores ainda tendem a dividir-se entre aqueles que investigam a *práxis* interna de organizações particulares (atividades estratégicas em níveis intraorganizacionais) e aqueles que investigam os *praticantes* da estratégia e suas *práticas* dentro da sociedade em geral (atividades estratégicas extra organizacionais). Este conceito remonta à indagação de Porter (1997) quando questiona a visão estratégica “*inside-out*”, quando afirma que as empresas devem primeiro desenvolver suas habilidades e competências internas e então levar os produtos para o mercado, *versus* a

visão “*outside-in*”, conduzida pela necessidade do mercado, que servirão de diretrizes para o desenvolvimento de produtos, caracterizando, dessa forma, algumas dúvidas dicotômicas levantadas por este autor: “O ambiente deve ser tomado como dado ou não?” e “O tamanho da empresa é causa ou consequência?” A promessa de recentes iniciativas teóricas da literatura da estratégia que se baseiam na teoria da “estratégia como prática” é desenvolver conexões mais estreitas entre o que acontece dentro das organizações e fora das organizações (Jarzabkowski, 2004).

O *framework* teórico elaborado por Whittington (2006), conforme a Figura 6, propõe um modelo que permite uma abordagem mais coesa da “estratégia como prática”, integrando os níveis intraorganizacional e extraorganizacional, com base nos três conceitos inter-relacionados: *práxis* estratégica, *práticas* estratégicas e *praticantes* estratégicos. As *práxis* estratégicas estão relacionadas ao trabalho realizado ao se “fazer estratégia” e acontecem por meio de episódios sequenciais, tais como, *board meetings* e conversas estratégicas, que são os “*check points*” do planejamento estratégico. As *práticas* estratégicas são definidas como conjuntos de tecnologias, ferramentas, rotinas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir, que os estrategistas usam para “fazer estratégia”, sendo legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas. Os praticantes são aqueles que “fazem a estratégia”, chamados “estrategistas”, quer sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários.

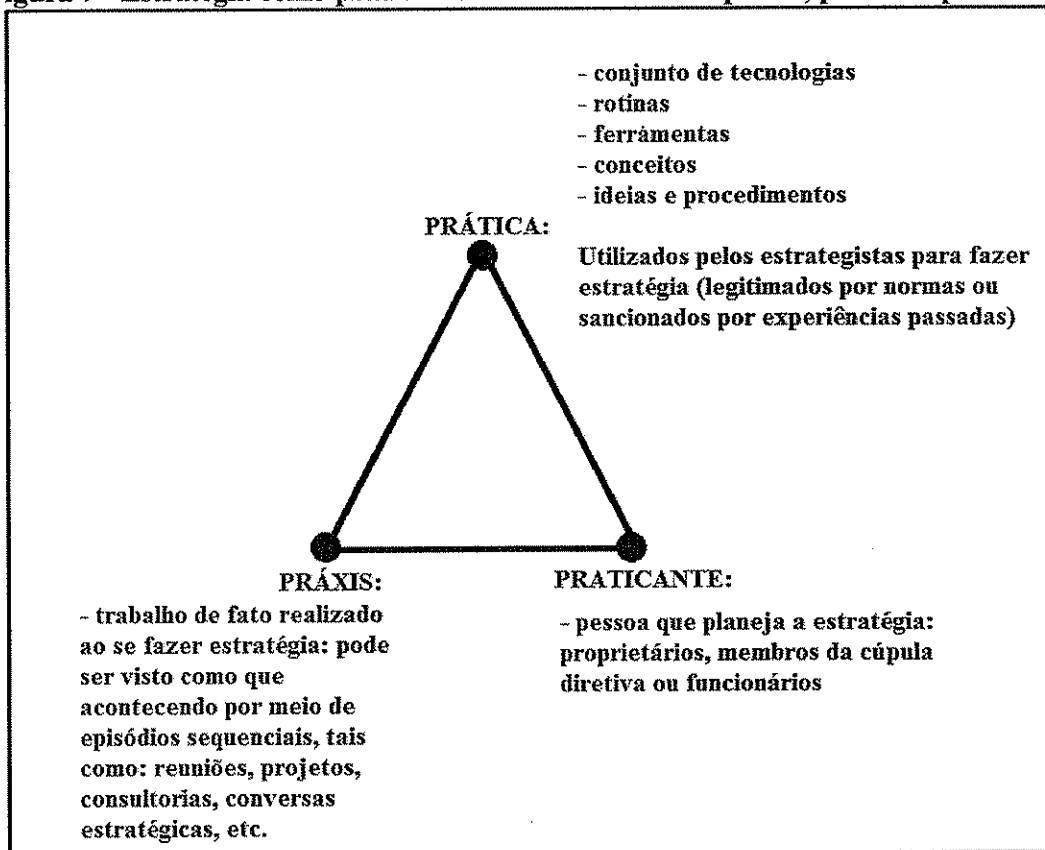
Figura 6 - *Framework* teórico – Estratégia como prática



Fonte: Traduzido de WHITTINGTON (2006)

A Figura 7 resume e explica a inter-relação destes três conceitos-chave: *práxis*, *prática* e *praticante*.

Figura 7 - Estratégia como prática e suas três dimensões: práxis, prática e praticante



Fonte: Adaptado de WHITTINGTON (2006)

Ainda na Figura 6, conforme Whittington (2006), no paralelogramo inferior (“dimensão dos estrategistas”), têm-se os vários agentes (estrategistas) intraorganizacionais, normalmente, alta administração, diretores e gerentes de nível médio, denominados por A, B e C, que possuem um conjunto de normas, procedimentos e rotinas legitimadas no nível institucional e da cultura organizacional, definidas no paralelogramo superior (“dimensão das práticas estratégicas”) de 1 a 3. Ainda no paralelogramo inferior, os eventos denominados em algarismos romanos são as *práxis* estratégicas. Observa-se que D, apesar de não ser um funcionário direto da organização, participa de alguns episódios estratégicos. À medida que os episódios estratégicos se sucedem, eles reproduzem a sua *práxis* (1 a 3), ou a modificam, por meio da introdução de uma nova prática (4), descoberta no ambiente extra organizacional.

Segundo Whittington (2006), os estrategistas são vistos como conexões críticas entre a *práxis* intraorganizacional e as práticas intra e extraorganizacional. Verifica-se também o fato de o modelo apontar a importância de terceiros na formulação da “estratégia como prática”.

Ressalta-se a contribuição de Whittington, Johnson e Melin (2004) ao ampliarem a análise do modelo apresentado anteriormente, sugerindo o acréscimo de dois níveis de

análise: um acima e outro abaixo do nível da firma. No nível acima, discute-se a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo. No nível abaixo, em uma perspectiva gerencial, trata-se dos processos estratégicos da firma e das atividades daqueles que fazem a estratégia, ou seja, a atividade dos estrategistas. O desempenho das atividades realizadas depende de todos conhecerem e representarem corretamente seus papéis. São levantadas questões do tipo: Onde e como a atividade de criação e administração da estratégia realmente é feita?; Quem as realiza?; Quais são as competências necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas?; Quais técnicas e ferramentas são utilizadas e como a atividade de “fazer estratégia” é organizada?

Ainda neste modelo ampliado, são levantados alguns questionamentos do tipo: As fontes de vantagem competitiva estão no conteúdo da estratégia ou em seus processos de formulação/implementação? Isso leva a dois tipos diferentes de problema de pesquisa: Quais estratégias conduzem a uma *performance* superior, medida não apenas em termos de maximização do lucro? e Como alcançar estratégias superiores? Conforme Whittington (2002), cada uma das perguntas anteriores conduz a diferentes metodologias de pesquisa.

Segundo Langley (1999) e Pozzebon e Pinsonneault (2005), pesquisas dentro da abordagem da “estratégia como prática” têm como um de seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de *práxis*, inter-relacionando-as com seus praticantes e com as práticas intra e extraorganizacionais, utilizando-se para tanto de metodologias qualitativas, principalmente o *estudo de caso*, a etnografia, a história oral e a *grounded theory*. Como técnicas de coleta de dados, destacam-se a observação participante, a entrevista direta (narrativa e/ou episódica) e o uso de fontes documentais (PETTIGREW, 1990).

### **2.3 Estratégia e vantagem competitiva associadas ao desempenho organizacional**

Conforme Robbins (2005), as organizações estão inseridas em uma economia global em que os mercados mundiais interagem, não se limitando às fronteiras regionais ou nacionais, e empresas domésticas que nunca se preocuparam com a existência de concorrentes estrangeiros, hoje os encontram dentro de seus próprios mercados. Segundo Kotler (1995), para defender suas posições, as empresas devem aprender como entrar em mercados estrangeiros e aumentar sua competitividade global. Quanto maior a demora em internacionalizar-se, mais correrão o risco de ficar de fora de mercados promissores, tais como a Europa Oriental e o Extremo Oriente. O ambiente organizacional está em constante modificação. Segundo Drucker (1999), a globalização é o exponencial máximo e traz consigo

fortes efeitos sobre as organizações, tais como: descentralização, terceirização e atuação em diversos pontos geográficos, além de vários outros fatores dinâmicos, que exigem o correto gerenciamento das capacidades existentes para a obtenção de melhor desempenho.

As rápidas mudanças no ambiente externo à empresa, cuja maioria não está sob o controle dos seus dirigentes, e as mudanças internas, tais como rotatividade dos empregados, levam as empresas a reformularem seu planejamento estratégico para manterem seu posicionamento no mercado. Um grande desafio enfrentado pelos dirigentes diante das mudanças em um cenário econômico de competição crescente diz respeito a quais estratégias adotar no curto, médio e longo prazo, de forma que possam ser tomadas as decisões corretas, reduzindo o seu risco e obtendo desempenho diferenciado.

Diversos estudos são realizados no campo da estratégia para identificar os fatores-chave de diferenciação entre as organizações que levam à obtenção de vantagem competitiva, à melhoria do desempenho e ao conseqüente crescimento da empresa. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o sistema de avaliação do desempenho deve contemplar todos os fatores que influenciam o desempenho da organização. Para Porter (1989), uma empresa ganha vantagem competitiva quando executa suas atividades de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência. Acredita-se que a vantagem competitiva pode explicar o desempenho excepcional de uma empresa e, portanto, melhorar seu desempenho e, inclusive, possibilitar seu crescimento.

A estratégia corporativa está relacionada ao posicionamento da empresa nos ambientes econômico, político e social e consiste na tomada de decisões, por exemplo, a definição de quais tipos de negócio a corporação quer participar, em quais localidades geográficas deseja operar e os investimentos que devem ser feitos nas unidades de negócio (HILL e JONES, 1998).

Enz (2005) questiona: Porque algumas empresas obtêm sucesso enquanto outras fracassam? Jorge (2010) afirma que a maioria das empresas obtêm sucesso no longo prazo por meio de um planejamento estratégico que lhe permita adquirir, desenvolver e gerir recursos e capacidades que proporcionem vantagens competitivas. Larkin (2009) defende que algumas empresas podem possuir o *mix* necessário entre produtos e serviços ou, mesmo, podem ter tido sorte. Mas mesmo que a sorte conduza ao sucesso, esta certamente não irá durar.

Muitos pesquisadores do campo da estratégia acreditam que a vantagem competitiva pode explicar o bom desempenho organizacional, e conseqüentemente, o crescimento da firma. Como obter a vantagem competitiva já não bastava aos estrategistas organizacionais, a nova pergunta passou a ser: “Como sustentar a vantagem competitiva?” Tece, Pisano e

Shuen (1997), dentre outros autores, passaram a considerar esta pergunta como sendo a pergunta fundamental do campo da estratégia.

São diversas as teorias que retratam os aspectos da administração estratégica, ou da estratégia empresarial, que visam investigar as origens da vantagem competitiva, mas, certamente, duas delas estão entre as mais conhecidas e citadas em publicações científicas: “teoria do posicionamento”, de Michael Porter (PORTER, 1980), e “*Resource-Based View – RBV*” (teoria dos recursos), de Jay Barney (BARNEY, 1997). Apesar de terem visões opostas, conforme explicitado por alguns autores, outros as entendem como visões complementares, visto que a teoria do posicionamento foca primordialmente no ambiente externo (visão *Outside-In*), enquanto a teoria defendida originalmente por Jay Barney defende que a base da vantagem competitiva consiste nos recursos internos da firma (visão *Inside-Out*). Segundo Schoemaker e Amit (1999), é necessária uma visão que integre as diversas abordagens desenvolvidas no estudo da vantagem competitiva sustentável, pois, conforme eles, faz-se necessário encontrar uma forma de reunir estas duas visões. O “Modelo das capacitações dinâmicas”, que tem por objetivo explicar a criação de valor em ambientes acelerados, veio justamente suprir tal lacuna, servindo como conciliadora destas duas visões (EISENHARDT e MARTIN, 2000). Conforme Foss (1996), Michael Porter iniciou seus estudos em 1980, direcionando sua análise com foco na habilidade da empresa em se relacionar com o ambiente externo, dessa forma, dando mais ênfase ao ambiente competitivo que ao organizacional. Anos mais tarde, outra linha de pesquisa mostrava que os recursos internos à firma eram fontes potenciais de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Segundo Porter (1989), à medida que as empresas crescem os gestores enfrentam desafios de gerir organizações mais diversificadas, complexas e desunidas em ambientes heterogêneos e mutáveis. Como parte de um ciclo virtuoso, empresas que possuem excepcional desempenho financeiro tendem a continuar existindo, já que as aspirações de todos os *stakeholders* estão supostamente satisfeitas. Uma empresa exibe desempenho acima do normal sempre que ela gera, com seus recursos, um valor econômico superior àqueles que os proprietários desta empresa esperam (BARNEY, 2007). É pouco provável que a mera sorte, conforme descreve o “*serendipismo*”, possa sustentar o crescimento da firma, mas ao contrário, conforme diversos autores vêm estudando, a gestão competente de recursos, habilidades, capacitações, cooperação e contribuição dos dirigentes, entre outros fatores, estão entre os pontos-chave para a obtenção de vantagem competitiva (BARNARD, 1938; PENROSE, 1980; ANDREWS, 1987; ANSOFF, 1965; HAMBRICK e MASON, 1984).



Barney (1997) defende o modelo VRIO: para que a empresa possa alcançar a vantagem competitiva sustentável, a organização necessita possuir recursos que sejam: Valiosos, Raros, difíceis de Imitar e que a Organização disponha de capacitações para explorar esses recursos e implementar a estratégia.

No Quadro 2, observa-se a implicação competitiva do modelo VRIO.

**Quadro 2 - Modelo VRIO**

VRIO - IMPLICAÇÃO COMPETITIVA				
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Organização consegue implementar?	Implicação competitiva
Não				Desvantagem Competitiva
Sim	Não			Igualdade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Inexplorada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney (1997)

Barney (1997), em sua teoria dos recursos faz uma síntese dos vários fatores que contribuem para o desenvolvimento da vantagem competitiva: o correto posicionamento da firma em um mercado, a posse e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar e o desenvolvimento de processos gerenciais e organizacionais moldados pelos ativos específicos da empresa e pelas trajetórias disponíveis. Porém, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que em ambientes de rápidas mudanças a teoria dos recursos atinge uma condição limite, necessitando que a empresa desenvolva as suas “capacitações dinâmicas”, definido como: processos da empresa que integram, reconfiguram, capturam e liberam recursos para rapidamente acompanhar e criar mudanças no mercado. Conforme Teece, Pisano e Shuen (1997), a essência das competências e capacitações dinâmicas “reside nos processos organizacionais da empresa, que são, por sua vez, moldados pelos ativos da empresa e sua trajetória evolucionária”. Ou seja, o que a empresa pode fazer costuma estar até certo ponto limitado por suas posições e trajetórias.

Segundo Fleck (2004), é preciso ir além da análise da vantagem competitiva para explicar o sucesso ou fracasso das organizações. Ou seja, o sucesso de longo prazo requer o desenvolvimento de duas habilidades que conduzem ao desempenho excepcional: capacidade da empresa de exercer prolongado poder no mercado, ocupando posição privilegiada no setor; e capacidade da empresa de projetar processos organizacionais que lhe permitam capturar,

explorar e reconfigurar recursos valiosos e moldar consideravelmente seu ambiente de negócios.

#### ***2.4 As contribuições dos executivos industriais para a estratégia e desempenho organizacional***

A estratégia tem suas origens associadas às lideranças de exércitos para a guerra. De forma geral, está ligada às operações militares (HOSKIN e MACVE, 1986). À medida que as organizações iam crescendo e a concorrência ficava cada vez mais acirrada, passou a ser comum associar a estratégia organizacional à estratégia militar, visto que ambas tem por intuito “enfrentar o inimigo” que ameaça sua sobrevivência. Obviamente, apesar de ser uma metáfora, visto que a guerra, de forma geral, é inaceitável por qualquer população, a estratégia permite à organização lidar com a concorrência e manter-se competitiva no mercado. A estratégia somente existe porque existe a concorrência. Se houvesse apenas um provedor, sem concorrência, o consumidor não teria opção e o planejamento estratégico seria desnecessário.

Segundo Barcellos (2001), o conceito “estratégia”, originado nas manobras militares, somente passou a ser aplicado às organizações no fim da década de 1950, no período pós-guerra. Inicialmente, vinculava-se à ideia de que era preciso planejar as estratégias. Muitos executivos passaram a aplicar sua experiência estratégica militar no planejamento estratégico organizacional de curto, médio e longo prazo. Alguns desses estrategistas do período pós-guerra, considerados grandes executivos da indústria, são apontados a seguir: Chester Barnard (*AT&T*), Alfred Sloan (*General Motors*), Alfred Chandler (*Du Pont*), Jack Welch (*General Electric*) e, recentemente, apontado como o grande líder da indústria automobilística, Sérgio Marchionne (Grupo Fiat / *Chrysler Industrial*) e CEO da CNHi, cujas empresas do grupo *CASE Construction* e *New Holland Construction* são objetos de análise desta pesquisa.

Segundo Maia (2010), o planejamento estratégico e a formulação de estratégias empresariais iniciaram seu corpo teórico com a publicação de quatro obras nos Estados Unidos da América: *Leadership In Administration*, em 1957, por Selznick; *Strategy and Structure*, em 1962, por Chandler; *Corporate Strategy*, em 1965, por Ansoff; *Top Management Planning*, em 1969, por Steiner. Até a década de 1970, não havia formalmente um tópico acadêmico denominado “Estratégia” ensinado em escolas de Administração. A comunidade acadêmica e empresarial possuía um corpo de conhecimento denominado “Política de Negócios” (do inglês, *Business Policy*), orientado principalmente com base nos

interesses de Chester Bernard por desafios estratégicos com os quais os gestores se deparavam (JOHNSON *et al.*, 2007).

Alfred Sloan da GM (*General Motors*) e Sergio Marchionne do Grupo Fiat / *Chrysler* são vistos como grande estrategistas organizacionais da indústria automobilística em função de sua grande capacidade intelectual utilizada no planejamento estratégico organizacional, ajudando a reorganizar sua respectiva empresa, que se encontrava à beira da falência, como no caso da GM na década de 1920 e da *Chrysler* na década de 2010. Ambos são reconhecidos por sua análise e compreensão de problemas de gestão, tornando possível o crescimento e o progresso da empresa ao longo dos anos.

#### **2.4.1 As contribuições de Alfred Sloan (*General Motors*)**

Alfred Sloan, que viveu entre 1875 e 1966, instituiu um conjunto de procedimentos padrões para a gestão de orçamentos, vendas e gestão de RH entre outros diversos setores. Mantinha as definições políticas e estratégicas centralizadas, porém criou divisões descentralizadas e autônomas para a produção de componentes específicos automobilísticos, transformando-as em centros de lucro.

Criou conselhos interdivisionais, que permitiam os executivos conversar sobre novas formas de melhor aproveitar o *business*. Em resumo, formulou o conceito de empresa descentralizada e multidivisional; implementou o conceito de marketing segmentado, fazendo a GM crescer sua participação de mercado em mais de 30% em menos de vinte anos; estabeleceu um mecanismo de controle central que não prejudicasse a autonomia das unidades de negócio, definindo que a responsabilidade do executivo principal de cada divisão não teria limites (cada divisão deveria ser completa, com todas as funções necessárias para exercer iniciativa e se desenvolver) e que determinadas funções centrais seriam necessárias para promover o desenvolvimento lógico e o controle adequado das atividades da corporação; aprimorou a qualidade dos produtos fornecidos pela *General Motors*, agregando valor ao produto; e reduziu o número de modelos oferecidos concentrando-se em quatro modelos básicos, racionalizando a sua produção (HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO a, 2015; ALFRED P. SLOAN FOUNDATION, 2015; SLOAN, 1964).

#### 2.4.2 As contribuições de Chester Barnard (AT&T)

Chester Irving Barnard, que viveu entre 1886 e 1961, foi um pensador da Escola das Relações Humanas, corrente da Administração que surgiu em função da grande depressão econômica mundial de 1929. Conviveu com Elton Mayo, Whitehead, Roethlisberger e outros importantes nomes da Escola das Relações Humanas. Foi um importante contribuinte da Ciência da Administração, baseado em seu empirismo, sendo o criador da teoria da cooperação na organização formal, apresentada no primeiro de seus dois livros: *the Functions of the Executive* (1938) (As Funções do Executivo) e *Organization and Management* (1948) (Organização e Administração). Embora tenha escrito livros de grande importância, foi mais um executivo prático do que um acadêmico, segundo Andrews (1979), dedicando quarenta anos de sua vida à empresa American Telephone and Telegraph (AT&T), onde começou como funcionário do Departamento de Estatística, até tornar-se presidente (HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO b, 2015).

Chester Barnard foi um dos pioneiros no estudo dos processos de tomada de decisão, envolvendo os tipos de relações entre as organizações formais e informais e o papel e as funções do executivo. Contrariando importantes sociólogos, tais como Max Weber, ele considerava as empresas como instrumentos mais eficazes para o progresso social do que o Estado ou a Igreja, pois enquanto estas se baseavam na autoridade formal, as empresas regiam-se pela cooperação entre indivíduos ligados a uma causa comum, mas que tinham uma vida curta. Ele via a organização como um “sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. A cooperação é, portanto essencial à sobrevivência da organização. Em sua teoria da cooperação afirmava que a cooperação origina-se da necessidade individual de cumprir propósitos de um sistema cambiante, em que vários elementos biológicos, psicológicos e sociais estão combinados. Segundo ele, as organizações, geralmente, não sobrevivem por não estarem de acordo com dois critérios essenciais a sua sustentabilidade: efetividade e eficiência (WESTERN LIBRARIES a, 2015). Enquanto sua definição de efetividade era a usual, relacionada ao atingimento das metas da organização, a de eficiência em uma organização referia-se ao grau em que uma organização se encontra quanto à capacidade de satisfazer as necessidades dos indivíduos. Se uma organização atende às necessidades individuais enquanto atinge seus objetivos explícitos, a cooperação entre os membros deve perdurar (BARNARD, 1938). Taylor (1970) ratificou este conceito, afirmando que a prosperidade do empregador não pode existir por muitos anos se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa. Afirmou, ainda, que era preciso dar ao

empregado altos salários, que é realmente o que ele deseja, e ao empregador, baixo custo de produção. Drucker (1999) ressalta que a motivação de Taylor (1970), ao contrário do que normalmente é pregado nas academias, não era somente a geração dos lucros para os proprietários, mas o benefício mútuo para o empregado e o empregador.

Chester Barnard analisou e discutiu questões como liderança, cultura e valores durante aproximadamente, trinta anos antes de o mundo empresarial dar a devida importância a estes temas. Em seu livro *As funções do executivo* discutiu o papel do executivo não apenas de um ponto de vista intuitivo, mas derivado da concepção de sistemas cooperativos. Formulou duas outras importantes teorias: uma sobre autoridade e outra sobre incentivos. Ambas são vistas no contexto do sistema comunicativo e são regidas por sete regras essenciais: 1) Os canais de comunicação devem ser definidos; 2) Todos devem conhecer os canais de comunicação; 3) Todos devem ter acesso aos canais formais de comunicação; 4) Linhas de comunicação devem ser mais curtas e diretas possível; 5) A competência de pessoas que servem como centros de comunicação deve ser adequada; 6) A linha de comunicação não deve ser interrompida enquanto a organização estiver funcionando; e 7) Toda comunicação deve ser autenticada.

Os gestores devem obter autoridade tratando seus subordinados com respeito e competência. A função do executivo consiste na capacidade de tomar decisões que conduzam à qualidade e à moralidade na coordenação da atividade organizada (BARNARD, 1938).

Quanto aos incentivos, ele propôs duas formas de convencer os subordinados a cooperarem: incentivos tangíveis e persuasão, porém criticava que muita importância é dada à persuasão, mais além do que incentivos econômicos. Ele descreveu quatro incentivos específicos conforme abaixo: a) dinheiro e outras formas de indução material; b) oportunidades pessoais não materiais de distinção; c) condições físicas ideais para o trabalho; e d) benfeitorias e ideias, tal como o orgulho de ser trabalhador.

Para Barnard (1945), uma organização existe quando: a) há pessoas capazes de comunicarem entre si, e b) elas estão dispostas a contribuir com ação a fim de cumprir um propósito comum. A disposição para contribuir com ação significa o controle da própria vontade em benefício da coordenação. Essa disposição de confiar na organização varia de indivíduo para indivíduo, de modo que o sistema total de contribuições é instável, pois é resultado das satisfações e insatisfações obtidas ou percebidas pelas pessoas.

Todas as organizações têm um propósito, mas este não produz cooperação a não ser quando aceito pelos participantes. Além do seu aspecto objetivo, o propósito tem um significado subjetivo para cada pessoa. Uma das funções do executivo consiste em inculcar a

crença na existência real do propósito comum. A continuidade de uma organização não depende somente dessa habilidade executiva de propagar o propósito, mas também na habilidade de rever e renovar o propósito.

Outra função do executivo é a comunicação: ela liga o propósito à disposição individual de cooperar. A comunicação traduz o propósito em ação. A coordenação dos esforços em um sistema cooperativo requer um sistema de comunicação. Nos pontos de interconexão desses sistemas estão os executivos, cuja função consiste também em servir de canais de comunicação e são, desta forma, essenciais para a vida e a duração da organização. Ainda segundo Barnard (1945), a comunicação não consiste apenas na linguagem falada e escrita, mas na “sensibilidade observadora”, que seria uma habilidade de entender sem palavras as situações e intenções. Esse *feeling* é desenvolvido com a experiência e treinamento.

A contribuição individual mais exigida de um executivo é indiscutivelmente a lealdade. As linhas de comunicação não poderão funcionar se os executivos não estiverem presentes no lugar e no tempo necessários, sem faltas por razões pessoais comuns. Vale ressaltar que essa qualificação é conhecida nas organizações seculares como “responsabilidade”; nas organizações políticas como “regularidade”; nas organizações governamentais como “lealdade”; e nas organizações religiosas como “completa submissão” (LODI, 1971). Depois desta, destacam-se outras mais específicas e pessoais: habilidades gerais, envolvendo agilidade mental, amplitude de interesses, flexibilidade, capacidade de ajustamento, tato e coragem entre outras. É importante frisar que, segundo Barnard (1938), um aspecto reforçado em seu livro, outra característica importante do executivo consiste em evitar grandes polêmicas ou assuntos (*issues*) de forte discussão, para que a autoridade não seja questionada, e a emissão de muitas ordens formais que não sejam situações de emergência. A segunda função mais importante do executivo consiste em assegurar os serviços essenciais para cada indivíduo dentro da organização, trazendo-os para a relação cooperativa. Os métodos consistem em um bom recrutamento, indução, incentivos, supervisão e controle, inspeção, educação e treinamento, ou seja, processos que caracterizam a administração de pessoal. A terceira função do executivo consiste em formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização e do trabalho a ser feito. E, por fim, a liderança, concebida como o poder que os indivíduos têm de inspirar a cooperação por meio da fé na compreensão comum, na possibilidade de sucesso e na satisfação dos motivos individuais.

Barnard (1938) afirma que a razão da existência de uma organização está no desenvolvimento e na preservação de um sistema de cooperação: “Sem cooperação, não há

organização”. Naturalmente, qualquer cooperação é construída para uma finalidade. É desta forma que se justifica sua formulação estratégica. Esclarece que a cooperação bem sucedida constitui importante desafio gerencial, pois o comum na história da humanidade é o fracasso da cooperação, a desorganização e a destruição da organização (SELZNICK, 1957). Ainda segundo ele, a autopropetuação está ligada ao conceito de institucionalização, atingindo a sua identidade própria, e mantém a sua integridade institucional, primando pela persistência dos valores e suas competências. Barnard (1945) mostrou que o mais importante para o bom funcionamento de uma organização e para a implantação da estratégia é o fato de influenciar as decisões que são tomadas pelos membros da organização, conduzindo a organização na trajetória desejada.

Segundo Jorde e Teece (1989), dois fatores principais estão mudando o rumo do conceito de cooperação e competição em nível mundial: a) o aumento do nível da competição internacional, principalmente dos japoneses em relação às corporações americanas e europeias no mercado global; e b) as regras dos acordos entre empresas, embora alvo de especial atenção dos casos de antitruste, tem crescido nas organizações, governos e academias os estudos sobre as formas como as organizações podem cooperar para competir. Eles também discutem o tema “Cooperação no contexto da inovação”, sugerindo um “novo” balanço entre cooperação e competição, que deu origem ao termo *coopetição*, que significa “relação simultânea de cooperação e competição” entre pessoas ou organizações, que ocorre, normalmente, para atingir um objetivo comum, tendo em vista a complementariedade de recursos e a possível redução de custos na fase de desenvolvimento de produtos, sem considerar a competição no momento de lançamento do produto desenvolvido no mercado.

Nos dias atuais, verifica-se que os fatores acima citados permanecem presentes, com o aumento ainda mais acirrado da competição internacional, a entrada de vários concorrentes coreanos e chineses e a “coopetição” cada vez mais presente em diversos setores que não só o de máquinas de construção civil, como na indústria automobilística e de eletrodomésticos, entre outros. Percebem-se várias movimentações no mercado em termos de aquisições, fusões, expansões orgânicas e alianças estratégicas.

Segundo Andrews (1979), o livro *As Funções do Executivo*, de Chester Barnard, publicado em 1938, foi uma importante contribuição para a administração. Com foco na apresentação da teoria da cooperação na organização formal, reforçou o conceito de que a organização é considerada um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. Se não houver cooperação entre elas, não sobreviverá.

O conceito de cooperação entre organizações (interorganizacional) complementa o conceito de cooperação intraorganizacional, focado por Barnard (1938). Segundo Jorde e Teece (1989), a cooperação entre empresas é geralmente vista com impactos negativos ao bem-estar econômico, devido à formação de cartéis e à competição, que normalmente conduz à hostilidade entre empresas. Segundo estes autores, faz-se necessário redefinir ambos os conceitos, uma vez que pesquisas e trabalhos colaborativos entre empresas podem evitar a duplicação de esforços. Pode-se citar como caso de sucesso a *joint venture* VLSI (*Very Large Scale Integrated*), criada para desenvolver circuitos integrados, formada entre a NEC, Toshiba, Hitachi, Mitsubishi e Fujitsu em 1975 e dissolvida em 1979, com os cientistas retornando às suas empresas originais.

#### 2.4.3 As contribuições de Alfred Chandler (Du Pont)

Alfred D. Chandler, Jr viveu entre 1918 e 2007 e foi professor de Administração e História Econômica na *Harvard Business School*. Conforme Chandler (1962), a estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização e sua sinergia envolve quatro fases: a) acúmulo de recursos; b) racionalização do uso de recursos; c) continuação do crescimento; e d) racionalização do uso dos recursos em expansão.

A partir de pesquisas exaustivas em empresas norte-americanas nas décadas de 1850 a 1920, ele formulou uma nova forma de ver a gestão, chamada de “abordagem contingencial”. Ele foi o primeiro teórico a defender a criação de um plano estratégico antes da elaboração de uma estrutura organizacional. Dessa forma, a estratégia precedia a estrutura. Assim como Alfred Sloan, da GM, teorizou o conceito de descentralização dos setores nas grandes empresas, em seu auge, nas décadas de 1960 e 70, defendendo que a vantagem das empresas multidivisionais estava no fato de permitirem que seus alto executivos deixassem de ser os únicos responsáveis pelo destino de uma empresa e passassem a ter responsabilidades menos rotineiras, ganhando tempo para se dedicarem a outras tarefas e passando a assumir o compromisso de um planejamento de longo prazo (WESTERN LIBRARIES b, 2015). Defendeu também a necessidade de coordenar o planejamento estratégico das sedes com as políticas das unidades de negócio e estudou detalhadamente o surgimento de estruturas organizacionais (CHANDLER, 1990).

Chandler (1977), ao estudar o crescimento da empresa, fez um comparativo entre a empresa tradicional, dirigida por pequeno número de proprietários e normalmente com apenas



uma atividade econômica, e a empresa moderna, que para autoperpetuar-se teve que “estabelecer uma hierarquia gerencial e instalar uma coordenação administrativa eficiente do fluxo de materiais”. No campo da implantação da estratégia que se seguiu aos trabalhos de Chandler, diversas pesquisas que o sustentaram afirmavam que estratégia e arranjos estruturais são tão interligados e que é melhor pensá-los como uma só coisa.

Chandler (1990) defendia que eram condições necessárias ao crescimento da empresa, à manutenção de sua vantagem competitiva e a sua autoperpetuação: a) estabelecimento e cultivo de uma hierarquia gerencial; b) coordenação administrativa dos recursos, instalações e habilidades, possibilitando a geração de economia de escala e de escopo; e c) tríplice investimento em fabricação, marketing e gestão, à frente dos concorrentes.

Chandler (1977) e Penrose (1980) defendem que uma postura focada na expansão tende a promover o crescimento sustentável, mais do que posições defensivas, e afirmam que para a empresa obter a capacidade de autorrenovação deve contar com folga de recursos (*slack of resources*) que lhe permitam realizar inovações, sobreviver às incertezas e tentar evitar conflitos, visando a sua expansão e crescimento continuado.

Chandler (1977) acompanha o crescimento de várias indústrias juntamente com as mudanças que ocorrem no ambiente externo, fornecendo diversas contribuições para o entendimento do processo de crescimento da firma. Este autor e Fleck (2001) comentam que as empresas modernas possuem a capacidade de autoperpetuação baseada na existência e no crescimento continuados, ou seja, empresas que apresentam consistência em seu comportamento ao longo dos anos.

#### **2.4.4 As contribuições de Jack Welch (General Electric)**

John Frances Welch Jr. nasceu em 1935. Ele iniciou sua carreira na GE (*General Electric*) em 1960 e em 1981 tornou-se oitavo CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa, vindo a aposentar-se em 2001. Em seus vinte anos como CEO da empresa, tirou-a de uma grande burocracia e aplicou diversas técnicas de inovações gerenciais, aumentando o faturamento da ordem de uma dezena de bilhões de dólares para várias centenas de bilhões de dólares. Escreveu vários livros e tornou-se referência no mundo dos negócios com base em suas conquistas, habilidades em gestão e competências na hora de tomar decisões. Somente os melhores do setor trabalhavam em sua empresa. Se eles não eram capazes de resolver os

problemas, eram substituídos por outros que fossem aptos para isso (YOURDICTIONARY, 2015).

O foco principal de Jack Welch concentrou-se na racionalização de operações e na aquisição de novas empresas. Destaca-se a importância de definir a missão empresarial o mais transparente possível, devendo ser o rumo que a empresa e todos os seus funcionários devem seguir. Segundo ele, primeiramente estabelece-se a missão, depois detalham-se os valores e os comportamentos para cumpri-la. Para a missão e valores acessíveis aos funcionários, os líderes devem adotar uma postura sincera e comunicativa o tempo todo, avaliando sempre o desempenho de seus funcionários de tal forma que fique claro onde existem os erros e os acertos, e isso deve acontecer de forma natural e frequente. Em relação aos funcionários, os líderes devem saber identificar quem são os melhores e deve saber motivar os demais, para que eles também almejem posições superiores dentro da empresa, pois isso é um reflexo direto para a diferenciação também dos produtos e serviços. Para uma missão focada e objetivos bem definidos, são necessários pensamentos que movam as organizações para o futuro, tentando aos poucos programar cada passo para que a empresa e as equipes, definitivamente, sejam um sucesso (WELCH e WELCH, 2006)

Jack Welch deixou claro que os líderes não devem e não podem evitar situações que exigem decisões, prejudicando a empresa, e conseqüentemente, seus funcionários. Franqueza, relação honesta, *feedback* e, até, uma certa “informalidade” são indispensáveis para a cultura corporativa. (WELCH e WELCH, 2005). Ele insistia que as pessoas o chamassem apenas de “Welch”.

Resumindo, segundo ele, o líder tem como principal função construir uma cultura corporativa sólida e formar uma grande equipe, com missão bem definida, objetivos bem traçados, pois assim o resultado será uma consequência deste trabalho.

## ***2.5 Desempenho organizacional***

### **2.5.1 Indicadores que influenciam o desempenho organizacional**

Os indicadores de desempenho organizacional normalmente, valores quantitativos, são atributos essenciais para o gerenciamento das metas organizacionais e para as decisões de investimento. Os indicadores permitem obter informações sobre atributos, características e resultados de um serviço ou produto. Os sistemas de medição de desempenho organizacional, em resumo, podem ser representados por um modelo matemático, que a partir de parâmetros

de referência, medem a efetividade dos processos organizacionais, objetivando que os processos e subprocessos trabalhem para o atingimento do resultado esperado e satisfação das partes interessadas, os *stakeholders*.

Explicam Rummler e Brache (1994, p. 168):

As medidas sozinhas não mostram “absolutamente” nada, elas precisam estar agrupadas “estrategicamente” em um sistema de indicadores de desempenho organizacional para que os gestores da alta administração possam agir de maneira eficiente, e assim, buscar atingir os objetivos traçados.

Dessa forma, faz-se necessário que a empresa se muna de recursos e seja monitorada por seus indicadores para a tomada de decisões eficazes.

A mensuração do desempenho organizacional surge da necessidade crescente nas últimas décadas que as firmas apresentem resultados que interessem a todos os *stakeholders*: proprietários, empregados, clientes e fornecedores. Os dirigentes da empresa desenham um planejamento estratégico, e sua execução deve estar alinhada aos seus interesses e à missão da empresa. Segundo Fernandes (2006), são diversos os modelos utilizados para a mensuração do desempenho organizacional, tais como: o modelo acadêmico *tableau de bord*, o modelo de *brown*; o prisma de performance e o *balanced scorecard*. Este último é um dos mais disseminados e comentados, de forma geral. Porém, chama a atenção o *modelo de brown*, o qual visa organizar as unidades de medida em um único sistema. Este modelo aborda toda a cadeia do processo produtivo, desde os insumos até os resultados finais, na seguinte sequência: insumos (*inputs*), sistema de processamento, saídas (*outputs*), resultados (*outcomes*) e objetivos (*goal*).

Para que um sistema de medição de desempenho organizacional seja eficiente, faz-se necessário, inicialmente, que a organização defina quais indicadores de entrada (*inputs*) influenciam os resultados (objetivos) da empresa, denominados “indicadores de saída” (*outputs*). Uma vez definidos os indicadores, quer seja de entrada ou de saída, procede-se à coleta e ao posterior tratamento dos dados de forma adequada. Os indicadores podem ser objetivos e subjetivos. As medições objetivas podem ser realizadas por meio de simples fórmulas matemáticas, ao passo que as medições subjetivas podem ser feitas de forma indireta, por meio de entrevistas ou questionários, ressaltando que a *escala de importância*, por exemplo, é uma forma de quantificar um fator, em princípio, subjetivo.

Vários pesquisadores reforçam a importância de definir corretamente os indicadores de desempenho e que eles devem estar alinhados com a estratégia organizacional e a missão

da empresa. É necessário então que todos que participam do processo entendam estes indicadores, incluindo os clientes e fornecedores (MOÑINO e RODRÍGUEZ, 1997).

Kaplan e Norton (1992) introduziram a ferramenta de planejamento estratégico BSC, que tem por objetivo monitorar o desempenho organizacional, por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis. O método consiste em balancear indicadores financeiros e não financeiros, sob quatro perspectivas distintas: a) financeiro – prover aos acionistas informações sobre seus investimentos; b) clientes – informar o grau de satisfação dos clientes com a empresa e o índice de retenção dos mesmos; c) processos internos – a empresa deve ser capaz de monitorar a qualidade de seus produtos, se estão sendo entregues no tempo previsto e, ainda, investir na melhoria dos processos e inovação de produtos; e d) aprendizagem e crescimento – está relacionado à capacidade e motivação do pessoal e, também, a um melhor sistema de comunicação e procedimentos organizacionais.

Parmenter (2002) cita alguns exemplos de indicadores de desempenho (resultado - *outputs*) tais como: satisfação de clientes, lucro líquido, participação de mercado (*share of market*), satisfação dos funcionários e retorno do capital empregado. Hronec (1994) aponta as medidas de desempenho, também resultados – *outputs*, com base em três fatores: qualidade – produto ou serviço; tempo – relacionado ao processo; e custo – relacionado ao produto final e ao processo de fabricação.

As literaturas científicas referentes a indicadores de desempenho organizacional, trazem, em sua maioria, os indicadores relativos aos objetivos/resultados da empresa, conforme apresentado por Luitz e Rebelato (2003) no Quadro 1, caracterizando-se, dessa forma, como indicadores de saída (*outputs*). Assim existe uma carência na definição de indicadores de entrada (*inputs*) que não sejam aqueles de fácil obtenção, normalmente, quantitativos, por exemplo como número de funcionários e tamanho do mercado, entre outros.

Roman (2011) identificou na produção bibliográfica da área de administração de empresas os indicadores estratégicos considerados capazes de prover melhores condições de desempenho no âmbito empresarial. Ele analisou por categoria, com base na análise de conteúdo, 486 artigos científicos publicados no portal de periódicos da CAPES de 2000 a 2009 que tratam de assuntos relacionados a competitividade, produtividade, eficiência e desempenho organizacional. Foram identificados 15 indicadores de competitividade organizacional: alianças estratégicas, capital humano, confiabilidade, conhecimento, custo, fatores culturais, flexibilidade, inovação, qualidade, rapidez, relacionamento com clientes, responsabilidade social, sistemas de controle, técnicas de produção e tecnologias de informação e comunicação. Segundo Roman (2011), estes indicadores apresentam potencial

para contribuir para o estabelecimento de prioridades organizacionais e podem ser considerados como orientadores na construção de instrumentos de gestão e na implementação de ações de melhoria da competitividade.

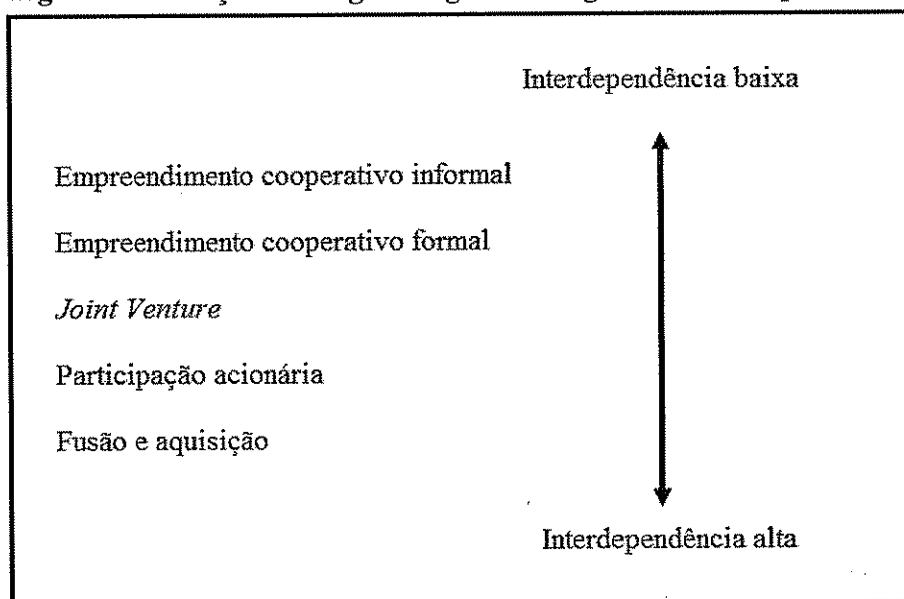
O indicador alianças estratégicas, conforme Roman (2011), está fundamentado em princípios organizacionais que procuram articular relacionamentos entre empresas concorrentes, distribuidores e fornecedores de matéria prima e de material, visando distribuir riscos e aumentar a capacidade de competição. As expressões encontradas na literatura com relação ao indicador aliança estratégicas são: *forte rede integrada de fornecedores, alianças, alianças empresariais, alianças estratégicas, cadeia de valor, cooperação, cooperação da cadeia de suprimentos, combinação de estratégia empresarial e de marketing, concentração geográfica de empresas, fornecedores exclusivos, fusões e aquisições, gestão sustentável da cadeia de abastecimento, governança corporativa, logística, respeito e apoio industrial, normas de cooperação, pactos comerciais regionais, gestão da cadeia de suprimentos e visão holística do gerenciamento das parcerias.*

Acordos entre firmas são classificados como “unilateral” quando a empresa A vende o produto X para a empresa B e como “bilateral” quando a empresa A concorda em comprar o produto Y da empresa B e efetuar a venda do produto X. Uma aliança estratégica pode ser definida como a relação bilateral caracterizada pelo comprometimento de duas ou mais empresas para atingirem um objetivo comum, podendo incluir um ou mais dos itens a seguir: troca de tecnologia, desenvolvimento conjunto (*co-development*) ou troca de recursos complementares (exemplo: uma empresa produz e a outra distribui um produto desenvolvido em conjunto) (JORDE e TEECE, 1989).

Aliança estratégica é a união de duas ou mais empresas com pelo menos um objetivo comum entre si. Podem se unir de diversas formas, podendo ser um acordo de tempo determinado ou permanente, e proveem o acesso a muito mais recursos do que a empresa de forma isolada poderia adquirir. (TACHIZAWA e REZENDE, 2000; LORANGE e ROOS, 1996; LEWIS, 1992; MINTZBERG *et al.*, 2003).

Segundo Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas podem ser analisadas conforme o grau de interdependência entre as partes envolvidas, listadas na Figura 8 desde baixa interdependência e fácil reversão até alta interdependência e difícil reversão.

**Figura 8 - Alianças estratégicas segundo seu grau de interdependência**



Fonte: Lorange e Roos (1996)

O indicador capital humano, segundo Roman (2011), inclui os seguintes termos encontrados na pesquisa bibliográfica: *aprendizagem organizacional, capital humano, competências, comportamento ético, desenvolvimento de competências, desenvolvimento de habilidades técnicas e de reforços, desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos, educação e formação, emprego vitalício, especialização de trabalho, ética, gestão de recursos humanos, gestão de talentos, habilidades técnicas e gerenciais, harmonia nas relações de trabalho, investimento contínuo no desenvolvimento do capital humano, planejamento de liderança e sucessão, programas de aprendizado, qualidade de vida no trabalho, saúde no trabalho, seleção de pessoas, trabalhadores bem treinados e motivados, treinamento, trabalhadores com atitude e liderança e trabalho em equipe*. Esses princípios procuram demonstrar que os objetivos de uma organização serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para as políticas de valorização do capital humano, por meio de treinamento, integração social dos indivíduos e motivação.

Diversos estudos têm mostrado que em várias organizações a gestão de talentos, com foco no desenvolvimento de competências, tem sido um dos principais diferenciadores na busca da vantagem competitiva. Também tem sido dada especial atenção à seleção de pessoas, buscando contratar cada vez mais melhores profissionais disponíveis no mercado, visando facilitar o processo de desenvolvimento interno, com vistas à melhoria do

desempenho organizacional (KONTOGHORGES e FRANGOU, 2009; SINGH, GARG e DESHMUKH, 2007; TERPSTRA, 1994).

Segundo Rodriguez (2002), o capital intelectual está relacionado ao ativo intangível da empresa, tendo as pessoas como principal mola mestra. Esses ativos intangíveis encontram-se relacionados a mercado, fornecedores, parceiros, processos internos, infraestrutura tecnológica e educação, podendo ser traduzido como a cadeia de valor da empresa.

O conhecimento que está armazenado na mente das pessoas não pode ser facilmente encontrado ou comprado no mercado, imitado ou desenvolvido pelos concorrentes (SPENDER, 1996; GRANT, 1997). A gestão estratégica de pessoas envolve a formulação, implementação e avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas (ALBUQUERQUE, 2002).

Stoeckicht e Soares (2009) listam entre os subindicadores relacionados ao capital intelectual o papel das lideranças. Em sua pesquisa, retrata que um dos principais fatores restritivos à inovação é a falta de conhecimento e de apoio das lideranças da empresa.

Os termos ligados à confiabilidade, conforme Roman (2011), dizem respeito às relações com fornecedores e à eficiência dos equipamentos. Estes seguem os princípios de manter a previsão dos prazos de entrega, de ter um planejamento para prevenir surpresas, de controlar a ocupação dos recursos e de monitorar as atividades de produção (SLACK, 1997). Estão relacionados a ele: *confiabilidade, confiabilidade das entregas, conformidade, confiança de entrega, entrega no prazo, gerenciamento da confiabilidade total, medidas de confiabilidade e pontualidade na entrega*.

Esses subindicadores se referem à confiabilidade e à qualidade com relação aos fornecedores e demais *stakeholders*, bem como à eficiência do equipamento. Resumindo, o que se espera é: entrega no prazo estipulado do material correto, que funcione conforme planejado e que tenha o serviço de assistência adequado. As melhorias na qualidade podem melhorar o desempenho do negócio organizacional (MANN e KEHOE, 1994; EHIE e STOUGH, 1995).

Todas as organizações em transição para o WCM (*World Class Manufacturing*) encontram uma série de mudanças. Medições na mudança do desempenho constituem apenas uma parte do processo (MASKELL, 1989).

Segundo Roman (2011), o indicador conhecimento é um fator cada vez mais crítico de sucesso no ambiente empresarial atual. A disponibilização de conhecimentos para as pessoas certas e no momento certo é fundamental para a construção e manutenção de competências de uma organização (ALAZMI e ZAIRI, 2003). A gestão do conhecimento combina iniciativas

técnicas e organizacionais para gerir conhecimentos estruturados e não estruturados, contribuindo para a melhoria da eficácia da organização, por meio da retenção e da reutilização do conhecimento. Entre os termos que caracterizam esses princípios podem ser citados: *conhecimento, compreensão do sistema de produção, gestão do conhecimento, aprendizagem autogerida, modelo distribuído de aprendizagem, fontes externas de ideias e de conhecimentos, gestão da informação, informação e racionalização do fluxo de informações.*

É notório o crescente interesse de empresários e acadêmicos pelos temas “Gestão do conhecimento” e “Inteligência competitiva” como fonte de vantagem competitiva, os quais passaram a ser utilizados em diversas pesquisas do campo da estratégia empresarial (NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1995; WEICK, 1995; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; BERGERON e HILLER, 2002).

O produto da “gestão do conhecimento” e da “inteligência competitiva” têm por objetivo principal potencializar os processos de formulação e implantação de estratégia competitiva, mediante a identificação e antecipação de ameaças e oportunidades ambientais (OT – análise SWOT), como também pela identificação e análise dos recursos e capacidades internas (forças e fraquezas – SW da análise SWOT) que possam, de alguma forma, impactar o desempenho organizacional, principalmente em longo prazo. Devem ser disponibilizadas de forma clara e tempestiva (TYSON, 1998; TARAPANOFF, 2001, PRESCOTT, 2002).

Constituem os princípios do indicador custo aqueles relacionados às ações tomadas no sentido de modificar processos ou o próprio produto, em busca da redução do seu preço final, por meio da fabricação de produtos com poucos detalhes no acabamento e com maior funcionalidade, de formas mais simples e padronizadas, e confeccionadas com material mais barato (SLACK, 1997). Incluem-se nessa lógica os termos *baixo custo, preços, menores custos e custos razoáveis*, conforme Roman (2011).

Porter (2005) afirma que é possível, com base na diferenciação, ofertar um produto com maior número de atributos, o que possibilita a cobrança de preços superiores. É importante que o valor agregado seja percebido pelo cliente, do contrário não será considerado desta forma. Kotler e Keller (2006) reforçam o conceito de que o preço tem cada vez mais deixado de ser o fator primordial de compra, exceto em algumas nações mais pobres, e que alguns outros fatores além do preço, como distribuição, têm se tornado importantes nas últimas décadas.

Capacidade de produção, redução do desperdício, diversificação de produtos e distribuição tem sido o foco de várias empresas no intuito de obter vantagem competitiva,



além de se trabalhar na redução de custo, permitindo a obtenção de melhores margens (HOOLEY, 2001).

Segundo Roman (2011), foram encontrados diversos critérios ligados a fatores culturais. A cultura organizacional refere-se às ideologias, aos valores, às leis e aos rituais cotidianos verificáveis em uma organização. É fundamental entender as diferentes formas de cultura organizacional e considerá-las nas tomadas de decisões. Conforme Santos (1998), a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional, e as empresas com cultura forte evidenciam melhor desempenho. Os termos encontrados foram: *cultura*, *cultura organizacional*, *interação cultural*, *fatores culturais*, *legado organizacional*, *memória organizacional*, *espiritualidade* e *política de gerenciamento clara*.

Memória organizacional pode ser definida como a informação armazenada da história da organização, que pode ser aplicada em decisões presentes, podendo resultar no aumento do desempenho organizacional (WALSH e UNGSON, 1991). Todas as organizações estão sujeitas a potenciais perdas de conhecimento, que são fontes implícitas de competitividade, quer seja pela saída do funcionário em função da rotatividade das empresas, conhecido como *turnover*, ou pela aposentadoria propriamente dita. Assim, faz-se necessário prever um processo de estruturação da memória organizacional, com vistas à retenção deste conhecimento.

Dieng *et al.* (1998) definem o conceito de memória corporativa de uma maneira mais prática, como sendo uma representação explícita, desincorporada e persistente do conhecimento e da informação sobre o nível organizacional, com a finalidade de facilitar o acesso a eles e o reuso deles para a execução de tarefas pelos seus membros. A gestão do conhecimento e a memória organizacional exercem papel central na tomada de decisão estratégica e no desempenho organizacional (JENNEX, 2008).

Conflito cultural é um dos traços sempre presentes na história da evolução da CNHi, bem como na maioria, se não todas, das empresas que passaram por processos de alianças estratégicas. Certamente que um dos motivos da geração de conflitos baseia-se na diversidade cultural dos funcionários envolvidos nestas alianças ou, mesmo, em relação de trabalho cotidiana com outras fábricas mundiais com diferentes competências culturais. Conforme Megginson, Mosley e Junior (1986), as principais fontes de diversidades culturais são: etnocentrismo, uso impróprio de práticas gerenciais de uma cultura em outra, percepções diferentes e comunicação errônea. Em se tratando de comunicação errônea, além dos costumes diferenciados, cita-se o fato da dificuldade natural do idioma.

Segundo Santos (1998), a cultura está fortemente associada ao desempenho organizacional em uma relação direta, em que empresas com traços de cultura forte tendem a um melhor desempenho organizacional.

Quanto às constantes e repentinas mudanças do cenário organizacional, flexibilidade, segundo Roman (2011), parece ser a resposta para a adaptação da empresa ao ambiente. É também considerada como um grupo de fatores que visam desenvolver a capacidade rápida de resposta da organização às mudanças ambientais (SLACK, 1997).

Flexibilidade também está entre os seis fatores identificados por Ehie e Stough (1995) que levam a organização a competir com mais eficiência: preço, flexibilidade, conformidade, desempenho, rapidez de resposta e rapidez de entrega.

Segundo Fensterseifer (1989), a flexibilidade de um sistema pode ser definida como sua habilidade para lidar com as incertezas de um ambiente em mudança, sendo a incerteza o elemento-chave do conceito: sem ela, flexibilidade deixaria de ser uma questão. Desta forma, o ambiente externo tende a determinar a necessidade de mais ou menos flexibilidade organizacional interna estando associada aos diversos funcionários e processos, incluindo todas as questões de organização, gestão da produção e trabalho na fábrica, conforme Boyer (1986). Ainda segundo Boyer (1986), a flexibilidade é conceituada como a aptidão de um sistema ou subsistema de reagir às diversas perturbações do meio ambiente. Ele define cinco princípios que suportam as diferentes formas de flexibilidade: organização da produção, hierarquia das qualificações, mobilidade dos trabalhadores, formação dos salários e cobertura social.

Percebe-se nos textos pesquisados, conforme Roman (2011), a preocupação com o indicador inovação nas organizações. Este conceito é muito ligado às mudanças descritas anteriormente no cenário mundial. Para se manterem competitivas nessa nova ordem mundial de constantes mudanças, as organizações precisam adotar posturas inovadoras em seus processos produtivos. Portanto, a inovação fundamenta as estratégias organizacionais que visam a desenvolver novos caminhos para agir, solucionar problemas e elevar o nível dos resultados. Dentro desse contexto, foram citados termos como: *agregar serviços, agressivo P&D (Pesquisa & Desenvolvimento), desenvolvimento de novos produtos, estabelecimento de modelos operacionais de negócios diferentes, estímulo do envolvimento na criatividade e na inovação, inovação, inovação comercial, inovação de produtos, novas iniciativas, novos negócios, novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, produção alinhada ao mercado, reorganização de processos, tecnologia de inovação e valor agregado aos produtos.*

Segundo Cheng (2000), o desenvolvimento de produto consiste no processo de articulação das necessidades e oportunidades de mercado com as possibilidades técnicas e organizacionais de uma empresa, em que um conjunto articulado de funcionários de diferentes áreas de uma empresa transforma dados sobre oportunidades de mercado e possibilidades empresariais em bens e informações para a fabricação de um produto comercial.

Schumpeter (1984) define inovação como o impulso que mantém o capitalismo em movimento, definindo a atividade empresarial, uma vez que rompe com a rotina econômica e, dessa maneira, com o equilíbrio estacionário existente, impedindo qualquer espécie de reação do sistema na procura do antigo equilíbrio.

Além de produtos confiáveis quanto à sua qualidade, prazo de entrega e pós-vendas, a inovação tornou-se imprescindível para a diferenciação dos produtos em busca de diferencial competitivo, principalmente nos mercados atuais, de rápidas mudanças e de concorrentes globais (SAHAY, GUPTA e MOHAN, 2006).

O indicador qualidade, segundo Roman (2011), fundamenta princípios que procuram atender às expectativas dos clientes com relação a produtos e serviços e às necessidades técnicas da organização: redução de erros e custos relacionados. Seus indicadores revelam a maneira pela qual a organização obtém padrão de qualidade nos processos e nos produtos e atende às expectativas de seus clientes, por meio da adoção de programas de controle e da redução de erros e de imperfeições nos processos e produtos. Inclui a qualidade dos produtos, a melhoria contínua e o aperfeiçoamento contínuo. Está ligada a termos como: *certificação de qualidade*, *círculos de qualidade*, *controle da qualidade*, *gerenciamento da qualidade*, *gerenciamento da qualidade dos fornecedores*, *produtos de qualidade*, *programas de gestão da qualidade*, *qualidade*, *técnicas de qualidade* e *TQC (Total Quality Control)*.

Os princípios relacionados ao indicador rapidez, segundo Roman (2011), estão fundamentados em fazer com que o intervalo de tempo entre o início do processo de fabricação e a entrega do produto ao cliente seja menor do que aquele oferecido pela concorrência. Significa reduzir o *lead time* da empresa por meio da redução do fluxo de informações, de materiais e de operações (SLACK, 1997). Os termos imbricados nesse conceito são: *entrega*, *gerenciamento do tempo*, *melhoria do tempo de ciclo de produção*, *melhoria do tempo de resposta da organização*, *rapidez*, *rapidez de entrega*, *redução do tempo de ciclo*, *resposta mais rápida* e *tempo de entrega*.

Assim como a flexibilidade, o gerenciamento do tempo, incluindo a rapidez de entrega e de resposta, está também entre os seis fatores identificados por Ehie e Stough (1995) que levam a organização a competir com mais eficiência.

Segundo Roman (2011), princípios organizacionais que intentam conhecer e satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes, bem como a fidelização do relacionamento com eles, dizem respeito ao indicador relacionamento com clientes. Seus termos referem-se à importância dada ao relacionamento com os clientes e à preocupação da empresa em atender às suas expectativas e necessidades. São eles: *condições da demanda, foco no cliente, participação do cliente, produção alinhada ao mercado, relações públicas e relacionamento com o cliente*.

Conforme Roman (2011), a preocupação com o indicador responsabilidade social nos processos produtivos vem ganhando destaque em textos que abordam formas de se promover a competitividade. A adoção de medidas de responsabilidade social pode melhorar o desempenho dos processos de manufatura e a produtividade das organizações, por meio do uso de recursos de forma adequada e do fortalecimento da imagem da empresa na percepção do mercado. Nesse sentido, foram encontrados termos como: *exigências ambientais, gestão de resíduos, gestão verde da cadeia de suprimentos, gestão ambiental, iniciativas verdes, responsabilidade social e tecnologias limpas*.

Responsabilidade social corporativa é o compromisso de melhorar o bem-estar da comunidade por meio de práticas sociais e de contribuições com o uso dos recursos corporativos (KOTLER e LEE, 2004).

Ao invés de enxergar as exigências ambientais como uma ameaça, as empresas devem melhorar seu desempenho ambiental e investir em causas sociais nobres, assegurando-se que o cliente perceba este valor agregado, pois pode ser um diferencial na hora da compra (BHATTACHARYYA *et al*, 2008; GREENAN *et al*, 1997).

Outro grupo de fatores encontrados se baseia em critérios como: avaliação de desempenho, auditoria, *balanced scorecard*, certificação, conformidade, controle, coordenação, disciplina, estabelecimento de sistemas de verificação, padronização, execução das estratégias, execução dos planos, *feedback*, manutenção, manutenção e segurança, manutenção produtiva total, medidas de desempenho, normatização, padronização, rastreabilidade, regras e sistemas de controle *Kanban*. Esses princípios, segundo Roman (2011), estão baseados no controle e na padronização das operações e procuram estabelecer mecanismos que permitam assegurar que o produto final contenha as especificações predeterminadas pela empresa por meio do indicador sistemas de controle.

Sink (1991) argumenta que a medição de desempenho é um mistério, complexa, frustrante, difícil, desafiadora, importante, abusada e mal utilizada. Dwyer (2007) e Zairi (1994) reforçam o conceito de que a avaliação de desempenho é vital para qualquer

organização que queira atingir níveis diferenciados de vantagem competitiva, pois motiva os funcionários a atingir metas mais elevadas. O uso de regras claras e inteligíveis aumenta a competitividade e motiva e melhora a avaliação do desempenho e a responsabilidade de cada um nas organizações.

Vários fatores encontrados podem ser considerados como mais ligados ao indicador técnicas de produção. Segundo Roman (2011), são elementos relacionados, por exemplo, à adoção de práticas ligadas à diminuição dos desperdícios, à utilização eficiente dos recursos, à busca da melhoria contínua e à agregação de valor às etapas de produção. Podem ser considerados neste grupo os termos: *gerenciamento de projetos, gestão da qualidade total, planejamento, gestão holística e melhores práticas, benchmarking, uso eficiente dos recursos, estratégia organizacional, dimensionamento da capacidade de produção, política industrial, produção enxuta, excelência em gestão, gestão lean, mudança contínua, integração de técnicas de produção (just-in-time, total quality management e supply chain management), melhoria da produtividade, kaizen, kanban, manutenção produtiva total, melhoria contínua, redução de desperdício, melhoria de operações, projeto do produto, programação de produção e racionalização do fluxo de material.*

O gerenciamento de projetos é uma ferramenta poderosa que pode ser utilizada em toda organização para alcançar seus objetivos, reduzindo seus riscos, utilizando os recursos de maneira mais eficiente, agregando valor ao produto e processo e conseqüentemente, aumentando sua produtividade (JABLONOWSKI, 2009; LAROSSE, 2005).

No contexto do novo cenário enfrentado pelas organizações, torna-se vital o papel de um recurso sempre presente nas empresas, mas que agora ganha cada vez mais destaque, relacionados ao indicador tecnologias de informação e de comunicação (TIC), segundo Roman (2011). Este cenário caracteriza-se pelo desaparecimento das fronteiras entre empresas concorrentes, pois a distância já não é uma barreira de entrada para novos competidores. Isso se deve, em grande parte, aos avanços decorrentes da utilização das tecnologias da informação e da comunicação, que permitiram reduzir consideravelmente os custos de transação envolvidos na relação entre os agentes econômicos. Assim, foi possível notar nos textos pesquisados termos como: *sistemas de informação, gestão da informação, tecnologias da informação e da comunicação e canais abertos de comunicação.*

A gestão da informação e a tecnologia da informação, além de prevenção de risco, controle dos registros e gestão eficaz das informações, podem levar a um melhor desempenho da organização, ajudando a minimizar os riscos e as perdas (LEMIEUX, 2004).

Deitel, Deitel e Nieto (2003) identificam alguns padrões que as organizações devem exigir de suas informações armazenadas em sua base de dados que transmitam e que se mostrem completas, exatas, tempestivas, relevantes, apropriadas para armazenamento, inteligíveis, adequadas, com credibilidade, confiáveis, de possível compartilhamento e comunicáveis, entre outras.

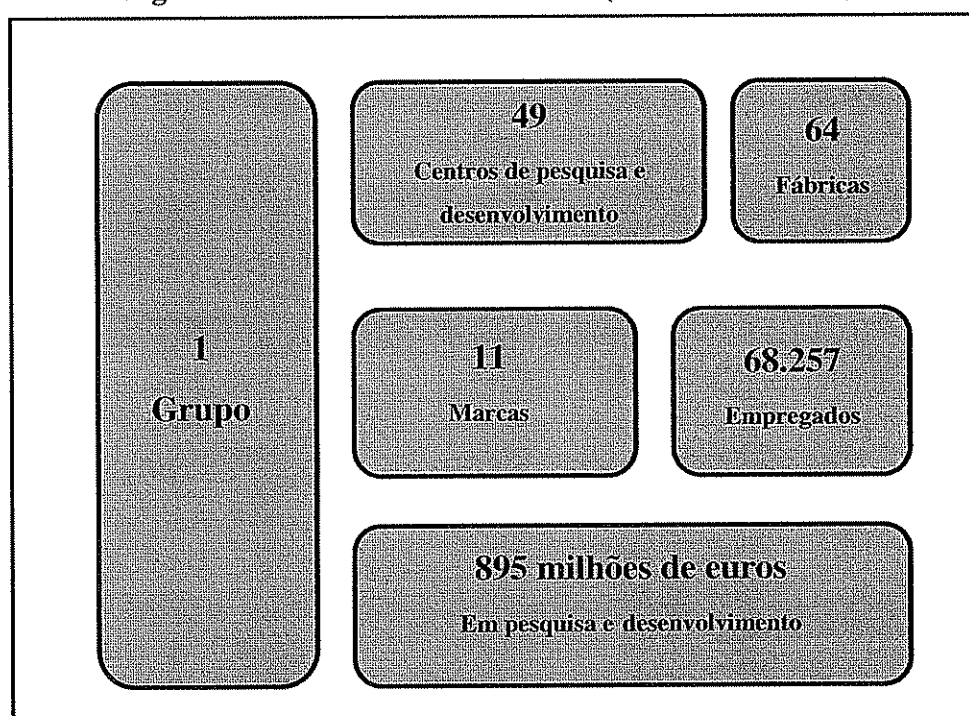
### 3. A CNHi – CASE e New Holland Industrial

Este capítulo tem por objetivo apresentar informações sobre a CNHi, objeto de análise desta pesquisa, empresa na qual foi realizado o estudo de caso desta pesquisa. Yin (1998) define estudo de caso com sendo uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno em seu contexto real, utilizando-se de múltiplas fontes de evidência, levando em consideração que os limites entre o contexto e o fenômeno observado não são claramente definidos.

#### 3.1 A CNHi mundial e o Grupo CNH Industrial

Conforme a Figura 9, o grupo CNHi reúne, com base em dados de 31 de dezembro de 2014, 49 centros de pesquisa e desenvolvimento, 64 fábricas incluindo máquinas de construção civil, máquinas agrícolas, caminhões e motores de combustão interna. Possui seis principais marcas comerciais: *Case Construction*, *Case Agrícola*, *New Holland Construction*, *New Holland Agrícola*, *Iveco* e *FPT (Fiat Power Train)*. Possui mais de 68 mil empregados e investe anualmente, aproximadamente, 900 milhões de euros em pesquisa e desenvolvimento.

Figura 9 - CNH Industrial – mundial (31 dezembro 2014)



Fonte: Traduzido de CNHi

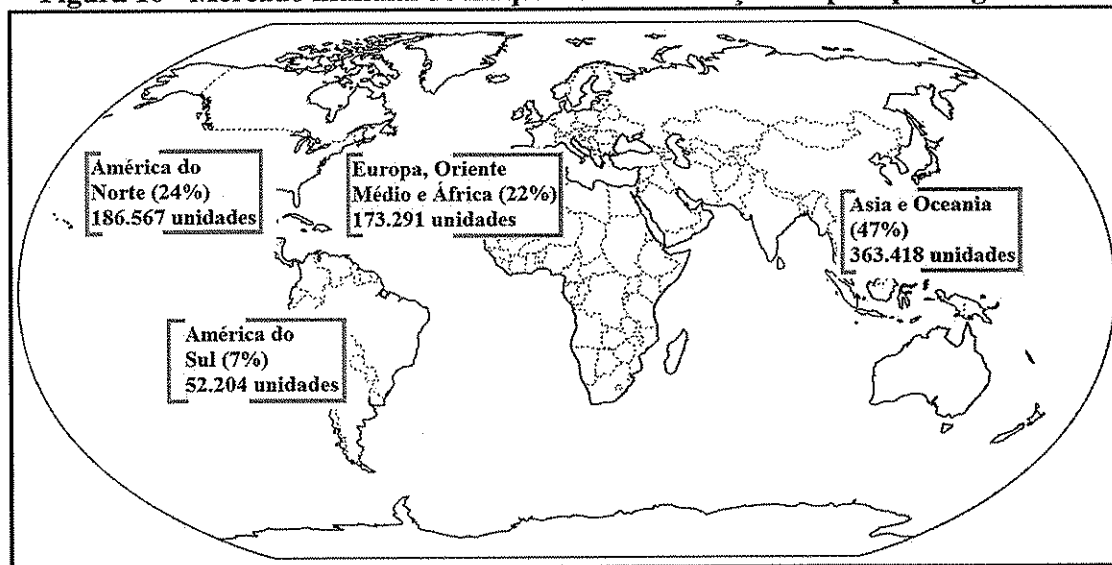
Como características principais do grupo CNHi destacam-se: liderança global de escala, escopo e tamanho, com um vasto portfólio de produtos nos segmentos de máquinas de construção e agrícola; excelente diversificação de produtos e presença em diversas regiões mundiais; excelente crescimento em mercados consolidados e emergentes e liderança tecnológica, pro meio de seu *powertrain* e dos produtos finais.

No fechamento de 2013, o faturamento bruto foi de 25,8 bilhões de euros, divididos entre as principais marcas do grupo. A CNH (Case & New Holland), com suas divisões de construção e agrícola, representa aproximadamente 60% do faturamento do grupo; a FPT, aproximadamente, 10%, e a Iveco, cerca de 30%.

A Figura 10 mostra o peso de cada região em relação ao volume de máquinas de construção vendidas mundialmente. Nota-se que a região que possui o maior valor volume é a região APAC (*Asia Pacific* – Asia e Oceania), acima de 360.000 unidades, representando quase 50% do mercado mundial total, aqui denominado TIV (*Total Industry Volume*), que foi de aproximadamente 775.000 unidades em 2014. A APAC é liderada principalmente pela China, cujo mercado de máquinas em 2014 foi de aproximadamente 125.000 unidades, que também vem se despontando como um dos principais parques de produção de máquina não somente para abastecer seu mercado interno, como também como exportador de máquinas para diversos países em todos os continentes. Ela tem adotado também estratégia de aquisições e fusões para fortalecimento em segmentos de máquinas onde não possuem *expertise*. Cita-se como exemplo a compra da Dressta, em fevereiro de 2012, tradicional empresa produtora de tratores de esteira sediada na Polônia, pela LiuGong, empresa chinesa, fabricante de máquinas de construção desde 1958, com volume anual superior a 60.000 unidades, visando complementar o seu portfólio de produtos, uma vez que não produzia os tratores de esteira. Os chineses também têm descoberto o mercado mundial, com projetos de expansão e a construção de fábricas fora da China, por exemplo, a SANY, fundada em 1989, com fábrica já em construção no estado de São Paulo – Brasil, com investimento superior a US\$ 200 milhões em sua construção, que terá capacidade de produção de aproximadamente 700 equipamentos/ano.



**Figura 10 - Mercado mundial de máquinas de construção e o peso por região 2014**



Fonte: Traduzido de CNHi

A região APAC, conforme a Figura 11, representa aproximadamente 15% do negócio da CNH Construction em volume de unidades vendidas. Ao todo, são 132 *dealers* nesta região somente da marca CASE Construction.

A segunda região com maior volume de unidades comercializadas é a América do Norte, que representa aproximadamente 25% do TIV, liderada principalmente pelos Estados Unidos, cujo volume de máquinas foi superior a 190.000 unidades em 2014, seguida imediatamente pela região denominada EMEA (*Europe Middle East and Africa* – Europa, Oriente Médio e África), composta pelos países europeus, do Oriente Médio (tais como Turquia e Arábia Saudita) e África, com volume de aproximadamente 175.000 unidades, o que representa 22% do negócio global de máquinas de construção. Para a CNH Construction, a região América do Norte representa aproximadamente 44% de seus negócios, com 109 *dealers*, enquanto EMEA detém apenas 16%, apesar de possuir 120 *dealers* espalhados em todo o território. E, por fim, aparece a América do Sul, que vem se mostrando como uma das regiões mais prósperas em termos de crescimento e geração de receita, com volume superior a 50.000, representando 7% do negócio mundial, porém aproximadamente 25% do negócio global da CNH Construction. A marca CASE possui 39 *dealers* nesta região. Ressalta-se que na América do Sul, liderada principalmente pelo mercado brasileiro, cujo volume de unidades foi de quase 30.000 unidades, representado aproximadamente 60% do mercado latino-americano, a CNHi é líder do mercado de construção, com participação de mercado superior a 20%, possuindo diversos projetos de fortalecimento de sua presença, tais como: abertura de

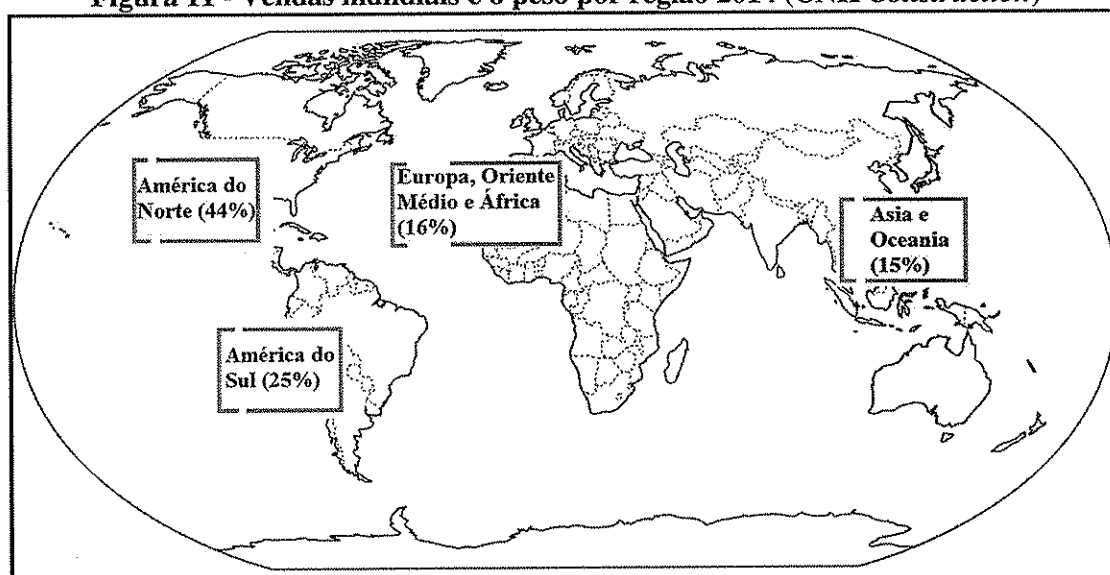
nova fábrica de construção em Minas Gerais em 2016, foco do crescimento na linha pesada, foco na atualização tecnológica de seus produtos em sua faixa de peso operacional, foco no programa “*Dealer Std*”, em que se padroniza o atendimento dos concessionários aos clientes com qualidade predefinida e foco nos setores de mineração e agricultura, devido às oportunidades de crescimento.

Na região EMEA, destacam-se: o fortalecimento da rede de concessionários, dando suporte prioritário principalmente após a crise econômica de 2008/2009; a abertura de algumas lojas próprias, denominadas “*stores*”, principalmente na Alemanha, Áustria e França, com a presença direta da CNHi e estoque próprio de máquinas; otimização das diversas plantas fabris espalhadas pela Europa; reforço da CNHi nos principais países da África e do Oriente Médio, tais como, Arábia Saudita e África do Sul; e foco no desenvolvimento de determinadas linhas de produto, como pás-carregadeiras e escavadeiras de rodas, que representam excelentes oportunidades de negócio.

Na região APAC, destaca-se a completa aquisição, em 2011, da JV (*Joint Venture*) com a L&T – Índia, iniciada em 1999. Desde 2013, nesta fábrica da Índia produzem-se retroescavadeiras e rolos compactadores, o que garante a liderança de mercado da CNHi em ambas as linhas de produtos no mercado indiano e, ainda, estudos para a produção de motoniveladoras para 2015/2016. Ressalta-se que as escavadeiras hidráulicas da marca CASE são produzidas no Japão e exportadas para a China, reconhecida, desta forma, como marca “*premium*”, devido a tradição de qualidade, economia, durabilidade e desempenho da tecnologia japonesa comparada à tecnologia chinesa. E, ainda, reforço dos concessionários para atendimento à região denominada CIS (“*Commonwealth of Independent States*”), formada pelo países da dissidência da antiga União Soviética: Armênia, Arzeibaijão, Belarus, Kazakistão, Kirgistão, Moldova, Rússia, Tajikistão e Usbequistão.

A região da América do Norte é onde a CASE iniciou suas operações e até hoje possui sua maior capacidade produtiva instalada, com diversas fábricas espalhadas por diversas regiões dos Estados Unidos.

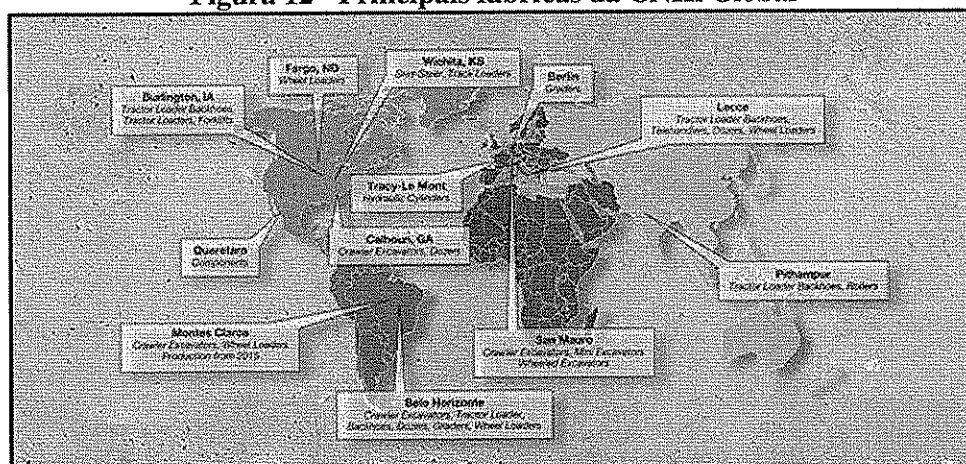
**Figura 11 - Vendas mundiais e o peso por região 2014 (CNH Construction)**



Fonte: Traduzido de CNHi

Verifica-se na Figura 12 que a CNHi, divisão de máquinas de construção, possui hoje várias fábricas pelo mundo, sendo doze próprias de máquinas e componentes e duas OEM (*Original Equipment Manufacturer*) em parceria com a Ammann, que possui fábricas de rolos compactadores simples, duplos e de pneus na República Checa, e pequenos rolos duplos na Suíça, para as marcas Ammann, Volvo e CASE, bem como parceria com a Sumitomo, fabricante de escavadeira hidráulicas no Japão, para as marcas Sumitomo, LBx e CASE. Ressalta-se que mesmo em parcerias, algumas marcas são concorrentes em diversos países comuns.

**Figura 12 - Principais fábricas da CNHi Global**



Fonte: CNHi

O Quadro 3 mostra a tradução e o detalhamento das principais fábricas mundiais da CNHi apresentadas na Figura 12.

**Quadro 3 - Principais fábricas da CNHi Global**

Região	Fábricas da CNHi - local	País	O que produz	
1	América do Sul	Belo Horizonte - MG	Brasil	Escavadeiras Hidráulicas de Esteira, Retroescavadeiras, Tratores de Esteira, Motoniveladoras e Pás-carregadeiras
2	América do Sul	Montes Claros - MG (2015/2016)	Brasil	Escavadeiras Hidráulicas de Esteira e Pás-carregadeiras
3	América do Norte	Queretaro - QA	México	Componentes para máquinas de construção
4	América do Norte	Calhoun - GA	EUA	Escavadeiras Hidráulicas de Esteira e Tratores de Esteira
5	América do Norte	Burlington - IA	EUA	Retroescavadeiras e Manipuladores verticais
6	América do Norte	Fargo - ND	EUA	Pás-carregadeiras
7	América do Norte	Wichita - KS	EUA	Mini carregadeiras de rodas e de esteiras
8	Europa	Tracy - Le Mont	França	Cilindros Hidráulicos
9	Europa	Berlim	Alemanha	Motoniveladoras
10	Europa	Lecce	Itália	Retroescavadeiras, Tratores de Esteira, Pás carregadeiras e Manipuladores telescópicos
11	Europa	San Mauro	Itália	Escavadeiras Hidráulicas de Esteira, Miniescavadeiras e Escavadeiras de rodas
12	Ásia	Pithampur	Índia	Retroescavadeiras e Compactadores
13	Europa (OEM)	Nove Mesto	República Checa	Rolos Compactadores (Parceria com a Ammann - OEM)
14	Ásia (OEM)	Chiba	Japão	Escavadeiras Hidráulicas de Esteira (Parceria com Sumitomo - OEM)

OEM: Original Equipment Manufacturer

**Fonte: Adaptado e traduzido de CNHi**

Como principais estratégias da CNHi, segundo o presidente das marcas CASE *Construction* e NH *Construction*, para os próximos anos destacam-se: reforço da rede mundial de *dealers*, com foco principalmente nas Américas, Europa e penetração na APAC, fortalecendo a parceria com a CNHi; crescimento e foco na linha de equipamentos pesados; suporte ao cliente com foco em pós-vendas, telemetria, garantia estendida e disponibilidade de peças; tecnologia para prover a melhor tecnologia para cumprir com as obrigações das leis de emissões de poluentes e reforço do time com pessoas fortes e focadas nas marcas da CNHi: CASE *Construction* e New Holland *Construction*.

### 3.2 A CNHi e a evolução das marcas ao longo dos anos

A CNHi Divisão de Construção, sediada em contagem-MG, possui cerca de 1.000 funcionários diretos e indiretos, com capacidade de fabricação anual de 8.000 unidades divididas nas cinco linhas de produtos: retroescavadeira, pá-carregadeira, escavadeira hidráulica, trator de esteira e motoniveladora. Juntas, são responsáveis por abastecer o mercado interno e o mercado externo, com exportações para América Latina, Estados Unidos e África. Além dos produtos fabricados no Brasil, a empresa importa alguns equipamentos produzidos em outras fábricas mundiais, com maiores volumes provenientes dos Estados Unidos, Europa e Japão, como é o caso das minicarregadeiras, miniescavadeiras e alguns modelos de escavadeiras hidráulicas.

A CNHi é líder no mercado brasileiro, com mais de 20% de participação de mercado, por meio de suas duas marcas, *CASE Construction* e *New Holland Construction*.

A Case foi fundada por Jerome Increase Case em Racine, Wisconsin, Estados Unidos, em 1842, inicialmente produzindo máquinas agrícolas manuais, mais especificamente as debulhadoras.

Em 1869, ganhou reconhecimento mundial como a primeira e maior construtora de motores a vapor do mundo, destinados inicialmente para uso agrícola. Nascia assim, a primeira colheitadeira a vapor.

Nos anos consecutivos, consolidou sua presença mundial, abrindo um fábrica na Argentina, em 1890 e dando início a suas operações de venda na Rússia em 1899. Em 1895, iniciou a produção de motores a diesel e em 1904, a produção de seu primeiro motor a gasolina.

Em 1912, estabeleceu-se na indústria de equipamentos para a construção como fabricante de equipamentos de construção de estradas, tais como rolos compactadores a vapor e motoniveladoras para estradas.

Nos anos seguintes, expandiu sua presença mundial, com a entrada na Austrália, México, Suécia e outros países por volta de 1929. Em 1940, lançou os primeiros tratores agrícolas de esteira.

Afirma-se que a empresa construiu seu negócio no ramo de equipamentos de construção mediante aquisições, iniciando em 1957, com a aquisição da ATC (*American Tractor Corporation*). Lançou neste mesmo ano, a sua primeira retroescavadeira mundial, líder até hoje no mercado brasileiro e principal produto em vários mercados mundiais. Em

várias regiões do mundo, a CASE é sinônimo de retroescavadeira, assim com Xerox é reconhecida por fotocopiadora ou a Bombril como palha de aço.

A partir daí, ocorreram várias outras aquisições, por exemplo, a americana *Drott*, em 1962, e a francesa *Poclain*, em 1974, ambas fabricantes de escavadeiras hidráulicas. Ainda com o objetivo de fornecer escavadeiras hidráulicas, pois é um dos mercados que mais cresceu em volume de máquinas nas últimas décadas, atingindo aproximadamente 175.000 unidades de um total mundial de máquinas de 755.000 unidades em 2012, a CASE fechou um acordo de produção de escavadeiras hidráulicas com a japonesa Sumitomo, em 1994, para o fornecimento de escavadeiras hidráulicas com a marca CASE, para o mercado norte-americano. Em 1998, este acordo expande-se para o mundo.

Em paralelo, concorrendo nos mesmos mercados, em 1919 nasceu a Fiat Trattori SPA, que mais tarde viria a transforma-se em New Holland *Construction*, que começou produzindo máquinas agrícolas.

Em 1974, nasceu a Fiat-Allis, a partir de uma *joint venture* entre a Allis-Chalmers e a Fiat SPA, com 65% de participação, entrando no mercado de máquinas de construção. Em 1985, esta aliança foi reduzida a 35% e a empresa passou a chamar-se Fiatallis.

Em 1986, formou-se uma *joint-venture* com a japonesa Hitachi para a produção de escavadeiras hidráulicas em uma de sua fábricas em San Mauro na Itália. Nasceram assim as escavadeiras hidráulicas Fiat-Hitachi.

O grupo Fiat adquiriu, em 1991, a Ford New Holland, surgindo assim a New Holland *Construction* em algumas regiões mundiais.

Em 1999, o principal acordo estratégico na história das duas marcas – o Grupo Fiat adquire a CASE – fazendo surgir desta forma, a CNH – Case New Holland Global, mantendo-se ambas as marcas concorrentes no mercado. Neste mesmo ano, adquiriu-se a divisão de construção da empresa alemã O&K, fabricante de motoniveladora, pás-carregadeiras e escavadeiras hidráulicas.

Em 2001, a já então New Holland desfez a *joint-venture* com a Hitachi. Devido à necessidade de permanência no mercado de escavadeiras hidráulicas, celebrou-se em 2002, a aliança com a japonesa Kobelco, nascendo então a Fiat-Kobelco. Este acordo viria a servir para produzir escavadeiras hidráulicas para a marca New Holland na Europa-Itália e no Brasil, visto que a CASE mantém sua parceria com a Sumitomo até os dias de hoje para suas escavadeiras, que são produzidas na fábrica da Sumitomo, no Japão. A única exceção seria para a produção das escavadeiras de 22 toneladas no Brasil, onde a aliança com a Kobelco

permitiu a produção de escavadeira hidráulicas para o mercado brasileiro, com ambas as marcas: *New Holland Construction* e *CASE Construction*.

Após a fusão em 1999, a CASE aliou-se à Ammann para a fabricação de seus rolos compactadores em suas fábricas na República Checa e Suíça, com foco na vendas para os mercados norte-americano e latino-americano.

Em 2008, formou-se uma aliança estratégica com a Hyundai para a produção de pás-carregadeiras de grande porte, neste caso especificamente o modelo de 30 toneladas.

Em 2011, formalizou-se a compra total da L&T, com base na aliança iniciada em 1999 para produção de rolos compactadores e retroescavadeiras.

Já a New Holland, após a fusão, teve outro grande momento em sua história em 2005, quando decidiu, por meio de um projeto “*Brand Evolution*”, fundir suas cinco marcas em uma marca única: a que tivesse maior reconhecimento mundial. Após pesquisas em todas regiões mundiais, decidiu-se fundir as marcas Fiatallis, Fiat-Kobelco, O&K, Kobelco e *NH Construction* em apenas uma: a *New Holland Construction*, mudando sua logomarca e estendendo sua estratégia de comunicação mundial a todos os concessionários no mundo de forma que chegasse a todos os clientes de uma forma que causasse o menor impacto possível, principalmente nas regiões onde as outras marcas tinham maior presença.

Em janeiro de 2013 foi anunciado o fim da aliança estratégica com a Kobelco, iniciada em 2002.

Em 2014, criou-se o grupo CNH Industrial, ora denominado CNHi, agregando as marcas *CASE Construction* e *New Holland Construction*, CASE e New Holland agrícola, FPT (motores) e Iveco (caminhões e ônibus).

### **3.3 Indicadores de desempenho organizacional da CNHi, com base nas perspectivas do BSC**

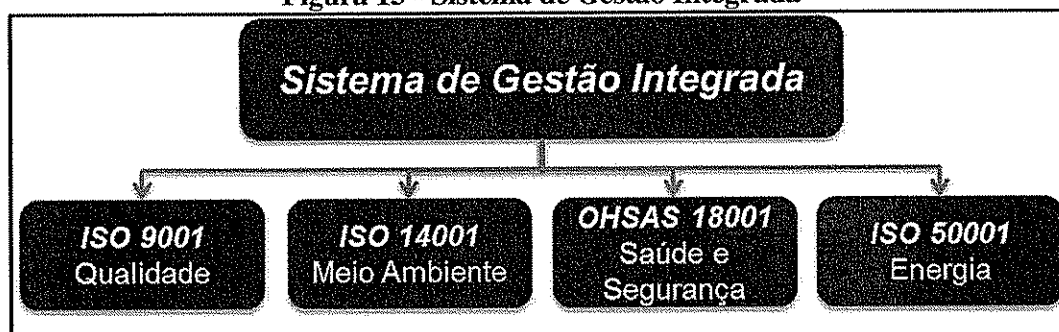
Apresentam-se a seguir, alguns números que comprovam o desempenho organizacional da CNHi ao longo dos últimos anos. Estes índices estão relacionados às quatro perspectivas do BSC: a) qualidade dos produtos; b) satisfação dos clientes; c) indicadores financeiros; e d) participação de mercado.

Quanto à qualidade dos produtos, os principais parâmetros monitorados referem-se ao desempenho do produto no campo, medidos com base nos índices ACPU (*Average Cost per Unit*) e F/100 (*Failures / 100*) e no desempenho do produto relacionado ao processo de fabricação logo após a saída da linha de montagem, medido pelos índices CQA (*Customer Quality Audit*) e DPU (*Defects Per Unit*). O ACPU é o valor pago durante o período de garantia do equipamento e o F/100 é o número de falhas apresentadas durante este mesmo período, que é de 12 meses após a venda do equipamento. O ACPU foi de 0,9% do valor das vendas líquidas em 2013, caindo para 0,7% em 2014. Também houve redução do número de falhas F/100, de 1,6 falha por unidade em média em 2013 para 1,3 falha em 2014. O DPU indica o número de defeitos encontrados durante a inspeção da máquina na saída da linha de produção e o CQA visa encontrar estes defeitos. São atribuídos pontos conforme a gravidade do problema encontrado: defeitos leves: 3 pontos; defeitos médios: 6 pontos; defeitos sérios: 20 pontos; e defeitos críticos: 50 pontos. Estes dois últimos são os mais severos, pois envolvem defeitos que podem implicar funcionalidade ou segurança do equipamento, devendo ser imediatamente reparados. A inspeção é feita sob a ótica do cliente. Concessionários, fornecedores e clientes podem ser convidados a participarem da inspeção. O CQA, que mede o número de defeitos multiplicado pelo peso do demérito, melhorou de 24 pontos em 2013 para 23 pontos em 2014, bem como o DPU, que mede o número de defeitos apontados dividido pelo número de máquinas produzidas, que reduziu de 6,2 em 2013 para 4,1 em 2014.

Ainda quanto à qualidade dos produtos relacionadas ao processo de fabricação, a CNHi trabalha com o Sistema de Gestão Integrada, tendo obtido certificação conforme as normas citadas na Figura 13, visando aumentar a conformidade de seus procedimentos de manufatura com a responsabilidade socioambiental.



Figura 13 - Sistema de Gestão Integrada



Fonte: CNHi

A satisfação dos clientes, prevê a realização, anual, de uma pesquisa de satisfação comercial e outra relacionada ao pós-vendas. Ambas as pesquisas, de natureza quantitativa, são realizadas, por telefone, com clientes que compraram máquinas de construção no período de janeiro a dezembro do ano anterior ou que realizaram serviços neste mesmo período. Neste caso em específico, os resultados referem-se à marca *New Holland Construction* no ano de 2014 em relação a 2013. O tamanho da amostra para a pesquisa de satisfação comercial foi de 343 entrevistas e de 1.015 para a pesquisa de satisfação com o pós-vendas.

Na pesquisa de satisfação comercial, em ordem de importância decrescente, os clientes relacionaram os principais pontos na escolha de uma marca de equipamentos de construção: comprometida e próxima ao cliente, confiável, inovadora, especialista em equipamentos de construção, ter abrangência global, ser tradicional, ser responsável socioambientalmente e ser líder no mercado. O índice geral com a marca – ISGE (Índice de Satisfação Geral Espontâneo) subiu de 87% em 2013 para 92% em 2014, sendo o ISGE médio da concorrência igual a 68%. O NPS (*Net promoter Score*) mede a lealdade dos clientes, em que as empresas indicam os índices que consideram mais importantes em uma avaliação de satisfação. Com base no NPS, pode-se medir a dispersão da lealdade dos clientes, e não apenas o índice médio. O NPS subiu de 61 em 2013 para 67 em 2014, sendo o NPS médio da concorrência igual a 55.

Quanto aos indicadores financeiros, a receita operacional da CNHi global vem crescendo ano a ano; em média, 5%, atingindo 31,2 bilhões de euros em 2014. O lucro operacional de 2014 fechou em 2 bilhões de euros. As máquinas agrícolas representam, aproximadamente, 45% com peso de 13% para o mercado latino-americano. As máquinas de construção representam 10% da receita operacional global, com peso de 27% para a América Latina. Os veículos comerciais (ônibus e caminhões) representam, aproximadamente, 30% da

receita operacional, sendo 16% atribuídos à América Latina e 15% da receita operacional atribuídos a produção de motores, transmissões e eixos (*powertrain*).

Quanto à participação de mercado, o SoM cresceu de 20,9% em 2013 para 22,3% em 2014, considerando o mercado de máquinas de construção da América Latina. Apesar de o número de unidades comercializadas ter sido reduzido de 52.204 unidades em 2013 para 44.425 unidades em 2014, a CNHi, com suas marcas *CASE Construction* e *NH Construction*, continuou sua trajetória de crescimento em participação de mercado. A projeção para 2015 prevê queda no mercado para 41.500 unidades, porém ainda com projeção de crescimento do SoM da CNHi para 22,6%, o que garante à CNHi sua posição de liderança no mercado brasileiro de máquinas de construção.

A Tabela 1 apresenta o resumo dos principais indicadores de desempenho da CNHi nos últimos dois anos. Todos os índices mostram melhorias nestes indicadores de 2013 para 2014, com projeções também de melhorias para 2015 e 2016, conforme previsões dos dirigentes da CNHi, refletidas no planejamento operacional dos próximos dois anos intitulado AOP (*Annual Operating Plan*) e também no SBP (*Strategical Business Plan*) para os próximos cinco anos.

**Tabela 1 – Indicadores de desempenho da CNHi (2013 e 2014)**

Perspectiva segundo o BSC (Balanced Scorecard)	Indicadores de desempenho da CNHi	Índices obtidos em	
		2013	2014
Processos internos	<b>Qualidade dos produtos - campo</b>		
	ACPU	0,9%	0,7%
	F/100	1,6 falhas	1,3 falhas
	<b>Qualidade dos produtos - fabricação</b>		
	CQA	24 pontos	23 pontos
	DPU	6,2	4,1
Clientes	<b>Satisfação dos clientes</b>		
	ISGE	87%	92%
	NPS	61	67
Financeiro	<b>Indicadores Financeiros</b>		
	Receita Operacional - Bilhões	25,8 €	31,2 €
	Lucro Operacional - Bilhões	1,90 €	2,0 €
Aprendizado e crescimento	<b>Participação de mercado</b>		
	SoM	20,9%	22,3%

Fonte: CNHi

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados na abordagem do problema de pesquisa proposto. Inicia-se com a caracterização dos tipos de pesquisa que se demonstraram os mais adequados ao cumprimento dos objetivos propostos: *exploratória* e *descritiva*, utilizando-se de um estudo de caso na CNHi, como metodologia qualitativa, na abordagem da “estratégia como prática”, visando à descoberta de diferentes “práxis”, inter-relacionando-as com seus “praticantes” e as “práticas” organizacionais. Em seguida, apresentam-se as características da unidade de observação e análise. Por fim, demonstram-se os passos utilizados na coleta dos dados e as técnicas utilizadas para análise dos mesmos.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

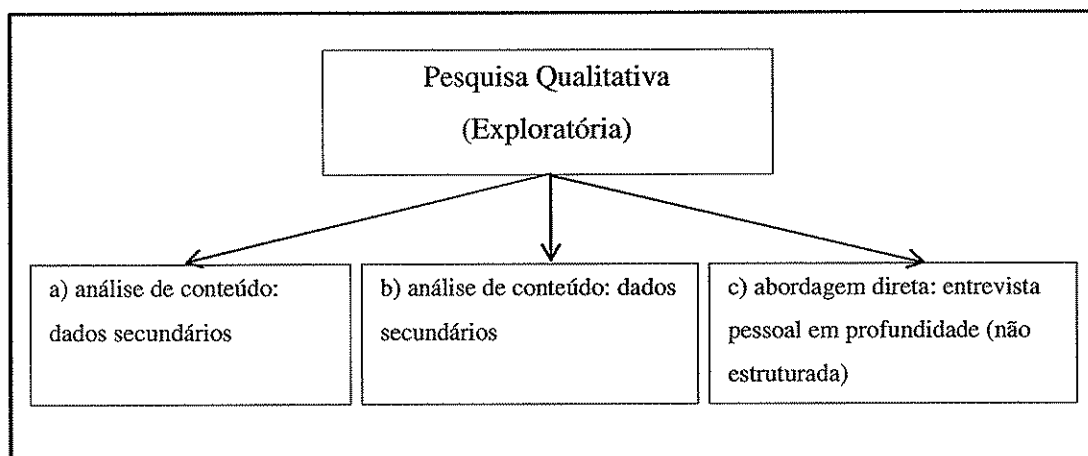
A escolha dos procedimentos metodológicos apropriados ao problema de pesquisa é um desafio enfrentado pelos pesquisadores, principalmente, do campo das Ciências Sociais Aplicadas, da qual a Administração é parte integrante, devido à multiplicidade de possibilidades que se apresentam neste campo do conhecimento (OLIVEIRA, 2013).

Para a abordagem do problema de pesquisa delineado neste trabalho, que partiu da necessidade de discriminar os indicadores estratégicos que mais influenciam o desempenho organizacional, com foco no setor de máquinas de construção, os tipos de pesquisa que se revelaram como os mais adequados foram o qualitativo: *exploratório* (1ª e 2ª fases) e o quantitativo: *descritivo* (3ª fase). Para Malhotra (2008, p. 155), a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”, ao passo que a pesquisa quantitativa é uma “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”.

A pesquisa *exploratória* na 1ª fase, cujo objetivo foi identificar os indicadores estratégicos, foi operacionalizada em três subfases distintas: a) e b) análise de dados secundários e c) abordagem direta aos estrategistas da CNHi, por meio de entrevista em profundidade, conforme apresentado na Figura 14. A pesquisa qualitativa tem por característica facilitar a interpretação dos comportamentos individuais e particularidades de cada respondente, permitindo ajustar o conteúdo da entrevista durante sua realização.

Segundo Godoi e Mattos (2010), as entrevistas não estruturadas permitem ao entrevistador certa flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a mesma.

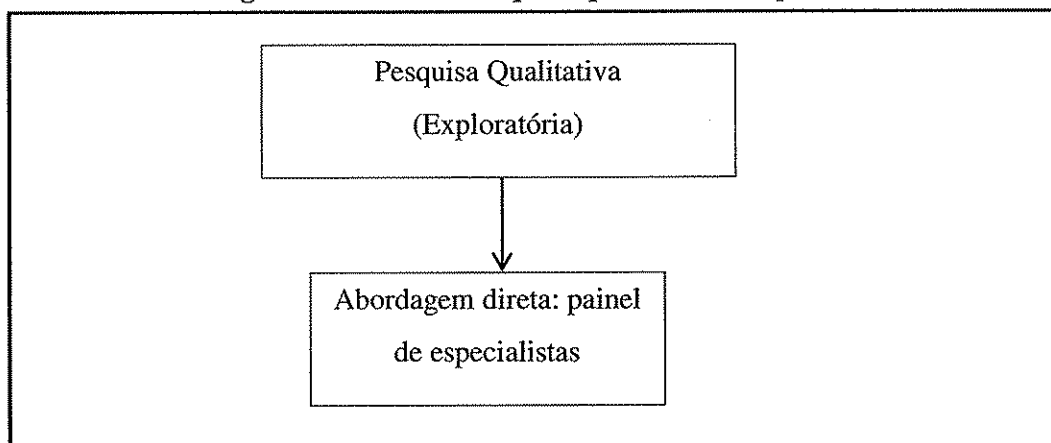
**Figura 14 - 1ª fase: Pesquisa qualitativa – *exploratória***



Fonte: Elaborado pelo autor

Na 2ª fase, cujo objetivo foi selecionar e agrupar os indicadores estratégicos, a pesquisa *exploratória* foi novamente utilizada, por meio de um “painel de especialistas”, em abordagem direta aos mesmos estrategistas da CNHi que participaram da 1ª fase, conforme a Figura 15. Segundo Taylor, Zube e Shell (1987), o painel de especialistas é uma técnica de pesquisa que pressupõe uma qualificação maior por parte dos especialistas, que detêm um conhecimento mais objetivo do assunto estudado e lhes permite realizar avaliações válidas. O painel de especialistas, conforme Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013), pode fazer parte de um projeto de pesquisa em duas situações distintas: a) na fase preliminar, contribuindo para o estabelecimento de bases para a investigação; e b) na fase da coleta de dados, como estratégia única de investigação, ou combinada com outras técnicas, enfatizando que qualquer técnica de coleta ou análise de dados deverá estar subordinada aos pressupostos teóricos e epistemológicos da pesquisa. Conforme Guenther (2008), o painel de especialistas deve seguir os seguintes cuidados: planejar e ensaiar o roteiro semiestruturado; e considerar o ambiente da entrevista, o *background* do entrevistador e do entrevistado e o contexto cultural, que envolve os aspectos da comunicação verbal. Ainda segundo Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013), deve-se observar que o painel de especialistas difere de um grupo de foco no sentido de ser mais “objetivo”, ou seja, o entrevistador conduz a reação dos entrevistados, com base em um roteiro mais ou menos estruturado, ao passo que, segundo Malhotra (2008), um grupo de foco é uma entrevista realizada de uma forma não estruturada.

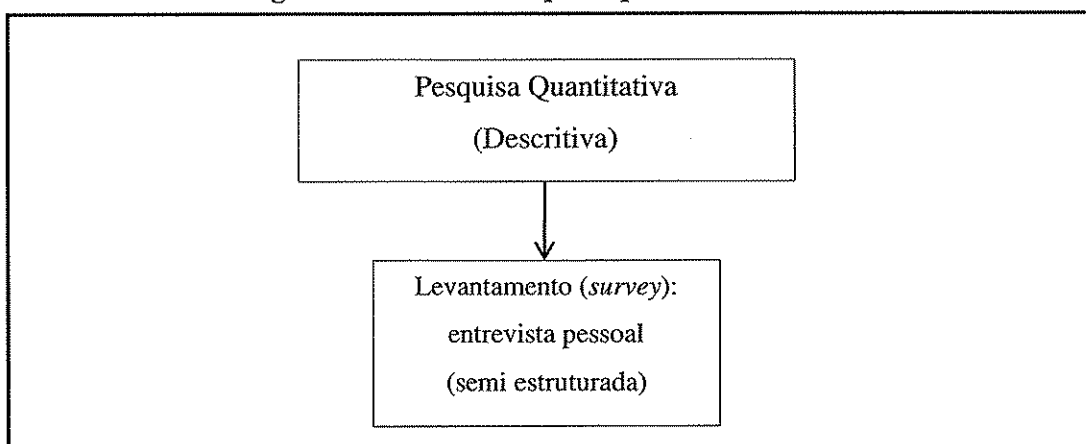
**Figura 15 - 2ª fase: Pesquisa qualitativa – exploratória**



Fonte: Elaborado pelo autor

Na 3ª fase, que buscou classificar os indicadores estratégicos em ordem de prioridade com base na visão dos entrevistados, foi utilizada a pesquisa *descritiva*, mediante o levantamento (*survey*) aplicado em entrevista pessoal a um número maior de estrategistas da CNHi, conforme Figura 16, contendo neste grupo os estrategistas que também participaram da 1ª e da 2ª fases. Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa descritiva é usada para a obtenção de informações sobre as características de determinado problema e que os dados compilados costumam ser quantitativos e as técnicas estatísticas são geralmente usadas para resumir as informações.

**Figura 16 - 3ª fase: Pesquisa quantitativa – descritiva**



Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 4 resume os tipos de pesquisa e os métodos de coleta de dados utilizados neste trabalho.

**Quadro 4 - Tipos de pesquisa e métodos de coleta de dados utilizados**

TIPO DE PESQUISA	MÉTODO DE COLETA
Qualitativa (exploratória) 1ª fase	a) análise de conteúdo: dados secundários  b) análise de conteúdo: dados secundários  c) abordagem direta: entrevista pessoal em profundidade (não estruturada)
Qualitativa (exploratória) 2ª fase	abordagem direta: painel de especialistas
Quantitativa (descritiva) 3ª fase	Levantamento (survey): entrevista pessoal (semi estruturada)

Fonte: Elaborado pelo autor

Este trabalho é um estudo de corte transversal, tendo sido os dados obtidos em um período específico neste caso, entre janeiro e março de 2015. Segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos transversais são feitos apenas uma vez e representam a situação daquele determinado momento. Ressalta-se a não interferência direta do pesquisador no fenômeno de interesse ou objeto de estudo.

#### 4.2 Unidade de observação e análise

O principal critério utilizado para a seleção do objeto de análise deste trabalho no caso, a CNHi, por meio de suas empresas *CASE Construction* e *New Holland Construction* foi o fato de se estar selecionando uma empresa multinacional líder no mercado brasileiro de máquinas de construção, com um processo estruturado de planejamento estratégico, recursos próprios e responsabilidades departamentais definidas quanto ao processo de “fazer estratégia”. Participaram das pesquisas os estrategistas dos seguintes departamentos: Compras, Financeiro, Inteligência de Mercado, Engenharia, *Marketing*, Comercial, Desenvolvimento de Rede, e RH (Recursos Humanos). Outro critério adicional de escolha foi a facilidade de acesso do autor deste trabalho aos estrategistas e à base de dados secundários, por fazer parte do quadro de funcionários desta empresa e de ter tido a aprovação da Diretoria

na condução deste trabalho de forma imparcial, sem nenhum viés ou omissão de informações que pudessem comprometer o resultado desta pesquisa ou a integridade da empresa.

#### 4.2.1 Fase exploratória: 1ª e 2ª fases e Fase descritiva: 3ª fase

Participaram da 1ª fase de identificação e da 2ª fase de seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos 15 estrategistas da CNHi; e na 3ª fase 30 estrategistas, incluindo os 15 que haviam participado das fases anteriores. A 1ª e a 2ª fases foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2015 e a 3ª fase nos meses de fevereiro e março de 2015. Esta amostra selecionada representa mais de 80% dos estrategistas da CNHi, sendo a maioria composta por estrategistas do setor comercial (40% - 12 respondentes) e *marketing* (27% - 8 respondentes). Os demais setores tiveram uma amostra de 7% - 2 respondentes, cada setor, entre Financeiro/Compras, RH, Desenvolvimento de Rede, Engenharia e Inteligência de Mercado, envolvendo nestes últimos casos, o responsável do setor mais um profissional ligado diretamente a ele. Os setores comercial e *marketing* que possuem mais estrategistas, também tiveram o responsável do setor entrevistado, além dos profissionais ligados diretamente a eles.

A idade média dos estrategistas é de 40,8 anos e seu tempo médio de experiência, de 22,8 anos, sendo, em média, 11,7 anos dedicados à CNHi, demonstrando uma baixa rotatividade destes profissionais. Quanto ao perfil acadêmico, a maioria tem nível de especialização (70% - 21 respondentes), graduação (23% - 7 respondentes) e mestrado (7% - 2 respondentes), não havendo em seu quadro de estrategistas alguma pessoa com nível secundário ou doutorado, limitando-se aos níveis de graduação, como titulação mínima, ao de mestrado, como titulação máxima. Segundo os respondentes, tem aumentado o nível de especialização acadêmica entre os estrategistas nos últimos anos.

A CNHi possui em seu quadro de funcionários diversos perfis de funções exercidas em uma escala crescente hierárquica: horistas, mensalistas, *professionals*, gerentes e diretores. Os *professional*, em sua maioria, são supervisores, especialistas ou condutores de processo, já sendo considerados cargos de confiança e pessoas “isentas de ponto”; ou seja, não precisam registrar seu horário na entrada ou saída do expediente funcional. Quanto ao perfil da função exercida pelos estrategistas, a maioria dos entrevistados é constituída de *professionals* (53% - 16 respondentes), seguidos por gerentes de área (33% - 10 respondentes) e diretores (13% - 4 respondentes). Mais detalhes da análise descritiva e do perfil dos estrategistas podem ser vistas no item 4.1 deste trabalho.

### 4.3 Coleta e análise dos dados

A 1ª fase, de identificação dos indicadores estratégicos, foi realizada em três subfases:

a) Análise de conteúdo dos dados secundários, com base em Roman (2011). Teve por objetivo identificar na produção bibliográfica da área de Administração de Empresas os elementos considerados capazes de prover melhores condições de desempenho no âmbito empresarial. Foi feita por este autor a análise, por categoria, da forma mais utilizada de análise de conteúdo dos 486 artigos científicos publicados no portal de periódicos da CAPES de 2000 a 2009 que tratam de assuntos relacionados a competitividade, produtividade, eficiência e desempenho organizacional. Ao todo, identificaram-se 15 indicadores estratégicos nesta subfase; b) Análise de conteúdo dos dados secundários, a partir de consulta aos principais e mais citados artigos científicos e livros publicados por executivos industriais que emergiram no pós-guerra a partir da década de 1970. Foram consultados 11 artigos e livros dos seguintes autores: Chester Barnard (*AT&T*); Alfred Sloan (*General Motors*); Alfred Chandler (*Du Pont*); Jack Welch (*General Electric*), e recentemente apontado como grande líder da indústria automobilística, Sérgio Marchionne (Grupo Fiat / *Chrysler Industrial*) e também CEO da CNHi, cujas empresas do grupo *CASE Construction* e *New Holland Construction*, são objetos de análise desta pesquisa. Ressalta-se que pelo fato de Sergio Marchionne não ter artigos ou livros científicos publicados, a análise de conteúdo ocorreu a partir de consulta à internet e cartas publicadas por seus executivos líderes aos funcionários do grupo CNHi nos últimos 3 anos. Da mesma forma, a consulta à Alfred Sloan, também ocorreu através de informações divulgadas na internet e em sites especializados na área de Administração, além da consulta a seu único livro publicado. Os demais executivos também tiveram suas biografias pesquisadas na internet. Esta base de dados está disponível no Apêndice D. Ao todo, identificaram-se 20 indicadores estratégicos nesta subfase. A análise documental é uma importante técnica integrante da pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja revelando aspectos novos de um problema de pesquisa (LUDKE e ANDRÉ, 1986). Ainda segundo Santos (2000), a pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza (pintura, escultura e desenho, entre outros.), notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, sindicatos etc.; c) Abordagem direta aos estrategistas da CNHi, por meio de entrevista não estruturada em profundidade, as quais foram gravadas para



análise posterior, conforme permissão dos entrevistados, tendo em média, 40 minutos de duração. A partir das gravações e transcrições das entrevistas, foi possível identificar os indicadores estratégicos e os argumentos utilizados pelos estrategistas que respaldavam as indicações destes indicadores. Os estrategistas foram entrevistados conforme a disponibilidade de cada um, não seguindo qualquer sequência prévia sistematizada de entrevista. Eles foram entrevistados até que os indicadores começassem a se repetir, não agregando mais nenhum indicador ou comentário inédito. Entrevistaram-se, dessa forma, 15 estrategistas, conforme o critério de exaustão de pesquisa. Foram identificados 15 indicadores nesta subfase. Em resumo, na 1ª fase da pesquisa, considerando as três subfases, foram identificados 50 indicadores estratégicos.

Na 2ª fase desta pesquisa, estes indicadores foram selecionados e agrupados, conforme a coincidência de assunto, em 8 indicadores estratégicos, contendo cada indicador seus atributos, intitulados nesta pesquisa como “subindicadores estratégicos”. Foi adotado um procedimento de agrupamento das expressões que caracterizavam os indicadores estratégicos em função da classificação de seus elementos, atendendo às exigências de exaustividade (inclusão de todos os elementos considerados) e de exclusividade (nenhum elemento é classificado em duas categorias), inerente às técnicas de categorização. Dessa forma, foram agrupadas as expressões de acordo com a semelhança dos atributos e seus subindicadores que indicavam a mesma lógica dos conceitos. O agrupamento destes indicadores aconteceu por meio da análise conjunta dos 15 estrategistas que participaram da 1ª fase, reunidos em um “painel de especialistas”, tendo como moderador o autor deste trabalho. Neste caso específico, o painel de especialistas utilizou um roteiro semiestruturado, tendo como base a lista dos 50 indicadores estratégicos identificados na 1ª fase pelos mesmos estrategistas, os quais tiveram novamente a oportunidade de manifestar-se, ratificando ou retificando os comentários feitos nas entrevistas iniciais. Ressalta-se que nesta fase nenhum indicador estratégico foi adicionado ou excluído e que todos selecionados como indicador estratégico ou como subindicador pertinente ao grupo maior dos 8 indicadores agrupados. Em seguida, os indicadores estratégicos foram alocados nas três dimensões da “estratégia como prática” citadas por Whittington (2006) – prática, práxis e praticante – verificando a correta distribuição destes nas dimensões citadas.

Na 3ª fase desta pesquisa, participaram 30 de um total de 36 estrategistas existentes na CNHi, atingindo, dessa forma, quase 85% da população. Não participaram das entrevistas 6 estrategistas por estarem em período de férias ou viajando a trabalho. Foi feito um levantamento (*survey*), por meio de entrevista pessoal, semiestruturada, utilizando-se uma

*escala de importância* de 1 a 7, em que 1 indicava a total discordância com relação ao item questionado e 7, no extremo oposto, manifestando a total concordância com aquele item. Ao final da entrevista, havia o seguinte tópico: “Favor descrever abaixo, algum indicador estratégico que você julgue primordial para o desempenho da firma e que porventura não tenha sido contemplado nos 8 indicadores e seus subindicadores listados anteriormente ou se desejaria eliminar alguns destes indicadores listados. Favor justificar a sua resposta”. Isso permitiu que este grupo maior de estrategistas pudesse também manifestar sua opinião quanto aos indicadores estratégicos identificados na 1ª fase por um grupo menor de estrategistas. A 3ª fase teve por objetivo realizar a classificação (*ranking*), dos indicadores estratégicos agrupados na fase anterior, conforme a ordem de prioridade, que mais contribuem para o desempenho das organizações, com foco, segundo a ótica dos estrategistas da CNHi, no segmento de máquinas de construção. Foi solicitado que eles classificassem tais indicadores estratégicos de acordo com o “grau de importância geral”, considerando a indústria de máquinas de construção como um todo no mercado brasileiro e todos os concorrentes com fábricas instaladas no Brasil ou aqueles com previsão de nacionalização de seus equipamentos e também os importadores, incluindo chineses e coreanos. Em seguida, na mesma entrevista, que durou aproximadamente 40 minutos cada uma, que relatassem como era a visão deles quanto à classificação dos indicadores estratégicos segundo o “grau de importância na CNHi”, permitindo a comparação da influência dos indicadores estratégicos no desempenho da CNHi com o mercado geral de máquinas de construção. Esta comparação tem por objetivo descrever as melhores práticas, segundo os estrategistas da CNHi, identificadas durante a entrevista e na pesquisa documental, para que sirvam de *benchmarking* para demais pesquisas acadêmicas.

#### **4.3.1 Forma de acesso aos entrevistados**

Em princípio, todos os estrategistas da CNHi de ambas as marcas, *CASE Construction* e *New Holland Construction*, atuantes na América Latina, foram pré-selecionados a participar da pesquisa, já que eles, em razão de sua responsabilidade funcional, estão envolvidos diretamente no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Resumindo, na 1ª e na 2ª fases participaram 15 estrategistas. Na 3ª fase, aproximadamente 85% dos convidados participaram da entrevista semiestruturada, sendo 30 de um total de 36 estrategistas, e aqueles que não deram retorno em tempo hábil justificaram a sua não participação, em sua maioria por motivo de férias ou viagem a trabalho. A maioria achou importante e válida ter a CNHi como objeto de análise sob dois aspectos: a) por

poderem contribuir para a evolução dos estudos da estratégia tendo como referência casos reais no contexto das organizações brasileiras; e b) por permitir a divulgação da CNHi nos meios acadêmicos, ajudando na aproximação da universidade à empresa.

O Quadro 5 mostra o convite enviado aos estrategistas na 1ª fase desta pesquisa. Os convites da 2ª e da 3ª fases, bem como o roteiro completo das entrevistas, estão disponíveis nos apêndices A, B e C deste trabalho.

**Quadro 5 - Roteiro de entrevista não estruturado: 1ª fase – identificação dos indicadores estratégicos**

Prezado(a) Sr.(a),  
Estrategista da CNH Industrial,

Estamos em fase de conclusão da pesquisa de doutorado sobre o tema “Estratégia como Prática” e “Desempenho Organizacional” com apoio do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A orientadora deste trabalho é a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Lúcia Miranda Lopes e o coorientador é o Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Na presente pesquisa, pretendemos **identificar os indicadores estratégicos** que mais influenciam o desempenho das organizações, com foco no segmento de máquinas de construção, no qual está inclusa a CNHi.

Para que tenhamos o sucesso esperado com a presente pesquisa, a sua participação é de fundamental importância. Assim, pedimos a gentileza que o(a) Sr.(a) responda a todas as questões com o máximo de atenção possível.

Salientamos que o anonimato e o sigilo de todos os dados disponibilizados pelo(a) Sr.(a) serão integralmente respeitados e que as informações obtidas a partir das análises dos respectivos dados serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. E, caso seja do seu interesse, nos comprometemos a enviar-lhe os resultados da presente pesquisa.

Contando com a sua colaboração, desde já apresentamos os nossos sinceros agradecimentos.

Cordialmente,

Prof. MSc. Edmar Aderson Mendes de Paula (Doutorando)

## 4.3.2 Elaboração do instrumento de coleta

### 4.3.2.1 Aspectos estruturais

Esta pesquisa foi operacionalizada por meio de análise documental a livros e artigos científicos publicados sobre os temas relacionados a competitividade, produtividade, eficiência e desempenho organizacional, além de documentos disponibilizados pela CNHi nos últimos três anos, na 1ª fase, e levantamento de campo em todas três fases, tendo como respondentes os estrategistas da CNHi.

Na primeira fase, os dados foram coletados pelo autor deste trabalho na forma de *pesquisa qualitativa exploratória*, por meio de *entrevista pessoal em profundidade* com os estrategistas da CNHi, seguindo um roteiro não estruturado, conforme apêndice A. Malhotra (2008) afirma que as entrevistas em profundidade constituem um método de obtenção de dados qualitativos, de forma não estruturada, direta e pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico.

Na segunda fase, a *pesquisa qualitativa exploratória* foi novamente utilizada, por meio de painel de especialistas, seguindo um roteiro semiestruturado, conforme apêndice B, em abordagem direta aos mesmos estrategistas da CNHi que participaram da 1ª fase, tendo como moderador o autor deste trabalho. O objetivo principal do painel de clientes é obter uma visão aprofundada, ouvindo um grupo de pessoas especialistas em determinado assunto sobre problemas que interessam ao pesquisador. A segunda fase teve como objetivo realizar a seleção e o agrupamento, conforme a coincidência de assunto, dos 50 indicadores estratégicos identificados na 1ª fase, sendo o grupo de especialistas composto pelos mesmos estrategistas da fase anterior.

Na 3ª fase, os dados foram coletados pelo autor deste trabalho na forma de *pesquisa quantitativa descritiva*, por meio de *entrevista pessoal (survey)* com os estrategistas da CNHi, seguindo um roteiro semiestruturado, conforme o apêndice C. O roteiro da 3ª fase foi estruturado em cinco partes, com as perguntas dispostas em uma sequência lógica que facilitasse a resposta dos entrevistados: a) instruções de preenchimento; b) grau de importância geral de cada indicador estratégico; c) grau de importância na CNHi de cada indicador estratégico; d) dados de categorização dos respondentes; e e) finalização. Na última fase da entrevista, o respondente podia manifestar sua livre opinião, citando alguma ideia ou a inclusão/exclusão de algum identificador não identificado de forma coerente, segundo sua

opinião na 1ª e na 2ª fases deste trabalho. Os tópicos foram apresentados de forma simples e objetiva, com a explicação dos conceitos considerados essenciais para seu perfeito entendimento. A condução do trabalho seguiu as observações feitas por Babbie (1999): fazer apenas as perguntas cujas respostas os respondentes provavelmente sabem; perguntar apenas coisas relevantes; e ser bastante claro no que está sendo perguntado. Conforme Malhotra (2008), o método de levantamento (*survey*) tem por objetivo obter informações por meio do interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas e estilo de vida.

#### **4.3.3 Técnicas de análise dos dados**

Dois tipos de pesquisas demonstraram ser os mais adequados para a abordagem e solução do problema proposto e a consecução dos objetivos decorrentes: a exploratória (1ª e 2ª fases) e a descritiva (3ª fase).

A realização da primeira e segunda fase foi necessária para levantar, analisar e agrupar os dados já publicados sobre competitividade, produtividade, eficiência e desempenho organizacional, seguindo-se a realização de levantamento de campo quanto aos indicadores estratégicos que mais influenciam o desempenho organizacional.

Na 3ª fase, a partir de uma *escala de importância*, foi possível classificar aqueles indicadores estratégicos e seus atributos considerados os mais importantes na ótica dos estrategistas da CNHi. Para a caracterização destes indicadores, foram utilizadas técnicas simples de estatísticas descritivas, com destaque para a média e desvio-padrão.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, inicialmente, apresenta-se a análise descritiva do perfil dos estrategistas entrevistados da CNHi de ambas as marcas, *CASE Construction* e *New Holland Construction*. Em seguida, descrevem-se os resultados em três fases: a) apresentação dos indicadores estratégicos que mais contribuíram para o desempenho organizacional, identificados com base na tríade: análise de conteúdo, feita por Roman (2011), nos artigos do portal CAPES publicados entre 2000 a 2009; análise de conteúdo dos principais executivos industriais que emergiram no pós-guerra, a partir da década de 1970; e indicadores apontados em entrevistas com quinze estrategistas da CNHi, empresa objeto de análise deste trabalho; b) seleção e agrupamento dos indicadores em oito grandes grupos, conforme a coincidência de assunto, a partir de um painel de especialistas realizado com os mesmos quinze estrategistas da CNHi da fase anterior, contendo em cada grupo os atributos de cada indicador, seguindo-se a apresentação destes indicadores, distribuídos nas três dimensões da “estratégia como prática”, citados por Whittington (2006): prática, práxis e praticante; e c) classificação dos indicadores em ordem de importância geral para o negócio de máquinas de construção, bem como a classificação da CNHi em relação a estes indicadores, segundo a ótica dos estrategistas entrevistados.

### 5.1 *Análise descritiva do perfil dos estrategistas da CNHi*

Os estrategistas entrevistados são pessoas que participam ativamente da atividade de “fazer” estratégia na CNHi, bem como são influenciados diretamente no dia a dia pela execução destas diretrizes estratégicas.

Os dados gerais do perfil dos respondentes são apresentados na Tabela 2. As identidades dos estrategistas foram preservadas, sendo eles identificados como respondentes R1 ao R30.

Tabela 2 - Dados gerais dos estrategistas da CNHi

Respondente	Idade (anos)	Formação	Função	Sector	Tempo de Experiência Total (anos)	Tempo de CNHi (anos)
R1	30	Especialização	Professional	Financeiro	12	6
R2	36	Especialização	Professional	Comercial	18	3
R3	44	Mestrado	Gerente	Engenharia	24	4
R4	56	Graduação	Diretor	Comercial	38	15
R5	58	Graduação	Gerente	Comercial	40	30
R6	30	Especialização	Gerente	Marketing	12	10
R7	33	Especialização	Diretor	Comercial	15	12
R8	46	Especialização	Gerente	Comercial	28	15
R9	41	Especialização	Gerente	Marketing	23	18
R10	36	Especialização	Gerente	Marketing	18	13
R11	29	Especialização	Professional	Marketing	11	5
R12	44	Especialização	Professional	Marketing	26	4
R13	36	Especialização	Professional	Marketing	18	5
R14	36	Graduação	Professional	Comercial	18	10
R15	35	Especialização	Professional	Comercial	17	10
R16	45	Especialização	Gerente	Engenharia	27	16
R17	45	Graduação	Gerente	Desenvolvimento de rede	27	12
R18	42	Especialização	Professional	Inteligência Mercado	24	16
R19	37	Especialização	Professional	Inteligência Mercado	19	10
R20	37	Especialização	Gerente	RH	19	5
R21	37	Especialização	Professional	Desenvolvimento de rede	19	12
R22	36	Especialização	Gerente	RH	18	6
R23	35	Especialização	Professional	Marketing	17	6
R24	52	Especialização	Professional	Comercial	34	16
R25	48	Graduação	Professional	Comercial	30	20
R26	62	Graduação	Diretor	Comercial	44	30
R27	40	Graduação	Professional	Comercial	22	12
R28	40	Especialização	Professional	Comercial	22	8
R29	36	Especialização	Professional	Compras	18	8
R30	43	Mestrado	Diretor	Marketing	25	14

Fonte: Dados da pesquisa - 30 respondentes

Os trinta estrategistas entrevistados da CNHi tem idade média de 40,8 anos, sendo a menor idade 29 anos e maior idade 62 anos. O tempo médio de experiência profissional corporativa é de 22,8 anos, sendo o tempo médio de CNHi de 11,7 anos.

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva referente a cada um desses atributos.



**Tabela 3 - Idade média, tempo médio de experiência e tempo médio de trabalho na CNHi dos estrategistas entrevistados**

<b>Idade (anos)</b>	
<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
40,8	8,1

<b>Tempo médio de experiência total (anos)</b>	
<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
22,8	8,1

<b>Tempo médio na CNHi (anos)</b>	
<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
11,7	6,8

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao perfil de formação, conforme a Tabela 4, a CNHi possui em seu quadro a maioria especialistas (pós-graduação) atingindo um total de 21 entrevistados (70%); seguindo-se de graduação, 7 entrevistados (23%), e mestrado, 2 entrevistados (7%). Não há no quadro da CNHi estrategistas com apenas nível secundário ou doutorado completo.

**Tabela 4 - Perfil da formação escolar dos estrategistas da CNHi**

<b>Perfil da formação</b>		
	<b>Número de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Graduação</b>	7	23
<b>Pós-graduação</b>	21	70
<b>Mestrado</b>	2	7
<b>Total</b>	30	100

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao perfil da função exercida pelos estrategistas na CNHi, a Tabela 5 apresenta em seu quadro a maioria “*professionals*”, atingindo o total de 16 entrevistados (53%). O total de gerentes entrevistados é de 10 (33%) e o de diretores é 4 (13%). Ressalta-se que os funcionários na CNHi são classificados por função, de forma hierárquica, começando do menor nível para o maior nível, em: horista, mensalista, *professional*, gerente e diretor. O nível *professional* já é considerado cargo de confiança, contemplando pessoas isentas de registro de ponto na entrada ou saída.

**Tabela 5 - Perfil da função exercida pelos estrategistas da CNHi**

<b>Perfil da função</b>		
	<b>Número de respondentes</b>	<b>%</b>
<b>Professional</b>	16	53
<b>Gerente</b>	10	33
<b>Diretor</b>	4	13
<b>Total</b>	30	100

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao perfil do setor onde trabalham os estrategistas da CNHi, esta possui em seu quadro a maioria nas áreas: Comercial, 12 entrevistados (40%); e *Marketing*, 8 entrevistados (27%). Totalizam estas duas áreas 67% dos estrategistas entrevistados. Os demais setores, com 2 entrevistados de cada um, representam aproximadamente 7%: Financeiro/Compras, RH, Desenvolvimento de rede de concessionários, Engenharia e Inteligência de Mercado, conforme Tabela 6.

**Tabela 6 - Perfil do setor onde trabalham os estrategistas da CNH industrial**

<b>Perfil do setor</b>		
	<b>Número de respondentes</b>	<b>%</b>
Financeiro / Compras	2	7
RH	2	7
Desenvolvimento de rede	2	7
Engenharia	2	7
Inteligência de mercado	2	7
<i>Marketing</i>	8	27
Comercial	12	40
<b>Total</b>	30	100

Fonte: Dados da pesquisa

### *5.2 1ª fase: identificação dos indicadores estratégicos*

A identificação dos indicadores estratégicos foi feita mediante uma análise comparativa entre: a) os indicadores listados por Roman (2011), a partir da análise de conteúdo de 486 artigos científicos publicados no portal CAPES entre 2000 a 2009, em que foram identificados 15 indicadores de competitividade organizacional; b) 20 indicadores identificados na análise de conteúdo dos principais executivos industriais que emergiram no pós-guerra mundial a partir da década de 1970; e c) 15 indicadores apontados em entrevistas com 15 estrategistas da CNHi. Houve coincidência numérica: 15 indicadores foram listados por 15 quinze estrategistas, não tendo implicação direta o fato de cada estrategista ter apontado apenas um indicador estratégico, mas, ao contrário, cada um deles apontou vários indicadores, os quais foram, algumas vezes, redundantes entre si. Ressalta-se que as entrevistas com os estrategistas acontecerem até o momento em que as respostas começaram a se repetir, culminando com o término da fase inicial de identificação dos indicadores estratégicos, resultando no número final de 15 estrategistas entrevistados.

Esses indicadores, identificados a partir da tríade citada anteriormente, são listados no Quadro 6.

**Quadro 6 - Identificação dos indicadores estratégicos**

1ª fase					
Identificação dos principais indicadores estratégicos (3 fontes distintas)					
	Análise de Conteúdo feita por Roman (2011) - Artigos Capes (2000 a 2009)		Análise de Discurso - Principais executivos industriais		Entrevistas com estrategistas da CNH
1	Alianças estratégicas	1	Estabelecimento de padrões de gestão em todos os setores	1	Alianças estratégicas (estratégia de "marca", fusões e aquisições)
2	Capital humano	2	Centralização nas definições políticas e descentralização de suas aplicações	2	Cross Selling
3	Confiabilidade	3	Criação de conselhos interdivisionais	3	B2B – parcerias com concessionários e fornecedores
4	Conhecimento	4	Marketing segmentado e redução do portfólio de produtos	4	Comunicação eficaz (com todos <i>stakeholders</i> , incluindo os funcionários)
5	Custo	5	Autonomia/autoridade dos executivos chefes de setores (líderes) – <i>empowerment</i>	5	Obtenção de fontes de vantagem competitiva
6	Fatores culturais	6	Melhoria da qualidade do produto / agregação de valor	6	Qualidade do produto
7	Flexibilidade	7	Cooperação intra e extra-organizacional	7	Preço competitivo
8	Inovação	8	Efetividade, relacionada ao atingimento das metas	8	Eficiência produtiva (WCM, tecnologia de automação...)
9	Qualidade	9	Satisfação das necessidades individuais dos funcionários da empresa /incentivos (tangíveis e persuasão)	9	Pensar globalmente e agir localmente (“Glocal”)
10	Rapidez	10	Liderança e competência	10	Benefícios aos funcionários – valorização do capital humano
11	Relacionamento com clientes	11	Agilidade nas decisões, principalmente pelos líderes	11	Foco no pós-vendas (peças e serviços)
12	Responsabilidade social	12	Valorização da cultura organizacional	12	Evolução tecnológica
13	Sistemas de controle	13	Comunicação efetiva	13	Programa de remuneração do funcionário
14	Técnicas de produção	14	Pessoas na organização comprometidas, motivadas e recompensadas	14	Liderança
15	Tecnologias de informação e Comunicação	15	Racionalização do uso de recursos / operações	15	Capital humano
		16	Planejamento estratégico antes da estrutura organizacional		
		17	Capacidade de solução dos problemas		
		18	Aquisições de novas empresas		
		19	Definição e execução da missão / objetivos da empresa		
		20	Desenvolvimento orientado pelo cliente, e não pela engenharia		

Fonte: Elaborado pelo autor

### *5.3 2ª fase: seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos*

Nesta fase, partindo-se dos indicadores listados no Quadro 6, estes foram selecionados e agrupados em oito grupos de indicadores e seus subindicadores (atributos), conforme a coincidência de assunto, apresentados nos Quadros 7 (1ª parte) e 8 (2ª parte – continuação). Ressalta-se que todos os indicadores listados no Quadro 6 foram agrupados conforme os Quadros 7 e 8, tornando-se um indicador ou um atributo deste. Participaram desta fase os mesmos 15 estrategistas que participaram da fase anterior, reunidos em um painel de especialistas.

**Quadro 7 - Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos (1ª parte)**

2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>1. Alianças Estratégicas</b>			
* Aquisições, fusões, estratégias de "marca"	xx	x	xxx
* Cooperação intra e extra organizacional			
* <i>Cross Selling</i>			
* B2B ( concessionários e fornecedores)			
<b>2. Capital Humano</b>			
* Criação de conselhos interdivisionais	xx	xxx	xxx
* Autonomia dos líderes (empowerment)			
* Satisfação das necessidades dos funcionários			
* Liderança e Competência			
* Agilidade nas decisões, principalmente pelos líderes			
* Valorização da cultura organizacional / Fatores culturais			
* Pessoas comprometidas, motivadas e bem recompensadas			
* Pessoas capazes de resolver os problemas / Conhecimento			
* Benefícios aos funcionários - valorização do capital humano			
* Programa de remuneração do funcionário			
<b>3. Relacionamento com clientes</b>			
* Desenvolvimento orientado pelo cliente, e não pela engenharia	xx	x	xxx
* B2C			
* Foco no pós-vendas (peças e serviços)			
<b>4. Desenvolvimento com foco nos produtos e processos</b>			
* Confiabilidade	xxx	xx	xx
* Custo			
* Flexibilidade			
* Inovação			
* Qualidade do produto e atendimento			
* Rapidez			
* Sistemas de Controle			
* Técnicas de Produção			
* Evolução Tecnológica			
* Melhoria da qualidade do produto / agregação de valor ao produto			
* Obtenção de fontes de vantagens competitivas			
* Eficiência produtiva (WCM, tecnologia de automação...)			

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 8 - Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos (2ª parte – continuação)**

2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>5. Planejamento, Controle e Execução estratégica</b>			
* Estabelecimento de padrões de gestão aplicados a todos os setores			
* Centralização nas definições políticas e descentralização de suas aplicações			
* Adoção de uma nova estratégia de marketing segmentado e redução dos produtos no portfólio	xx	xx	xx
* Efetividade, relacionada ao atingimento das metas			
* Racionalização do uso de recursos / operações			
* Planejamento estratégico antes da estrutura organizacional			
* Definição e execução da missão / objetivos da empresa			
* Preço competitivo			
<b>6. Responsabilidade Social e Ética</b>			
* em todos os setores e em todas as operações da empresa.	x	x	x
<b>7. Glocal: Pensar globalmente e agir localmente</b>			
* adaptações às realidades locais utilizando a sinergia mundial: financeira, comercial, técnica.	x	x	xx
<b>8. Comunicação efetiva (com todos os stakeholders, incluindo os funcionários)</b>			
* Tecnologias de informação e comunicação	xx	xx	xx
* Frequência de comunicação			
* Assertividade e confiabilidade das informações			

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, estes indicadores agrupados foram divididos nas três dimensões da “Estratégia como prática” citado por Whittington (2006): prática, práxis e praticante, conforme Quadro 9, mostrando uma boa distribuição nestas três dimensões, contendo indicadores estratégicos em cada uma delas.

**Quadro 9 - Dimensões da “Estratégia como prática”**

Dimensões do Modelo de Whittington (2006)		
"Estratégia como Prática"		
PRÁTICA	PRÁXIS	PRATICANTE
1. Alianças Estratégicas	3. Relacionamento com clientes	2. Capital humano
4. Desenvolvimento com foco nos produtos e processos	5. Planejamento, controle e execução estratégica	
6. Responsabilidade social e ética	8. Comunicação efetiva	
7. Glocal: pensar globalmente e agir localmente		

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos Quadros 7 e 8, as colunas relativas às fontes de origem assinaladas com um, dois ou três “x” referem-se à intensidade com que o indicador e seus subindicadores estratégicos são citados nas literaturas ou à ênfase ao número de repetições citada nas entrevistas com os estrategistas, conforme a percepção do autor deste trabalho.

O indicador estratégico *aliança estratégica* aparece com seus subindicadores mais citados relacionados a: aquisições, fusões, estratégias de “marca”, cooperação intra e extraorganizacional, *cross selling* e B2B (*business to business*) com especial atenção às relações entre concessionários e fornecedores.

O Quadro 10 foca neste indicador estratégico.

**Quadro 10 - Indicador estratégico *alianças estratégicas***

2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>1. Alianças Estratégicas</b>			
* Aquisições, fusões, estratégias de "marca"			
* Cooperação intra e extra organizacional	xx	x	xxx
* <i>Cross Selling</i>			
* B2B (concessionários e fornecedores)			

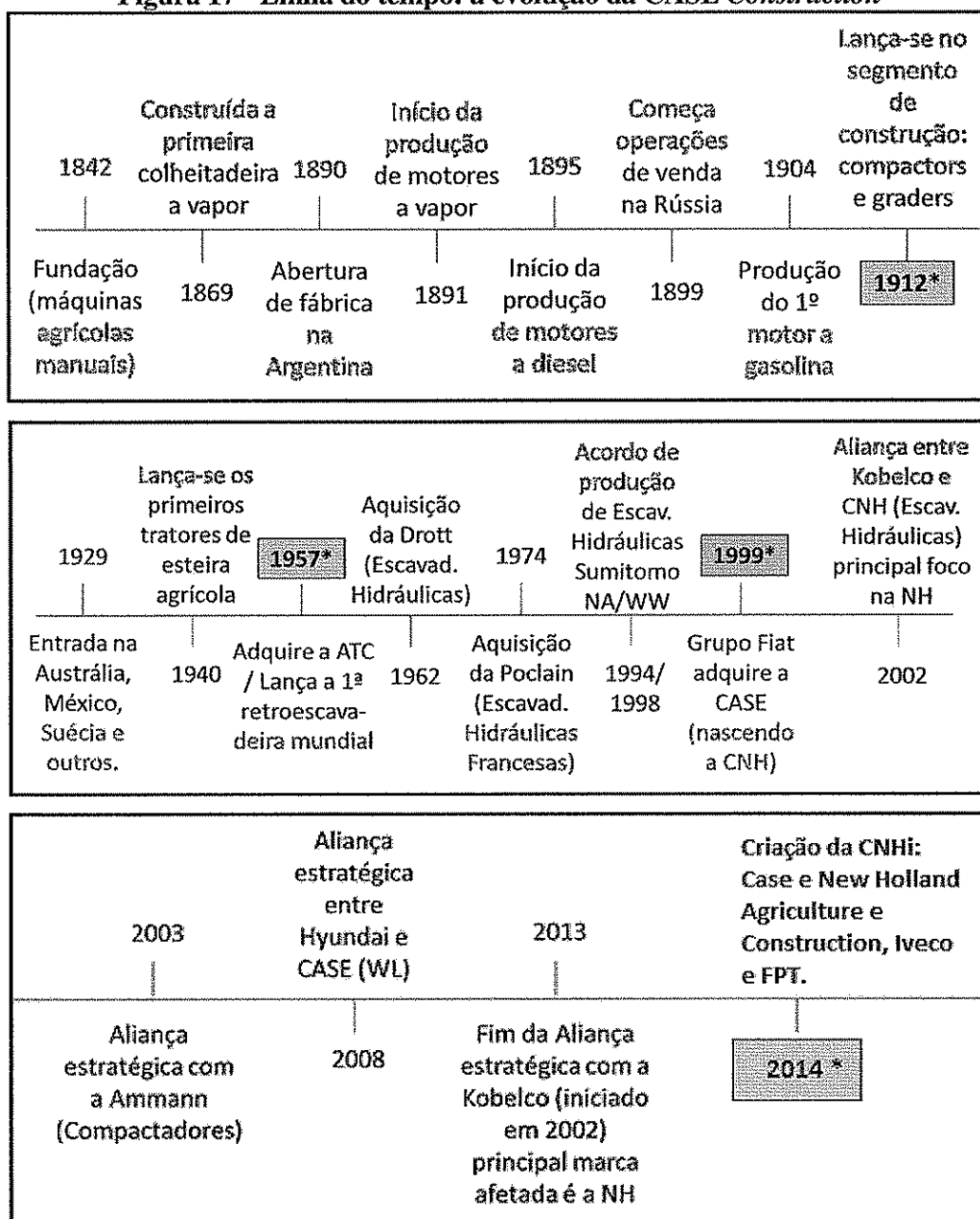
Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 10 revela que o indicador *alianças estratégicas* é mais enfatizado pelos estrategistas da CNHi (marcados com três “x”), seguido pelas citações dos artigos publicados no portal CAPES no período de 2000 a 2009 (marcado com dois “x”) e menos pelos executivos industriais até a década de 1990 (marcado com apenas um “x”). Isto se deve, possivelmente, ao fato de a globalização ter-se expandido efetivamente a partir de meados da década de 1990, quando ficaram mais evidentes as necessidades de alianças estratégicas como forma de sobrevivência das empresas no cenário global. Os artigos do portal CAPES, segundo Roman (2011), retratam as expressões: *forte rede integrada de fornecedores*, *coopetição* (cooperação + competição), *fusões e aquisições*, *alianças*, *alianças empresariais* e *alianças estratégicas*. Nas entrevistas com os estrategistas da CNHi, ficou muito evidente que as alianças estratégicas têm sido um dos maiores impulsionadores do crescimento desta empresa, quer seja por meio de aquisições ou fusões ou, mesmo, de parcerias temporárias, conforme a linha de produto produzido por esta empresa. Nas Figuras 17 e 18, observa-se que ao longo dos 173 anos de existência da marca CASE e dos 96 anos de existência da marca New



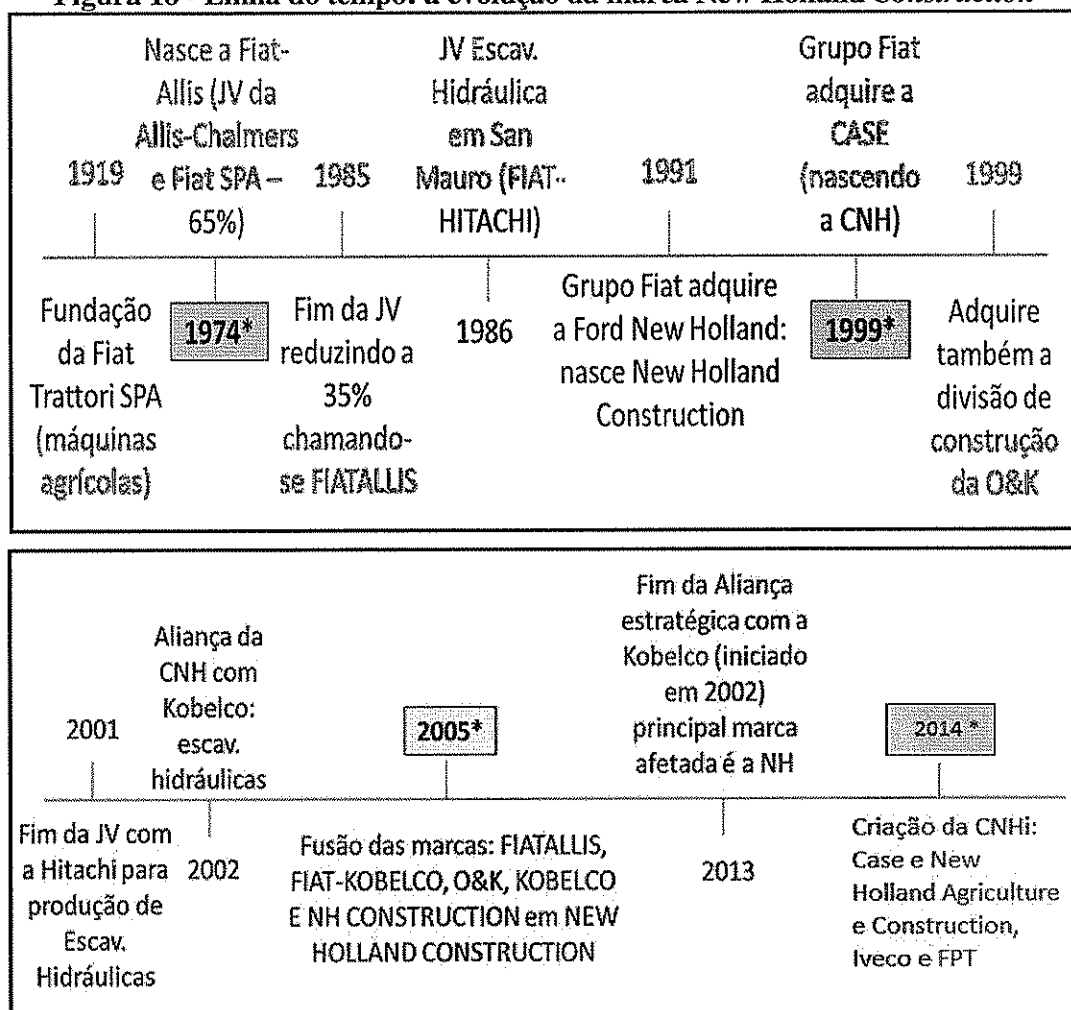
Holland, ambas as empresas passaram por diversas alianças estratégicas antes da fusão em CNH (Case New Holland), em 1999. E, mesmo, após a fusão, até os dias de hoje, várias alianças continuam surgindo ou sendo renovadas. A última novidade anunciada ao mercado foi a criação do grupo CNH Industrial (CNHi) em 2014, quando foram incorporadas as marcas: CASE agrícola, CASE *Construction*, New Holland Agrícola, New Holland *Construction*, IVECO ônibus e caminhões e motores FPT.

**Figura 17 - Linha do tempo: a evolução da CASE Construction**



Fonte: CNHi

**Figura 18 - Linha do tempo: a evolução da marca New Holland Construction**



Fonte: CNHi

Durante as entrevistas, a maioria citou as alianças estratégicas como sendo um dos fatores que permitiram o crescimento da empresa e o aumento da participação de mercado, com ênfase especial nas estratégias de *cross selling*, utilizando-se da sinergia das empresas de motores: FPT, caminhões e ônibus: IVECO e máquinas agrícolas: CASE e New Holland agrícola. Isso aumentou o número de eventos de relacionamentos com clientes, mostrando a força do grupo CNHi. Ênfase especial também foi dada pelos respondentes à estratégia de B2B, principalmente com os concessionários e fornecedores. Eles ressaltaram que os concessionários são o contato com o cliente; ou seja, ele compra do concessionário, e não diretamente da CNHi. Dessa forma, a relação do concessionário com o cliente e com a própria CNHi deve ser a melhor possível, para que seja um processo de ganho mútuo entre todos os

envolvidos neste processo. Quanto ao fornecedor, foi citado que a relação deve ser saudável e que a garantia de longevidade do fornecedor evita ter que desenvolver novos fornecedores e passar por todo um período de acerto de produção, podendo, muitas vezes, implicar a qualidade e a eficácia do processo produtivo.

Abaixo, são relatados trechos de entrevistas que reforçam a importância das “alianças estratégicas” no desempenho da CNHi ao longo dos últimos anos.

Devido à dificuldade na obtenção da vantagem competitiva sustentável, nossas ações buscam, algumas em doses homeopáticas, outros em maior escala, tal como o processo de aquisição de uma empresa, a diferenciação da empresa no mercado, de forma que possa continuar sua estratégia de manutenção/aumento de participação de mercado. Nossas ações não visam obter a vantagem competitiva do dia para noite, mas fazemos diversas ações, inclusive diárias, que vão permitindo nos diferenciar no mercado. O conjunto destas pequenas ações somadas define as nossas ações estratégicas, que foram planejadas anteriormente. (informação verbal – respondente R30 – setor: *marketing*)<sup>†</sup>.

As alianças estratégicas fazem parte frequente da história de ambas as marcas, quer seja, a CASE ou a New Holland, e certamente a mais significativa foi a junção das duas marcas, em 1999, formando a empresa CNH - Case New Holland, presente em todos os continentes e líder de vendas no mercado brasileiro. (informação verbal – respondente R13 – setor: comercial)<sup>†</sup>.

Toda aquisição é complicada para os funcionários, principalmente se você trabalha na empresa adquirida, pois normalmente acontecem cortes de pessoal, já que a estrutura em princípio está duplicada, além da mudança cultural de processos operacionais e de gestão. Mudar um comportamento cultural pode demorar mais de dez anos. Com o tempo as coisas se ajustam, e passamos a utilizar o melhor das duas culturas e descartar o que não é útil. No final, a tendência é obtenção de melhores resultados comparados aos que eram obtidos antes da fusão ou aquisição. (informação verbal – respondente R20 – setor: RH)<sup>†</sup>.

Situação similar aconteceu com os principais concorrentes no mercado mundial, em que os competidores considerados de “primeira linha” fizeram diversas alianças estratégicas, sendo uma das mais importantes a compra de empresas chinesas, tais como a CEM, pela Caterpillar, e a SDLG, pela Volvo, passando ambas a possuírem uma oferta alternativa de máquinas chinesas no mercado de construção com menor custo de aquisição. Ressalta-se que as empresas Caterpillar e Volvo estão entre as empresas líderes no mercado de máquinas de construção mundial.

O Quadro 11 mostra que o indicador *capital humano* aparece com seus subindicadores mais citados relacionados a: *criação de conselhos interdivisionais in company, liderança e autonomia dos líderes (empowerment), satisfação das necessidades dos funcionários, competência, agilidade nas decisões, valorização da cultura organizacional,*

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

*peças comprometidas, motivadas, bem recompensadas e capazes de resolver o problema, valorização do capital humano e programa de remuneração do funcionário.*

**Quadro 11 - Indicador estratégico *capital humano***

2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>2. Capital Humano</b>			
* Criação de conselhos interdivisionais			
* Autonomia dos líderes (empowerment)			
* Satisfação das necessidades dos funcionários			
* Liderança e Competência			
* Agilidade nas decisões, principalmente pelos líderes	xx	xxx	xxx
* Valorização da cultura organizacional / Fatores culturais			
* Pessoas comprometidas, motivadas e bem recompensadas			
* Pessoas capazes de resolver os problemas / Conhecimento			
* Benefícios aos funcionários - valorização do capital humano			
* Programa de remuneração do funcionário			

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda no Quadro 11, verifica-se que o indicador *capital humano* tem mais ênfase no discurso dos líderes executivos industriais e nas entrevistas dos estrategistas da CNHi, em que, claramente, há uma visão *inside out*, ou seja, de dentro para fora da empresa. Eles pregam o discurso de que se os seus funcionários forem valorizados se sentirão motivados, farão o melhor produto e tomarão as melhores decisões para agradar o cliente final.

Abaixo, é relatado o trecho de uma entrevista que reforça a importância da valorização do *capital humano* no desempenho da CNHi ao longo dos últimos anos,

É muito bom sentir-se valorizado como parte do time da CNHi, receber os treinamentos internos, poder viajar fazendo *benchmarking* nos principais concorrentes e ter oportunidade de cursar uma pós-graduação em parte subsidiado pela empresa (informação verbal – respondente R21 – setor: desenvolvimento de rede)†.

Me orgulho de fazer parte de uma empresa que está pela oitava vez consecutiva entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil (informação verbal – respondente R10 – setor: *marketing*)†.

Os artigos do portal CAPES (2000 a 2009), segundo Roman (2011), retratam as expressões: *capital humano, competências, desenvolvimento de competências, desenvolvimento de habilidades técnicas e de reforços, educação e formação, emprego*

†Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

vitalício, especialização de trabalho, ética, gestão de recursos humanos, gestão de talentos, habilidades técnicas e gerenciais, investimento contínuo no desenvolvimento do capital humano, planejamento de liderança e sucessão, seleção de pessoas, trabalhadores bem treinados e motivados, treinamento, trabalhadores com atitude e liderança e trabalho em equipe. Este autor reforça que esses princípios procuram demonstrar que os objetivos de uma organização serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para as políticas de valorização do capital humano, por meio de treinamento, integração social dos indivíduos e motivação.

Os estudos de liderança sugerem formas de transformar chefes em líderes, como observa Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 142),

Passou-se a esperar que o chefe de hoje delegue poder e, ao mesmo tempo, mantenha alguma forma de controle; que aproveite os talentos criativos dos seus funcionários e também crie uma cultura comum dentro das empresas.

O Quadro 12 mostra que o indicador *relacionamento com clientes* aparece com seus subindicadores mais citados relacionados a: *desenvolvimento orientado pelo cliente, e não pela engenharia, B2C (business to consumer) e foco no pós-vendas* (peças e serviços).

**Quadro 12 - Indicador estratégico *relacionamento com clientes***

2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>3. Relacionamento com clientes</b>			
* Desenvolvimento orientado pelo cliente, e não pela engenharia	xx	x	xxx
* B2C			
* Foco no pós-vendas (peças e serviços)			

Fonte: Elaborado pelo autor

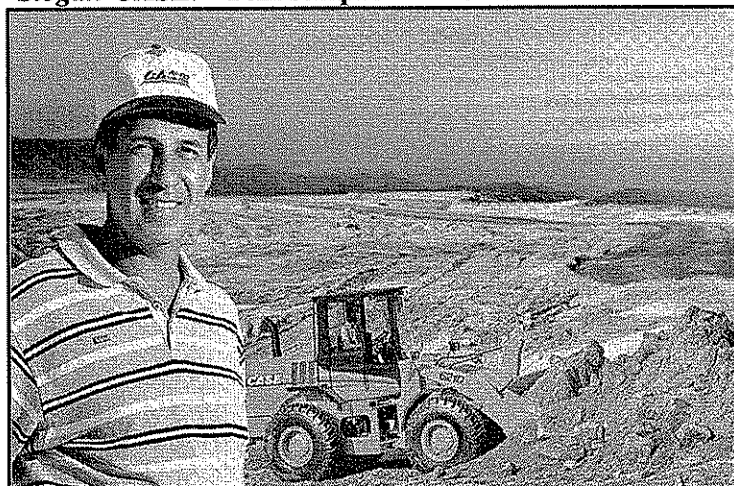
Ainda no Quadro 12, observa-se que o indicador *relacionamento com clientes* tem mais ênfase no discurso dos estrategistas da CNHi, em uma clara visão “*outside in*”, ou seja, de fora para dentro da empresa. Eles reforçam o fato de que todo o desenvolvimento da CNHi é feito levando-se em consideração principalmente a opinião dos concessionários e dos clientes finais. O processo mundial de desenvolvimento de produto, intitulado GPD (*Global Product Development*), tem como uma das etapas iniciais, segundo os respondentes, o CDPD (*Customer Driven Product Development*), ou seja, “Desenvolvimento de Produto Dirigido

pelo Cliente”, em que os clientes-chave são ouvidos, opinam na composição e características do produto a ser desenvolvido e depois, em uma etapa mais avançada, testam os protótipos de máquinas e propõem sugestões de melhorias durante o andamento do projeto e desenvolvimento de uma máquina.

Abaixo, é relatado um trecho de uma entrevista que reforça a importância do indicador *relacionamento com clientes* no desempenho da CNHi ao longo dos últimos anos,

A CNH mais do que produzir máquinas, produz relacionamento com os clientes. O que queremos é fidelizar o cliente não somente pelo desempenho do equipamento, mas pela excelência do relacionamento, quer seja no pós-vendas, nas participações em feiras ou nos eventos das associações pertinentes ao setor. Levamos nossos clientes em eventos internacionais, em diversos treinamentos e nos campos de provas que temos em Sarzedo-MG, nos Estados Unidos e na França. O nosso relacionamento vai além de uma simples relação empresa-cliente, mas companheiros de relacionamentos frequentes. Até nossas propagandas dão foco ao cliente em primeiro plano com a máquina em segundo plano: veja esta foto em uma de nossas campanhas (Figura 19) (informação verbal – respondente R4 – setor: comercial)<sup>†</sup>.

**Figura 19 - Slogan CASE: “Tem sempre uma CASE fazendo mais na sua vida”**



Fonte: CNHi: Revista CASE Clube.

Os artigos do portal CAPES (2000 a 2009), conforme Roman (2011), retratam algumas expressões: *foco no cliente*, *participação do cliente*, *produção alinhada ao mercado*, *relações públicas* e *relacionamento com o cliente*. Vale a pena ressaltar que os estrategistas da CNHi deixaram clara a importância da visão *inside-out*, valorizando o seu capital humano interno, bem como a importância da visão *outside-in*, valorizando os seus clientes, concessionários e fornecedores no processo de desenvolvimento e acompanhamento de seus produtos lançados no mercado.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

O Quadro 13 mostra que o indicador *desenvolvimento com foco nos produtos e processos* aparece com seus subindicadores mais citados relacionados a: *confiabilidade, custo, flexibilidade, inovação, qualidade do produto e atendimento, rapidez, sistemas de controle, técnicas de produção, evolução tecnológica, melhoria da qualidade do produto, agregação de valor ao produto, obtenção de fontes de vantagens competitivas e eficiência produtiva* (WCM; tecnologia de automação).

**Quadro 13 - Indicador estratégico *desenvolvimento com foco nos produtos e processos***

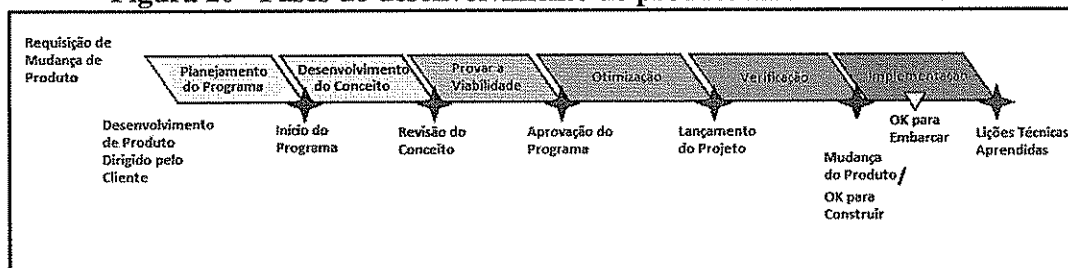
2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>4. Desenvolvimento com foco nos produtos e processos</b>			
* Confiabilidade			
* Custo			
* Flexibilidade			
* Inovação			
* Qualidade do produto e atendimento			
* Rapidez	xxx	xx	xx
* Sistemas de Controle			
* Técnicas de Produção			
* Evolução Tecnológica			
* Melhoria da qualidade do produto / agregação de valor ao produto			
* Obtenção de fontes de vantagens competitivas			
* Eficiência produtiva (WCM, tecnologia de automação...)			

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda no Quadro 13, observa-se que o indicador *desenvolvimento com foco nos produtos e processos* tem mais ênfase nos artigos publicados no portal CAPES de 2000 a 2009, conforme Roman (2011), devido à quantidade de vezes que são citadas as palavras relacionadas a: *qualidade, custo, técnicas de controle e eficiência do processo produtivo*, bem como *inovação como uma das fontes na obtenção de vantagem competitiva*. Este discurso, principalmente voltado à inovação tecnológica, não é tão percebido na ênfase dada pelos executivos industriais nas décadas de 1970 a 1990. Isso se deve, possivelmente, ao fato de a tecnologia ter tido seu maior avanço em meados da década de 1990 em diante, a partir da globalização e da necessidade de aprimoramento constante de seu processo produtivo e da qualidade de seu produto, para a empresa manter-se na liderança do mercado. Verifica-se a preocupação deste item no discurso dos estrategistas da CNHi. Eles reforçaram o conceito

apresentado no item anterior de que o desenvolvimento de produto segue a metodologia GPD seguindo rigorosamente as fases indicadas na Figura 20.

**Figura 20 - Fases do desenvolvimento de produto mundial da CNHi**



Fonte: Traduzido de CNHi

Na Figura 20, cada estrela azul significa um “*marco*”, no qual cada fase do projeto é verificada e cada paralelogramo corresponde às “ações” executadas entre uma fase e outra do projeto. Ressalta-se que cada “*marco*” corresponde às “*práxis*” exaltadas por Whittington (2006), já que nestas etapas reúnem-se os principais dirigentes mundiais e regionais da CNHi, presencialmente ou via *conference call*, para a aprovação de cada etapa do projeto. As duas fases preliminares são: a) “Requisição de Mudança do Produto (PCR – *Product Change Request*)”, em que é preenchido um documento relatando a necessidade de melhoria em um produto corrente ou o desenvolvimento de um novo produto, conforme necessidade do mercado; e b) “Desenvolvimento de produto dirigido pelo cliente – CDPD”, em que é realizada uma pesquisa com alguns clientes-chave para aprofundar o entendimento da necessidade do cliente para o desenvolvimento do produto. Cumpridas estas etapas, entra-se na fase de planejamento do programa, com a preparação de um MAP – *Market Attack Plan*, contendo as principais estratégias de *marketing* para o lançamento de um produto. É feita a primeira reunião para a aprovação do “Início do Programa” – PI (*Program Initiation*). Nesta etapa já existe uma estimativa da análise financeira relacionada aos gastos e ao retorno de investimento do programa. Também nesta etapa, é aprovado o gasto de um pequeno percentual do total do projeto, para que sejam refinadas as pesquisas nas fases de “Desenvolvimento do Conceito” e a “Prova da Viabilidade” do projeto, intercalados por uma etapa de verificação “Revisão do Conceito” - CR (*Concept Review*), em que é feito um diagnóstico sobre a viabilidade técnica do projeto a ser apresentada no “*marco*” de Aprovação do Programa – PA (*Program Approval*). Uma vez aprovado o projeto, é liberado o montante total para gasto com ele, conforme escalonamento de previsão dos gastos, e procede-se então à fase de otimização do produto e processo, atingindo o “*marco*” de



“Lançamento do Projeto” – DR (*Design Release*). A próxima fase é a de verificação do projeto, seguida pelos “marcos” “Mudança de Produto” – PCO (*Product Change Over*) e “OK para Construir” – OKTB (*OK to Build*). Ressalta-se que nesta fase do PCO é feita a interrupção de produção do produto antigo (*Phase-out*) e inicia-se a fase de produção do novo produto (*Phase-in*), reforçado pelo OKTB, quando nascem os primeiros protótipos do projeto em desenvolvimento. A próxima fase é o “OK para embarcar” – OKTS (*OK to ship*). Depois de alguns meses da máquina operando no campo, reúne-se novamente o corpo gerencial e diretivo de desenvolvimento global de produtos para a última etapa de verificação do projeto, intitulada “Lições Técnicas Aprendidas” – TLL (*Technical Lessons Learned*), na qual são relatados os defeitos e erros no produto recém-lançado, para que sejam corrigidos e as lições aprendidas, de modo que os mesmos erros não voltem a acontecer nos próximos projetos. Os estrategistas da CNHi, durante a entrevista, também reforçaram a criação do conceito de time de inspeção do produto durante os primeiros meses de lançamento, intitulado “Time de Alerta Precoce” - EWT (*Early Warning Team*). Depois dessa fase inicial, o monitoramento do produto passa a ser feito via reuniões de “Gerenciamento do Produto Corrente” – CPM (*Current Product Management*), quando são instituídos os comitês de qualidade do produto e o “time de redução de custo” – CRT (*Cost Reduction Team*).

No parágrafo anterior, destacou-se a importância dada pelos estrategistas da CNHi ao desenvolvimento de produto. Quanto ao desenvolvimento de processo, foi relatado durante a entrevista que seguem-se os conceitos de produção pregados pelo WCM, obedecendo a uma série de conceitos padronizados de fabricação e manufatura industrial, objetivando uma produção mais limpa e eficiente. Este conceito originou-se nas indústrias automobilísticas, eletrônicas e siderúrgicas. Um dos respondentes relatou que certa vez ouviu o seguinte comentário de um funcionário da linha de montagem: “O WCM realmente melhora muito o processo produtivo, pois foi feita a redistribuição das peças na linha de montagem para que tivéssemos que caminhar menos ao longo do dia durante a montagem da máquina”. Pelo mapa do “macarrão” traçado pelos auditores do WCM, o percurso médio caminhado diariamente caiu de 3km para 1km, otimizando o processo produtivo e reduzindo o esforço diário, conforme comentário de um dos estrategistas. Em 2014, a CNHi – fábrica de Contagem – MG obteve a medalha prata no WCM, tornando-se umas das referências mundiais em processo produtivo de máquinas de construção.

A seguir, apresenta-se trechos de entrevistas que reforçam a importância do indicador *desenvolvimento com foco nos produtos e processos* no desempenho da CNHi ao longo dos últimos anos.

Para nós, é um desafio a implementação do WCM, mas os resultados nos permitirão obter uma empresa mais enxuta, com menores custos operacionais e mais eficiente. É bom ver o nosso trabalho otimizado. É bom ouvir um funcionário dizendo: “Antes eu caminhava muito mais para montar uma máquina, agora o material está à mão, não preciso de tanto esforço para acessá-los... caminhar, não agrega valor ao produto. Pena que agora terei que entrar em uma academia” (risos). Conquistamos a medalha prata no WCM. (informação verbal – respondente R3 – setor: engenharia)<sup>†</sup>.

O que o cliente compra, na realidade, não é a máquina propriamente dita; ele compra o “buraco” que necessita escavar, e para isso necessita de um equipamento entregue na data prometida, que tenha alta disponibilidade, excelente desempenho, baixo consumo de combustível e que não quebre... mas se quebrar, que seja consertado rapidamente. (informação verbal – respondente R8 – setor: comercial)<sup>†</sup>.

Não ofereço um produto ao cliente simplesmente reduzindo o preço, pois o cliente nunca está satisfeito. Se dou dez por cento de desconto, ele quer vinte por cento. Se der os vinte por cento, vai querer trinta por cento, e assim sucessivamente. Se eu der o produto, ou seja, falar que é de graça, ele vai querer dois... Ou seja, o que faço é vender as principais características do meu produto. Sei que tenho a melhor máquina do mercado e quero que ele enxergue o valor agregado e perceba isto também. Sei que o preço deve ser coerente com o posicionamento do mercado e que, algumas vezes, temos que fazer concessões e abaixar o preço, sem comprometer significativamente nossa margem. É importante o trabalho do time de redução de custo, que necessita fazê-lo sem descaracterizar o produto: reduzir custo retirando o tapete ou passando o banco de tecido para vinil é fácil, qualquer um faz. Para isto, o trabalho dos nossos especialistas de engenharia, que se comprometem com a redução de custo sem descaracterização do produto, como por exemplo, desenvolvendo um segundo fornecedor, chamado de *Dual Source*. Quanto ao preço, fazemos o nosso trabalho, sabemos qual deve ser o nosso posicionamento de preço frente aos nossos principais concorrentes. O preço não deve ser baixo demais, de forma que percebam como produto de qualidade inferior, nem alto demais, de forma que não comprem. (informação verbal – respondente R7 – setor: comercial)<sup>†</sup>.

O Quadro 14 mostra que o indicador *planejamento, controle e execução estratégica* aparece com seus subindicadores mais citados relacionados a: *estabelecimento de padrões de gestão aplicados a todos os setores internos; centralização nas definições políticas e descentralização de suas aplicações; adoção da estratégia de marketing segmentado e redução/otimização do portfólio de produto; efetividade, relacionada ao atingimento de metas; racionalização dos recursos e operações; planejamento estratégico antes da composição da estrutura organizacional; definição e execução da missão; e objetivos da empresa; e preço competitivo.*

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

**Quadro 14 - Indicador estratégico *planejamento, controle e execução estratégica***

2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>5. Planejamento, Controle e Execução estratégica</b>			
* Estabelecimento de padrões de gestão aplicados a todos os setores			
* Centralização nas definições políticas e descentralização de suas aplicações			
* Adoção de uma nova estratégia de marketing segmentado e redução dos produtos no portfólio	xx	xx	xx
* Efetividade, relacionada ao atingimento das metas			
* Racionalização do uso de recursos / operações			
* Planejamento estratégico antes da estrutura organizacional			
* Definição e execução da missão / objetivos da empresa			
* Preço competitivo			

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda no Quadro 14, observa-se que o indicador *planejamento, controle e execução estratégica* possui ênfase equilibrada entre as três fontes de origem de informação; ou seja, todos dão grande importância à necessidade de se planejar, controlar e, principalmente, executar as ações a serem executadas pela empresa, definindo de forma clara, conforme resumido por um dos estrategistas da CNHi,

Planejamento estratégico para mim é muito simples: sei onde estou e sei onde quero chegar. Basta definir como atingir o meu objetivo, traçando um plano de ação factível e otimizado e, a partir daí, criar os processos de controle para me manter na rota predefinida, fazendo os ajustes necessários. Porém, o ponto mais importante e mais crítico, em minha opinião, é justamente a execução do planejamento estratégico, pois, muitas vezes, a “estratégia” morre na fase do diagnóstico. Não adianta saber qual o meu problema se não puder tomar as ações para corrigi-lo. Talvez fosse melhor desconhecer o meu problema ou simplesmente ignorá-lo. (informação verbal – respondente R1 – setor: financeiro)<sup>†</sup>.

Quanto ao item “premiação pelo atingimento de meta”, destaca-se que o sistema da CNHi de recompensa por meritocracia é o PLM – *Performance and Leadership Management*, no qual são avaliados o desempenho e as características de liderança de cada funcionário. O cruzamento matricial destas duas notas gera o resultado final. Conforme apresentado na matriz da Figura 21, existem dois eixos cartesianos, x e y, onde o eixo x representa a variável *liderança* e o eixo y a variável *desempenho*. Cada uma dessas variáveis é avaliada com notas de 1 a 3 e posicionadas no gráfico. A combinação matricial destas notas gera uma escala que vai de 1 a 9, conforme se pode verificar nos quadrantes coloridos.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

Figura 21 - Matriz de desempenho e liderança na CNH Industrial – PLM (*Performance and Leadership Management*)

Desempenho		Liderança		
		Baixo (1)	Médio (2)	Alto (3)
Alto (3)	7	8	9	
Médio (2)	4	5	6	
Baixo (1)	1	2	3	

Fonte: Traduzido de CNHi

O pior resultado possível é designado pelo quadrante 1, em vermelho, no qual o funcionário obteve baixo desempenho e baixa liderança. Conforme os comentários feitos por alguns respondentes, nesta fase o funcionário pode ligar o alerta e esforçar-se para melhorar o seu desempenho e liderança, para assegurar-se dentro da empresa. O melhor resultado possível, e dificilmente alcançado, segundo os estrategistas da CNHi, é o quadrante 9, de cor verde, no qual o funcionário obteve excelente desempenho e liderança de sua equipe. Foi ressaltado durante as entrevistas que, no geral, a maioria dos funcionários posiciona-se no quadrante 5, com desempenho e liderança médios, atingindo os objetivos e expectativas da empresa. O bônus de participação nos lucros é pago conforme percentual atribuído a cada quadrante, conforme apresentado na Figura 22. Um dos pontos enfatizados pelos estrategistas foi o fato de saber que na avaliação dos funcionários pela chefia ela é feita de forma comparativa. Ou seja, é feita a comparação dos resultados dos funcionários entre si. Para facilitar a compreensão desta avaliação comparativa, relata-se o depoimento de um entrevistado,

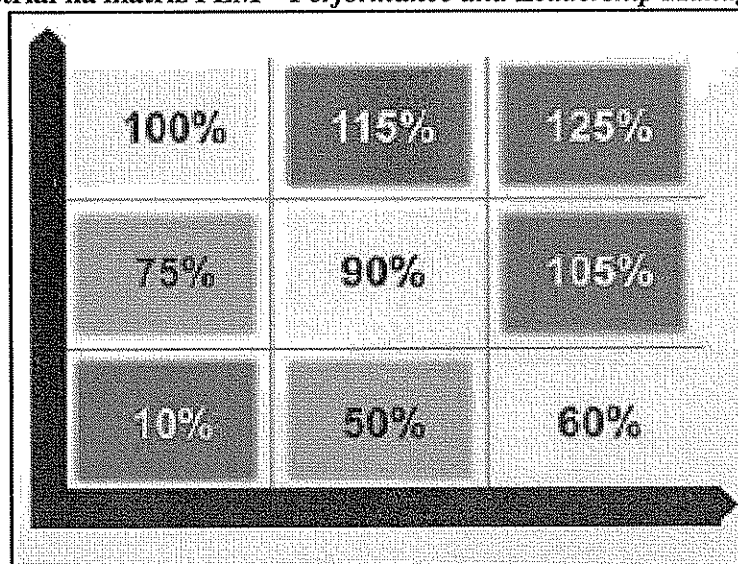
Nossa avaliação é comparativa; ou seja, mesmo que eu tenha superado a minha meta – por exemplo, 120% do resultado – porém se o meu companheiro atingiu 140%, ele ficará no quadrante verde e eu ficarei no quadrante amarelo, mesmo tendo

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

superado a minha meta em 20%. No início, submetido a este sistema, como gestor de meus funcionários e como funcionário da empresa, não entendia como, mesmo tendo batido a meta, não ficava no quadrante verde, e sim no amarelo. Com o tempo passei a entender este sistema como sendo uma forma inteligente de a empresa obter de seu funcionário não apenas a meta definida, mas incentivá-lo sempre a obter o melhor possível, já que todos, em teoria, estariam trabalhando para superar as metas (informação verbal – respondente R26 – setor: comercial) <sup>†</sup>.

Outro ponto enfatizado por eles é que esta competição é sadia, já que a ética é um dos fatores preponderantes em todos os setores da CNHi. Dessa forma, cada funcionário trabalha para obter o melhor de si, sem tentar prejudicar o colega, melhorando, conseqüentemente, o seu resultado e o relacionamento entre os integrantes da equipe.

**Figura 22 – Percentual de bônus pago conforme desempenho do funcionário CNH industrial na matriz PLM – *Performance and Leadership Management***



Fonte: CNHi

O Quadro 15 mostra que o indicador *responsabilidade social e ética* aparece com seus subindicadores mais citados relacionados à ética e responsabilidade social em todas as operações da empresa, aplicada a todos os setores e todos os funcionários, sem distinção.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

**Quadro 15 – Indicador estratégico *responsabilidade social e ética***

2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>6. Responsabilidade Social e Ética</b>	x	x	x
* em todos os setores e em todas as operações da empresa.			

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda no Quadro 15, observa-se que o indicador *responsabilidade social e ética* tem igual importância para as três fontes pesquisadas. A preocupação com a responsabilidade social nos processos produtivos vem ganhando destaque em contextos que abordam as formas de promover a competitividade. A adoção de medidas de responsabilidade social pode melhorar o desempenho dos processos de manufatura e a produtividade das organizações, por meio do uso de recursos de forma adequada e, também, do fortalecimento da imagem da empresa na percepção do mercado. Nesse sentido, foram encontrados termos como: *exigências ambientais, gestão de resíduos, gestão verde da cadeia de suprimentos, gestão ambiental, iniciativas verdes, responsabilidade social e tecnologias limpas* (ROMAN, 2011). Segundo os estrategistas da CNHi, ações de responsabilidade social promovem a harmonia com as comunidades onde suas fábricas estão instaladas, bem como em nível nacional, ajudam no desenvolvimento do País, como no caso de empréstimos de máquinas para socorro a vítimas de enchentes e desassoreamento de leito de rio, entre outros benefícios públicos. Quanto à ética, ela deve estar presente em todas as ações cotidianas dos funcionários da CNHi, e todos são solicitados a ler, entender e aplicar o *Código de Conduta e Ética* da empresa, bem como a leitura do *Manual Anticorrupção*, ambos disponíveis na intranet da empresa, entre outras ações.

Abaixo, são relatados trechos de entrevistas que reforçam a importância do indicador *responsabilidade social e ética* no desempenho da CNHi ao longo dos últimos anos,

O grupo CNH Industrial é muito forte. Quando falamos em inovação e tecnologia, contamos com parceiros do grupo, como por exemplo, a FPT – *Fiat Power Train* que desenvolve motores com tecnologias de ponta, que atingem níveis de emissões que atendem às rigorosas regras de emissões americanas e europeias, como no caso dos motores Tier 4 estágio final, mas que já implementamos antecipadamente em nossas máquinas, mesmo aqui no Brasil, onde ainda não existe legislação ambiental que requeira tal nível de emissão (informação verbal – respondente R16 – setor: engenharia)<sup>†</sup>.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

Os nossos programas chamados “multiação” visam ações de sustentabilidade ambiental e social e podem ser vistos, como por exemplo, no caso da CASE, no site [www.casemultiacao.com.br](http://www.casemultiacao.com.br), com diversos projetos presentes em 2013 em regiões no entorno da fábrica, tais como: projeto pérola: as crianças aprendem a cantar e informática; pintura solidária: aprendem a pintar; rua nova: apoio às mães para geração de seus filhos e profissionalização com inserção social; bola da vez: práticas esportivas; pastoral do menor: jovens de 5 a 25 anos – esporte, religião, educação profissionalizante, entre outros projetos, além de concessão de máquinas para recuperação de enchentes, construção de quadras poliesportivas em regiões mais carentes, entre outros (informação verbal – respondente R6 – setor: *marketing*)<sup>†</sup>.

O Quadro 16 mostra que o indicador *glocal: pensar globalmente e agir localmente* aparece com seu subindicador relacionado às adaptações às realidades locais utilizando a sinergia mundial: financeira, comercial, técnica entre outras.

**Quadro 16 - Indicador estratégico *glocal: pensar globalmente e agir localmente***

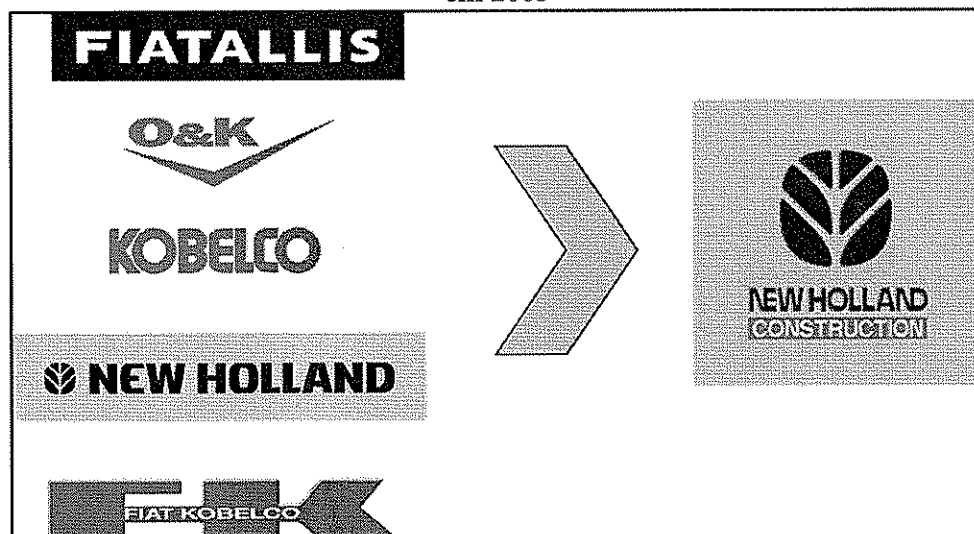
2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>7. Glocal: Pensar globalmente e agir localmente</b>			
* adaptações às realidades locais utilizando a sinergia mundial: financeira, comercial, técnica.	x	x	xx

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda no Quadro 16, observa-se que o indicador *glocal: pensar globalmente e agir localmente* tem mais ênfase no discurso dos estrategistas da CNHi, tendo ganhado força a partir da década de 1990, quando o conceito de globalização começou a tornar-se mais expressivo. A CNHi, como uma empresa multinacional, teve seu crescimento fortemente apoiado nas alianças estratégicas, principalmente nas aquisições e fusões com outras empresas relacionadas ao setor de máquinas de construção. Dessa forma, vem globalizando o seu desenvolvimento de produto, porém mantendo a característica de adaptação às necessidades locais, tendo em seu desenvolvimento a preocupação com os testes e adaptabilidade às condições locais, chamado de “tropicalização” do produto. Em 2005, houve uma pesquisa mundial de reconhecimento de marca em nível mundial, quando foi questionado, por região mundial, qual marca era mais forte, que cor de equipamento era mais expressiva, qual a tecnologia dominante, culminando com a fusão de quatro marcas do grupo Fiat – Fiatallis, Fiat-Kobelco, O&K e NH – em apenas uma marca, que daria origem à marca global: NH *Construction*, conforme mostrado nas Figuras 18 e 23.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

Figura 23 - Fusão das marcas Fiatallis, Fiat-Kobelco, O&K e NH em NH Construction, em 2005



Fonte: CNHi

Este conceito é reforçado no depoimento de um dos estrategistas da CNHi:

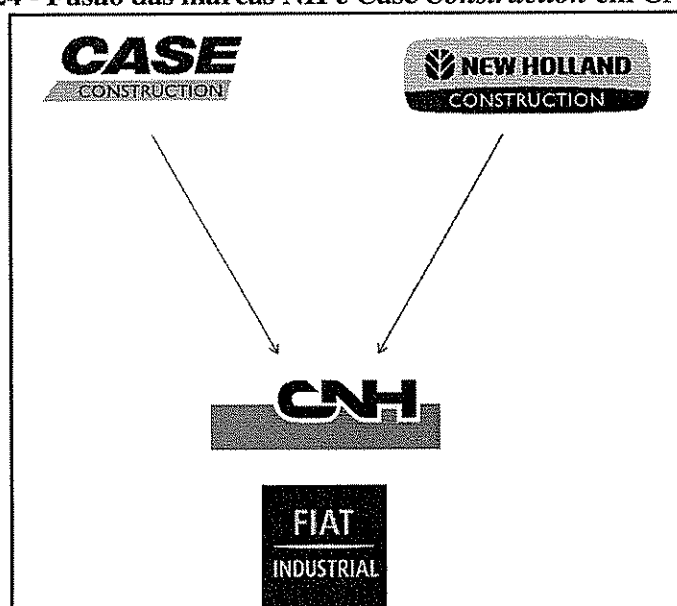
Com a globalização, os nossos clientes passaram a visitar mais frequentemente as feiras mundiais que acontecem em Las Vegas – EUA (Conexpo); Munique – Alemanha (Bauma) e Paris – França (Intermat), e sempre questionavam. Por que não viam a marca fiatallis, que era forte na América latina, nas feiras na Alemanha, predominantemente O&K ou nos EUA, predominantemente NH (informação verbal – respondente R24 – setor: comercial) <sup>†</sup>.

Ou seja, com a estratégia de fusão em apenas uma marca global passou a existir apenas um produto dominante em todas as regiões mundiais como já era o caso da marca CASE Construction, presente em todos os continentes. Ressalta-se que mesmo após a fusão das empresas CASE Construction e NH na empresa CNH, em 1999, conforme mostrados nas Figuras 17, 18 e 24, vindo em 2014 a tornar-se CNH Industrial (CNHi), houve a decisão de manter as duas marcas concorrentes entre si no mercado mundial. Enfatiza-se que em 1999 a marca NH ainda não era global e possuía também as marcas Fiatallis, Fiat-Kobelco, O&K em regiões distintas do mundo, vindo, em 2005, a unificar-se mundialmente em NH Construction.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)



Figura 24 - Fusão das marcas NH e Case Construction em CNH – 1999



Fonte: CNHi

O Quadro 17 mostra que o indicador *comunicação efetiva* aparece com seus subindicadores mais citados relacionados à: *tecnologias de informação e comunicação, frequência com que a comunicação é realizada e assertividade e confiabilidade das informações.*

Quadro 17 – Indicador estratégico *comunicação efetiva*

2ª fase			
Seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos			
Indicador estratégico / Subindicador estratégico	Fonte de origem		
	Roman (2011) Portal Capes (2000 a 2009)	Executivos Industriais	Estrategistas CNHi
<b>8. Comunicação efetiva (com todos os <i>stakeholders</i>, incluindo os funcionários)</b>			
* Tecnologias de informação e comunicação	xx	xx	xx
* Frequência de comunicação			
* Assertividade e confiabilidade das informações			

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda no Quadro 17, observa-se que o indicador *comunicação efetiva* tem ênfase igualmente distribuída nas três fontes de origem. Todos ressaltam a importância de uma comunicação efetiva, tempestiva, objetiva e que envolva todos os *stakeholders* do processo, incluindo clientes, fornecedores, concessionários e, não menos importante, os funcionários internos da organização. O relato de um respondente da CNHi resalta esta importância,

Fomos criticados por nossos funcionários que muitos familiares questionavam sobre os lançamentos de uma nova máquina da CASE ou New Holland, e eles não sabiam informar sobre os lançamentos dos mesmos, pois, apesar de trabalhar no projeto das máquinas, o lançamento não era feito internamente, de forma oficial. De alguns anos para cá, mudamos nossa política interna. Através do RH organizamos festas de lançamento internas, jantares de confraternização para aqueles que participaram do projeto e ainda, sorteamos viagens para que nossos funcionários possam visitar as principais feiras de máquinas de construção no Brasil onde nosso produto é lançado. Este ano, teremos a Agrishow, em abril de 2015, e a M&T, a maior feira de máquinas de construção da América Latina, em junho de 2015. Com os nossos concessionários, clientes e fornecedores, mantemos este canal aberto. Lançamos mensalmente as revistas de ambas as marcas e os mantemos próximos em nosso ciclo de desenvolvimento de produto, reuniões de qualidade e outras que impactam diretamente no sucesso de nosso produto no mercado. Além disso, premiamos os nossos melhores vendedores e enviamos clientes, com tudo pago por nossa empresa, para as maiores feiras de máquinas do mundo, bem como para visitas aos nossos campos de treinamento nos Estados Unidos e na França (informação verbal – respondente R22 – setor: RH) †.

Abaixo, é relatado o trecho de uma entrevista que reforça a importância do indicador *comunicação efetiva* no desempenho da CNHi ao longo dos últimos anos,

Fazemos todo o possível para garantir o armazenamento das informações do nosso pessoal, buscando sempre artifícios diferenciados para o *backup* das informações e também buscamos assegurar que estejam comunicáveis o máximo possível de tempo, mesmo durante as viagens, reduzindo ao mínimo seu *downtime*. Para isto, trabalhamos com acessos à internet em qualquer lugar do mundo que permitam acesso aos nossos sistemas e programas internos através do acesso vpn (*virtual private network*), que garante o acesso remoto, além de acesso a dados e voz via celular entre vários outros *softwares* e *hardwares*.  
(informação verbal – respondente R17 – setor: desenvolvimento de rede) †.

Os artigos do portal CAPES (2000 a 2009), conforme Roman (2011), retratam algumas expressões relativas à comunicação efetiva: *sistemas de informação, gestão da informação, tecnologias da informação e da comunicação* e *canais abertos de comunicação*.

#### 5.4 3ª fase: *Classificação dos indicadores estratégicos*

Esta é a fase final de pesquisa deste trabalho na qual os indicadores, depois de selecionados e agrupados na fase anterior, foram listados em um formulário semiestruturado, em que um grupo maior de 30 estrategistas da CNHi, incluindo os 15 estrategistas da primeira e segunda fases, participaram da entrevista pessoal – levantamento (*survey*). Foi solicitado a eles que avaliassem a importância de cada indicador estratégico, utilizando-se de uma *escala de importância* de 1 a 7, conforme sua percepção quanto a importância de cada indicador como item de sucesso para o desempenho da organização. Ressalta-se que nesta escala a nota 1 significa item de baixa importância, aumentando gradativamente até a nota 7, que mostra a

†Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

importância máxima deste item. Para cada item avaliado, o respondentes tinha a oportunidade de tecer comentários a respeito daquele tópico. Inicialmente, foi solicitado que avaliassem a importância de cada indicador em uma perspectiva genérica, intitulada: *Grau de importância geral*, ou seja, a importância de cada indicador para as empresas do mercado de máquinas de construção, e, em seguida, como o respondente percebia a importância de cada indicador na CNHi intitulada: *Grau de importância na CNHi*.

A Tabela 7 e a Tabela 8 mostram esses resultados, conforme a classificação (*ranking*) dos indicadores estratégicos, bem como os dados de sua estatística descritiva.

Tabela 7 - Grau de importância geral dos indicadores estratégicos

Fatores Estratégicos Agrupados	Grau de Importância Geral - escala de importância 1 a 7																														Ranking	Média	Desvio Padrão	Menor Valor	Maior Valor	Amplitude
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30						
Relacionamento com clientes	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1º	7,0	0,2	6,0	7,0	1,0
Capital humano	6	7	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2º	6,8	0,4	6,0	7,0	1,0	
Comunicação efetiva (com todos os stakeholders, incluindo os funcionários)	7	7	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	5	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3º	6,6	0,6	5,0	7,0	2,0	
Planejamento, controle e execução estratégica	5	7	6	6	7	5	6	6	5	6	7	6	5	7	6	5	6	5	6	5	6	7	6	5	6	5	6	5	6	4º	6,0	0,8	5,0	7,0	2,0	
Desenvolvimento com foco nos produtos e processos	7	6	5	6	7	6	6	5	5	5	6	7	5	5	5	6	7	5	6	7	5	6	7	5	6	5	6	5	5	5º	5,6	0,8	5,0	7,0	2,0	
Alianças estratégicas	6	6	5	5	5	5	7	7	6	5	6	5	5	5	6	6	6	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6º	5,4	0,7	5,0	7,0	2,0		
Responsabilidade social e ética	4	6	7	4	5	6	7	7	5	4	6	7	4	4	5	5	5	4	4	4	6	6	4	4	5	5	5	5	7º	5,2	1,1	4,0	7,0	3,0		
Global: pensar globalmente e agir localmente	5	6	7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	8º	5,0	0,5	4,0	7,0	3,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Reitera-se que a identidade dos estrategistas da CNHi foi preservada e que eles foram identificados como respondentes R1 ao R30.

A estatística descritiva na Tabelas 7 e na Tabela 8 apresenta: média, desvio-padrão, maior valor, menor valor e a amplitude de cada indicador estratégico.

**Tabela 8 - Grau de importância na CNHI dos indicadores estratégicos**

Fatores Estratégicos Agrupados		Grau de Importância na CNHI - escala de importância 1 a 7																	Ranking	Média	Desvio Padrão	Menor Valor	Maior Valor	Amplitude												
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17							R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29
Capital humano		6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	6	5	1°	6,2	0,6	5,0	7,0	2,0
Relacionamento com clientes		4	4	4	6	6	5	7	6	6	7	6	6	5	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	5	5	2°	6,0	0,9	4,0	7,0	3,0
Comunicação efetiva (com todos os stakeholders, incluindo os funcionários)		7	4	6	5	5	6	5	6	5	5	6	6	6	5	7	7	5	6	7	6	7	6	7	7	7	6	5	5	5	3°	5,8	0,8	5,0	7,0	2,0
Alianças estratégicas		5	4	4	5	5	6	6	5	6	5	5	4	5	6	6	6	6	7	6	7	7	6	7	6	6	6	6	7	6	4°	5,7	0,8	4,0	7,0	3,0
Desenvolvimento com foco nos produtos e processos		4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	6	6	7	6	6	7	6	4	5	5	6	6	6	6	4	5	4	4	4	5°	5,2	1,0	4,0	7,0	3,0
Planejamento, controle e execução estratégica		3	4	5	5	6	5	5	4	5	5	5	6	4	6	4	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	4	4	4	6°	5,0	0,8	3,0	6,0	3,0
Glocal: pensar globalmente e agir localmente		5	6	5	4	5	4	4	5	6	4	7	4	5	4	6	5	5	6	7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	7°	4,8	0,9	4,0	7,0	3,0
Responsabilidade social e ética		4	5	6	4	5	4	5	7	6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	8°	4,6	0,8	3,0	7,0	4,0

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme resultados apresentados na Tabela 7, a menor nota obtida para o *grau de importância geral*, na ótica dos estrategistas da CNHi, foi 4,0 e a maior, 7,0, com média total igual a 5,94, ao passo que, conforme resultados apresentados na Tabela 8, também segundo a percepção destes estrategistas, a menor nota obtida para o *grau de importância na CNHi* foi 3,0 e a maior, 7,0, com média total igual a 5,40; ou seja, 0,54 ponto inferior, segundo resumo apresentado na Tabela 9. Esses resultados, de forma geral, ratificam a importância de todos os indicadores estratégicos levantados na 1ª e na 2ª fases desta pesquisa, com média geral superior a 75%. Esses resultados também mostram o alinhamento dos indicadores estratégicos de maior importância e relevância na CNHi com a importância dos indicadores estratégicos para o desempenho do mercado de máquinas de construção. A média ligeiramente inferior do *grau de importância na CNHi* é suportada pelo discurso de alguns estrategistas que enfatizavam serem conservadores na avaliação da CNHi, de forma a buscarem sempre melhorar os resultados e aumentar o desempenho da empresa.

**Tabela 9 - Média total dos graus de importância geral e na CNHi**

<b>Média total dos "Graus de Importância Geral"</b>
5,94
<b>Média total dos "Graus de Importância na CNHi"</b>
5,40

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, procede-se a uma análise pormenorizada de cada indicador estratégico da Tabelas 7 e da Tabela 8, mostrados detalhadamente nas próximas tabelas.

Conforme a Tabela 10, o indicador mais bem avaliado na classificação da *importância geral* dos indicadores estratégicos foi o *relacionamento com clientes*, obtendo em sua quase totalidade nota 7, tendo apenas 1 respondente avaliado com nota 6, obtendo, desta forma, a maior média (7,0) e também o menor desvio-padrão. Este item foi o segundo mais bem avaliado com base na *importância na CNHi*, obtendo média 6,0.

**Tabela 10 - Relacionamento com clientes – primeiro lugar (grau de importância geral) e segundo lugar (grau de importância na CNHi)**

<b>Relacionamento com clientes – 1º lugar (Importância Geral)</b>	
Média: 7,0	
Nota 7: 29 respondentes (97%)	
Nota 6: 1 respondente (3%)	
<b>Relacionamento com clientes – 2º lugar (Importância na CNHi)</b>	
Média: 6,0	
Nota 7: 11 respondentes (37%)	
Nota 6: 12 respondentes (40%)	
Nota 5: 4 respondentes (13%)	
Nota 4: 3 respondentes (10%)	

Fonte: Dados da pesquisa

Esta inversão de primeiro e segundo lugares também é percebida no indicador *capital humano*, conforme a Tabela 11, na qual este obteve o primeiro lugar como *importância na CNHi*, obtendo média 6,2 e 90% dos respondentes avaliando este item com notas 6 e 7, e 10% avaliando com nota 5, sendo esta a menor nota deste item. Na tabela de *importância geral*, este item obteve a segunda colocação, estando muito próximo do primeiro colocado, obtendo média 6,8 e a totalidade dos estrategistas avaliando este item com notas 6 e 7. Em resumo, estes dois indicadores estratégicos (*relacionamento com clientes* e *capital humano*) assumem as duas primeiras posições alternadas nas tabelas, com médias muito próximas, mostrando quase um empate técnico entre estes dois itens na análise estatística.

Abaixo, segue o relato de alguns estrategistas referentes à estes indicadores,

É difícil responder qual indicador estratégico é mais importante entre *relacionamento com clientes* e *capital humano*, visto que em ambos estamos falando de pessoas, e a motivação destes faz toda diferença em nosso negócio (informação verbal – respondente R11 – setor: *marketing*)<sup>†</sup>.

O cliente é o meu “cliente” final ao qual devo fornecer o melhor produto possível e prestar a melhor assistência imaginável. Mas, em contrapartida, o meu funcionário é o meu cliente interno, e para eu tratar bem o cliente final estes devem sentir-se valorizados e motivados (informação verbal – respondente R15 – setor: *comercial*)<sup>†</sup>.

O cliente é sempre o rei”! Esta informação deve levar em conta também o nosso cliente interno: o funcionário! (informação verbal – respondente R29 – setor: *compras*)<sup>†</sup>.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

**Tabela 11 - Capital humano – segundo lugar (grau de importância geral) e primeiro lugar (grau de importância na CNHi)**

<b>Capital humano – 2º lugar (Importância Geral)</b>
Média: 6,8
Nota 7: 23 respondentes (77%)
Nota 6: 7 respondentes (23%)

<b>Capital humano – 1º lugar (Importância na CNHi)</b>
Média: 6,2
Nota 7: 8 respondentes (27%)
Nota 6: 19 respondente (63%)
Nota 5: 3 respondentes (10%)

Fonte: Dados da pesquisa

Em terceiro lugar, em ambas as tabelas, ou seja, de “importância geral” e de “importância na CNHi”, conforme Tabela 12, está o indicador estratégico *comunicação efetiva* (incluindo todos os *stakeholders*), com média 6,6 e 5,8, respectivamente.

**Tabela 12 - Comunicação efetiva - terceiro lugar (grau de importância geral) e terceiro lugar (grau de importância na CNHi)**

<b>Comunicação efetiva – 3º lugar (Importância Geral)</b>
Média: 6,6
Nota 7: 19 respondentes (63%)
Nota 6: 9 respondentes (30%)
Nota 5: 2 respondentes (7%)

<b>Comunicação efetiva – 3º lugar (Importância na CNHi)</b>
Média: 5,8
Nota 7: 7 respondentes (23%)
Nota 6: 10 respondentes (33%)
Nota 5: 12 respondentes (40%)
Nota 4: 1 respondentes (13%)

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo a Tabela 13, o indicador *planejamento, controle e execução estratégica* ficou em quarto lugar na classificação da *importância geral*, com média 6,0 e



em sexto lugar no ranking de *importância da CNHi*, com média 5,0. Alguns respondentes foram enfáticos ao relatar que tão importante quanto as fases de planejamento e controle estratégicos é a de execução, pois, assim como em outras obras “paradas” da construção civil, seja pública ou privada, a execução estratégica é um ponto-chave e deve ser seguida à risca para o sucesso do plano estratégico. As notas inferiores da CNHi, segundo os respondentes, deveu-se principalmente ao atraso na execução estratégica, tendo este tópico recebido nota 3 por um dos respondentes, sendo esta a menor nota de toda a matriz de avaliação, justificada por ele:

Não podemos nunca nos colocar em uma situação de conforto. Apesar da CNH focar no estabelecimento de metas, no planejamento estratégico e na execução de seus planos, devemos sempre pensar que podemos ser mais proativos e munir nosso diretores de informações tempestivas e confiáveis para tomadas de decisão (informação verbal – respondente R12 – setor: *marketing*)<sup>†</sup>.

Este indicador foi também o único a não receber a nota máxima 7,0, limitando-se à nota 6,0, suportada pelo discurso dos estrategistas quanto ao fato de sempre haver espaço para melhor planejamento do plano operacional e do *budget* dos anos vindouros.

Um dos estrategistas relata,

Andamos sempre no fio da navalha. Fazemos o *budget* do ano que está por vir no terceiro semestre do ano. Nos baseamos em estatísticas do três últimos meses do último ano e dos próximos cinco anos, prevemos o nosso volume de vendas, por modelo, dos próximos dois anos. Não podemos produzir menos que a demanda de mercado, pois perdemos venda, dinheiro e participação de mercado – *market share* – e nem projetarmos volumes de produção superior ao volume de vendas e termos o nosso dinheiro investido em máquinas paradas no pátio (informação verbal – respondente R18 – setor: inteligência de mercado)<sup>†</sup>.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

**Tabela 13 - Planejamento, controle e execução estratégica – quarto lugar (grau de importância geral) e sexto lugar (grau de importância na CNHi)**

<b>Planejamento, controle e execução estratégica – 4º lugar (Importância Geral)</b>
Média: 6,0
Nota 7: 8 respondentes (27%)
Nota 6: 13 respondentes (43%)
Nota 5: 9 respondentes (30%)

<b>Planejamento, controle e execução estratégica – 6º lugar (Importância na CNHi)</b>
Média: 5,0
Nota 7: 0 respondentes (0%)
Nota 6: 7 respondentes (23%)
Nota 5: 16 respondentes (54%)
Nota 4: 6 respondentes (20%)
Nota 3: 1 respondentes (3%)

**Fonte: Dados da pesquisa**

Em quinto lugar em ambas Tabelas 14, tanto em importância geral quanto em importância na CNHi, está o indicador estratégico *desenvolvimento com foco nos produtos e processos*, com média 5,6 e 5,2, respectivamente. Verifica-se a predominância da nota 5,0 em ambas tabelas.

O depoimento de um dos respondentes mostra a importância do desenvolvimento de produtos e processos,

Buscamos sempre a vantagem competitiva em nossos produtos, quer ela seja técnica ou comercial. Hoje possuímos produtos que são iguais a pão fresco, ou seja, vendem por si só. Não temos esforço nas vendas. O cliente vem nos procurar. Isto é o estado da arte. (informação verbal – respondente R25 – setor: comercial)<sup>†</sup>.

<sup>†</sup>Entrevista concedida pelos estrategistas da CNHi [jan. a mar. 2015]. Entrevistador: o autor. Contagem - MG, 2015. 30 arquivos .mp3 (tempo total de gravação: 1.270 min.)

**Tabela 14 - Desenvolvimento com foco nos produtos e processos - quinto lugar (grau de importância geral) e quinto lugar (grau de importância na CNHi)**

<b>Desenvolvimento com foco nos produtos e processos – 5º lugar (Importância Geral)</b>
Média: 5,6
Nota 7: 5 respondentes (17%)
Nota 6: 9 respondentes (30%)
Nota 5: 16 respondentes (53%)

<b>Desenvolvimento com foco nos produtos e processos – 5º lugar (Importância na CNHi)</b>
Média: 5,2
Nota 7: 3 respondentes (10%)
Nota 6: 8 respondentes (27%)
Nota 5: 10 respondentes (33%)
Nota 4: 9 respondentes (30%)

**Fonte: Dados da pesquisa**

A Tabela 15 ressalta a alternância de *ranking* do quarto com o sexto lugares nas tabelas de importância geral e importância na CNHi em comparação com a Tabela 13 entre os indicadores estratégicos *planejamento, controle e execução estratégica* e *alianças estratégicas*, em que este último item possui média 5,4 no resultado da *importância geral* e 5,7 no resultado *importância na CNHi*. É importante observar que o indicador *alianças estratégicas* foi o único que obteve média superior como *importância na CNHi*, ao invés da *importância geral*, reforçando o conceito enfatizado por muitos estrategistas de que um dos principais indicadores responsáveis pelo sucesso da empresa foram as aquisições e fusões feitas com companhias da Índia, República Checa, Japão, Coreia, Itália, Alemanha e Estados Unidos, entre várias outras alianças estratégicas. O relato dos estrategistas deixa claro que toda mudança causa um impacto cultural, mas também surgem novas possibilidades de melhorias, enfatizando que o movimento da moto permite o conjunto motociclista e moto manter-se de pé.

**Tabela 15 - Alianças estratégicas – sexto lugar (grau de importância geral) e quarto lugar (grau de importância na CNHi)**

<b>Alianças Estratégicas – 6º lugar (Importância Geral)</b>
Média: 5,4
Nota 7: 3 respondentes (10%)
Nota 6: 7 respondentes (23%)
Nota 5: 20 respondentes (67%)

<b>Alianças estratégicas – 4º lugar (Importância na CNHi)</b>
Média: 5,7
Nota 7: 4 respondentes (13%)
Nota 6: 15 respondentes (50%)
Nota 5: 8 respondentes (27%)
Nota 4: 3 respondentes (10%)

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores *responsabilidade social e ética* e *glocal: pensar globalmente e agir localmente* ocupam posições alternadas entre *importância geral* e *importância na CNHi* no sétimo e oitavo lugares, conforme mostrado na Tabela 16 e Tabela 17, com médias de 5,2 (importância geral) e 4,6 (importância para a CNHi) para o item *responsabilidade social e ética* e médias de 5,0 (importância geral) e 4,8 (importância para a CNHi) para o item *glocal: pensar globalmente e agir localmente*. Apesar de figurar como indicadores estratégicos classificados como de menor importância, o depoimento dos estrategistas deixou claro que o indicador *responsabilidade social e ética* está presente em todas as ações da CNHi, de qualquer natureza e quaisquer que sejam os negócios públicos ou privados. Outro ponto bastante ressaltado nos depoimentos dos respondentes é que o fato de se ter um produto globalizado, porém adaptado às necessidades locais, demonstra a preocupação da CNHi em fornecer produtos de qualidade, duráveis, com alta disponibilidade, alta produtividade e reduzido consumo de combustível, atendendo à necessidade dos clientes regionais.

**Tabela 16 - Responsabilidade social e ética – sétimo lugar (grau de importância geral) e oitavo lugar (grau de importância na CNHi)**

<b>Responsabilidade social e ética – 7º lugar (Importância Geral)</b>	
Média: 5,2	
Nota 7:	5 respondentes (17%)
Nota 6:	5 respondentes (17%)
Nota 5:	10 respondentes (33%)
Nota 4:	10 respondentes (33%)

<b>Responsabilidade social e ética – 8º lugar (Importância na CNHi)</b>	
Média: 4,6	
Nota 7:	1 respondentes (3%)
Nota 6:	2 respondentes (8%)
Nota 5:	13 respondentes (43%)
Nota 4:	13 respondentes (43%)
Nota 3:	1 respondentes (3%)

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 17 - Glocal: pensar globalmente e agir localmente - oitavo lugar (grau de importância geral) e sétimo lugar (grau de importância na CNHi)**

<b>Glocal: Pensar globalmente e agir localmente – 8º lugar (Importância Geral)</b>	
Média: 5,0	
Nota 7:	1 respondentes (97%)
Nota 6:	1 respondentes (3%)
Nota 5:	26 respondentes (33%)
Nota 4:	2 respondentes (33%)

<b>Glocal: Pensar globalmente e agir localmente – 7º lugar (Importância na CNHi)</b>	
Média: 4,8	
Nota 7:	2 respondentes (7%)
Nota 6:	4 respondentes (13%)
Nota 5:	9 respondentes (30%)
Nota 4:	15 respondentes (50%)

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela resume a classificação final (*ranking*) dos indicadores estratégicos conforme o grau de importância geral e o grau de importância na CNHi. Verifica-se uma inversão dos indicadores *relacionamento com clientes* e *capital humano*, ocupando os dois primeiros lugares alternadamente. A *comunicação efetiva* e *desenvolvimento com foco nos produtos e processos* ocupam o terceiro e quinto lugares, respectivamente, em ambas as tabelas. O mesmo efeito de alternância ocorre na tabela com os indicadores *alianças estratégicas* e *planejamento, controle e execução estratégica*, ocupando, alternadamente, o quarto e sexto lugares. Este mesmo efeito de alternância das classificações volta a acontecer com os itens *responsabilidade social e ética* e *glocal: pensar globalmente e agir localmente*, ocupando, alternadamente, o sétimo e oitavo lugares. Ressalta-se o indicador *alianças estratégica*, que aparece em sexto lugar na tabela de importância geral em quarto lugar como importância para a CNHi, com destaque para a média deste indicador, pois foi o único que obteve média maior na tabela de *importância para a CNHi* que a média de *importância geral*, reforçando o conceito relatado por muitos respondentes de que a CNHi somente cresceu na proporção que cresceu, atingindo a liderança no mercado brasileiro de máquinas de construção, com mais de 20% de participação de mercado, devido às decisões dos estrategistas globais e regionais em realizar diversas parcerias, aquisições e fusões, aumentando o portfólio de produtos e permitindo à CNHi oferecer o produto certo para a aplicação correta do cliente.

**Tabela 18 - Resumo da classificação (*ranking*) dos indicadores estratégicos, segundo a importância geral e importância na CNHi**

Grau da Importância Geral ( <i>Classificação</i> )		Grau da Importância na CNHi ( <i>Classificação</i> )	
1°	Relacionamento com clientes	Capital Humano	1°
2°	Capital Humano	Relacionamento com clientes	2°
3°	Comunicação efetiva (com todos os <i>stakeholders</i> , incluindo os funcionários)	Comunicação efetiva (com todos os <i>stakeholders</i> , incluindo os funcionários)	3°
4°	Planejamento, Controle e Execução estratégica	Alianças Estratégicas	4°
5°	Desenvolvimento com foco nos produtos e processos	Desenvolvimento com foco nos produtos e processos	5°
6°	Alianças Estratégicas	Planejamento, Controle e Execução estratégica	6°
7°	Responsabilidade Social e Ética	Glocal: Pensar globalmente e agir localmente	7°
8°	Glocal: Pensar globalmente e agir localmente	Responsabilidade Social e Ética	8°

Fonte: Dados da pesquisa

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema “Estratégia como prática” tem ganhado ênfase no meio acadêmico na última década e vem permitindo maior aproximação das organizações à academia, propiciando atualizações dos conteúdos abordados em salas de aula e retratando a realidade cotidiana das empresas em geral. Com base no estudo de caso, permite-se aprender com os problemas enfrentados pelas empresas e empreender a busca conjunta de soluções, envolvendo a dicotomia organização-academia em prol do mesmo objetivo. Em contrapartida, esta aproximação também permite à organização renovar o seu conhecimento e utilizar metodologias de solução de problemas atualizadas e discutidas em diversos artigos científicos e congressos acadêmicos nos níveis nacional e internacional. Percebe-se, dessa forma, uma relação *ganha-ganha*. Tal conceito deve ser cada vez mais reforçado com as empresas, abrindo-se às consultorias de professores e alunos de diversas instituições de ensino, de modo a permitir a melhoria de seus processos e que suas práticas possam ser estudadas. Faz-se cada vez mais importante então, considerar os estudos de caso que reforcem o conceito de se aprender estratégia com a prática organizacional.

Em função da carência de estudos científicos que retrate a “estratégia como prática”, principalmente devido à dificuldade de acesso à base de dados das organizações e aos executivos-chave para a realização de entrevistas ou à resposta de questionários, este trabalho buscou preencher esta lacuna, delineando objetivos para a solução do problema de pesquisa, relacionado ao aumento do desempenho organizacional ao incremento da base de conhecimento, após revisão da literatura pertinente e acesso aos respondentes responsáveis pela elaboração do plano estratégico da CNHi.

O primeiro objetivo proposto partiu da necessidade de identificar os indicadores estratégicos que mais têm contribuído para o desempenho organizacional, utilizando-se da estratégia como prática suportada pelo estudo de caso em uma empresa líder no mercado brasileiro e referência mundial no mercado de máquinas de construção. Para tanto, foram utilizadas três fontes distintas: análise de conteúdo, feita por Roman (2011), em 486 artigos do portal CAPES publicados entre 2000 a 2009; análise de conteúdo dos principais executivos industriais que emergiram no pós-guerra, a partir da década de 1970; e indicadores apontados em entrevistas com 15 estrategistas da CNHi, empresa objeto de análise deste trabalho. Ressalta-se que nesta fase de identificação dos indicadores as entrevistas com os 15 estrategistas da CNH seguiram um roteiro não estruturado, de forma que eles pudessem,



conforme Laville e Dione (1999), deixar o entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta.

A análise de conteúdo dos 486 artigos do portal CAPES de 2000 a 2009, feita por Roman (2011), identificou 15 indicadores de competitividade; a análise de conteúdo dos executivos industriais identificou 20 indicadores; e na entrevista com os estrategistas da CNH foram identificados 15 indicadores estratégicos, lembrando que as entrevistas aconteceram até os indicadores começarem a repetir-se, totalizando 15 estrategistas entrevistados. Ao todo foram identificados 50 indicadores, a partir destas três fontes.

Na segunda fase, os indicadores foram agrupados por coincidência de assunto, a partir de um painel de especialistas, o que permitiu chegar a 8 *clusters*, contendo cada um seus subindicadores relacionados. Nesta fase, ficou evidente a contribuição de cada uma das três fontes no agrupamento dos indicadores estratégicos, com especial destaque à ênfase dada pelos estrategistas da CNHi aos indicadores *capital humano*, *relacionamento com clientes e alianças estratégicas*, como sendo imprescindíveis ao sucesso organizacional. Estes são muito enfatizados também nos artigos do portal Capes e no conteúdo dos executivos industriais.

Chama a atenção o indicador *alianças estratégicas*, extremamente enfatizado pelos estrategistas da CNHi, com destaque especial aos subindicadores: *cross selling*, *aquisições e fusões* e *B2B*. Segundo os estrategistas, o *cross selling* é uma prática cada vez mais adotada em nível global, utilizando-se dos acordos com empresas do grupo na participação de feiras e eventos, no desenvolvimento de produtos comuns, como no caso dos motores que equipam os caminhões, máquinas agrícolas e de construção, e no compartilhamento de funcionários comuns, criando núcleos, por exemplo, de compras, em que os compradores passam a comprar os produtos comuns (*commodities*) para as diversas empresas do grupo CNHi formadas por: Case e NH agrícola, Case e NH *construction*, FPT (motores) e Iveco (caminhões). As aquisições e fusões fazem parte do DNA da CNHi, conforme relatado por um dos estrategistas, em que o próprio nome “CNH” já é a junção de duas empresas adquiridas pelo grupo fiat: CASE e New Holland, dando origem à CNH pertinente ao grupo Fiat Industrial, que viria, em 2014, a compor o grupo CNH Industrial, desvinculando-se da linha automotiva. Atualmente, são diversas as alianças estratégicas ativas, por exemplo, com a fornecedora global de escavadeiras hidráulicas e compactadores: Sumitomo (Japão) e Ammann (República Checa). Por fim, destaca-se a estratégia de B2B da CNHi com seus diversos concessionários e fornecedores, os quais citam claramente a importância dos concessionários no negócio como um todo, pois eles são o contato direto com o cliente e a

fonte de informação para o entendimento do funcionamento do produto no campo e sugestões de melhorias de produto. Quanto aos fornecedores, citaram a importância de uma relação duradoura com eles, já que o desenvolvimento de um novo fornecedor demanda tempo para acertar os detalhes de produção e ter os componentes em produção na qualidade esperada.

O indicador *glocal: pensar globalmente e agir localmente*, também se destaca no discurso dos estrategistas da CNHi, visto que toda a companhia tem a política de desenvolvimento de produtos globais, aproveitando a sinergia e a redução de custos do time de R&D (*Resource and Development*) global, porém sempre com foco nas necessidades regionais, ouvindo sempre o cliente, tendo como premissa a “Orientação de *Marketing*” no desenvolvimento do produto.

O Quadro 9 mostra os indicadores estratégicos distribuídos nas três dimensões da “estratégia como prática”. Verifica-se uma boa distribuição destes nas respectivas dimensões englobando a “prática” os quatro indicadores: *alianças estratégicas, desenvolvimento com foco nos produtos e processos, responsabilidade social e ética* e *glocal: pensar globalmente e agir localmente*; a dimensão “práxis” os três indicadores: *relacionamento com clientes, planejamento, controle e execução estratégica* e *comunicação efetiva*; e, por fim, a dimensão “praticante” com um indicador: *capital humano*, porém este último englobando diversos subindicadores relacionados a conselhos estratégicos, liderança e competência, valorização do capital humano e pessoas capazes de resolver o problema, entre outros. Verifica-se a importância da *práxis* nos procedimentos adotados pela CNHi em cada “marco” de verificação das etapas de desenvolvimento de produto, bem como as *práticas* adotadas, utilizando-se metodologias consolidadas do GPD no desenvolvimento de produto, e claro, contando com um time de *praticantes* muito bem treinados e preparados aos desafios cotidianos.

Na terceira fase, ao serem classificados os indicadores estratégicos em uma *escala de importância* de 1 a 7, ficou evidente que os avaliadores tendem a ser mais conservadores ao avaliar a “importância do indicador na CNHi” quando comparado à importância do item segundo a “importância geral do mesmo”. Isso é percebido pela média total do grau de importância de todos os indicadores igual a 5,94 pontos contra a média total do grau de importância na CNHi Industrial igual a 5,40. Durante a entrevista, alguns estrategistas citaram que preferem avaliar a CNHi com nota mais conservadora, pois há sempre espaço para melhorar, e daí ter a nota conseqüentemente aumentada. A análise em separado de cada item retrata este fato, pois todos os indicadores obtiveram média geral menor na CNHi que a média

da importância geral no mercado de máquinas de construção, exceto para o indicador *alianças estratégicas*, cuja “média na CNHi”, 5,7 pontos, ficou acima da média de “importância geral” deste item, 5,4 pontos, evidenciando, novamente, que *alianças estratégicas* é um dos indicadores que mais contribuíram para o desempenho da CNHi nos últimos anos.

No final do questionário estruturado da 3ª fase, havia a solicitação: “Favor descrever abaixo algum indicador estratégico que você julgue primordial para o desempenho da firma e que porventura não tenha sido contemplado nos oito indicadores e seus subindicadores listados anteriormente ou se desejaria eliminar alguns destes indicadores listados. Favor justificar a sua resposta.” Desta forma, 3 dos 30 estrategistas responderam que o item “Inteligência Competitiva” poderia ser um indicador estratégico adicionados aos 8 indicadores listados e nenhum respondente solicitou a retirada de algum item ou julgou sem importância, corroborando a lista de indicadores agrupados na 2ª fase.

Ao todo, participaram das entrevistas 30 estrategistas da CNHi, com média etária de 40,8 anos, idade entre 29 e 62 anos de idade e, em média, 22,8 anos de experiência na área industrial, mostrando que a área da estratégia abrange uma faixa ampla de estrategistas em seu quadro. O perfil acadêmico dos entrevistados mostrou que 93% possuem graduação ou especialização, dos quais 70% possuem especialização, tendo apenas 7% concluído o mestrado, ou seja, apenas 2 entrevistados em 30 e nenhum doutor. Isso mostra certa resistência das organizações quanto à necessidade de se ter mestres e doutores em seu quadro de funcionários. Outro ponto de destaque nos resultados analisados é que os estrategistas, em sua totalidade, possuem cargo de confiança, sendo eles *professional*, gerentes ou diretores, o que era de se esperar desde o início do trabalho.

Segundo levantamento baseado nas três fontes desta pesquisa de identificação dos indicadores estratégicos, todas as evidências indicam que tais indicadores são essenciais ao desempenho organizacional e que devem ser observados e seguidos em busca do diferencial competitivo, permitindo atingir e, até mesmo, suplantar as metas definidas pela organização.

- *Sugestões para a realização de futuras pesquisas*

Como sugestões para a realização de futuras pesquisas sobre os temas “Estratégia como prática” e “Desempenho organizacional”, propõem-se estudos que evoluam a base de conhecimento sobre os respectivos assuntos:

- Realizar estudos de caso em empresas concorrentes do setor de máquinas de construção, para verificar a percepção na ótica de outros estrategistas, complementando, se for o caso, a base de indicadores estratégicos listados ou dos atributos associados a cada indicador. O mesmo poderá ser feito em empresas de outras áreas de negócio. A partir de uma base robusta de indicadores estratégicos, propor um modelo de equações estruturais que permita verificar a influência de cada indicador estratégico de entrada (*inputs*) no desempenho organizacional, mensurado por seus indicadores de saída (*outputs*). Tais indicadores deverão ser, além de quantitativos, qualitativos, levando em consideração variáveis tais como “satisfação de clientes” e “qualidade de produtos”.
- Complementando o item anterior, realizar pesquisas em diversas empresas de um mesmo segmento e que utilizem amostras estatisticamente significativas para a utilização de técnicas estatísticas mais sofisticadas que permitam a generalização dos resultados encontrados para a população de organizações;
- Realizar estudos incluindo o indicador *inteligência competitiva*, conforme solicitado por alguns estrategistas, como uma das variáveis adicionais para o desempenho organizacional;
- Identificar a base de estrategistas de outras empresas, verificar o percentual de composição do quadro de estrategistas com titulação de mestre e de doutor e levantar a contribuição que estes poderiam realizar para o quadro de funcionário das empresas e, em contrapartida, entrevistar os mestres e doutores, para entender qual o seu interesse em participar das empresas e como acham que poderiam agregar valor ao processo de estratégia empresarial;

- Realizar estudos considerando a evolução histórica do desempenho organizacional ao longo de décadas passadas, correlacionar o desempenho aos indicadores estratégicos e verificar a influência dos indicadores e suas mutações em termos de importância ao longo dos anos, conforme Misangyi *et al.* (2006), que considera que o desempenho da firma varia entre unidades de negócio, entre firmas, entre indústrias e também no tempo.
- *Contribuições da pesquisa para as organizações e para a academia*

Espera-se que os resultados aqui obtidos possam contribuir para o aprofundamento dos estudos sobre os temas “Estratégia como prática” e “Desempenho organizacional”, mediante a identificação e classificação dos indicadores estratégicos que mais contribuem para o desempenho organizacional, utilizando-se da base de dados proveniente de uma empresa líder em seu ramo de atuação;

Espera-se também que outras empresas, motivadas pelo resultado deste trabalho, permitam tal tipo de trabalho, servindo de *benchmarking* para demais pesquisas acadêmicas e permitindo o relato de suas melhores práticas.

## REFERÊNCIAS

- ALAZMI, M.; ZAIRI, M. *Knowledge Management Critical Success Factors*. Total Quality Management, v. 14, n. 2, p. 199-204, 2003.
- ALFRED P. SLOAN FOUNDATION. *Who was Alfred P. Sloan Jr.?* Disponível em: <<http://www.sloan.org/about-the-foundation/who-was-alfred-p-sloan-jr/>>. Copyright 2015 Alfred P. Sloan Foundation. Acesso em 06 fev. 2015.
- ALBINO, J. C. *et al.* **Estratégia como prática: uma proposta de síntese**. Revista portuguesa e brasileira de gestão, v.9, n.1-2, Lisboa, 2010.
- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização*. 7ª ed. São Paulo: Gente, p. 35-49, 2002.
- ANDREWS, K. R. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, p. 13-24, 1979.
- \_\_\_\_\_. *The Concept of Corporate Strategy*. McGraw-Hill Companies Inc, 1987.
- ANSOFF, I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BABBIE, K. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial**. In: SCHIMIDT, P. *Controladoria: Agregando valor para a empresa*. Bookman, 2001.
- BARNARD, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- \_\_\_\_\_. *Education for executives*. Journal of Business, 18(4): 175-182, 1945.
- BARNEY, J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantages*. Journal of Management, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAKER, M. *An Overview and Suggestions for Future Research*. Corpora in Translation Studies. 7(2), p. 223-243, 1995.
- BHATTACHARYYA, S. S. *et al.* **Toolkit for Designing Firm Level Strategic Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives**. *Social Responsibility Journal*, v. 4, n. 3, p. 265-282, 2008.

BERGERON, P.; HILLER, C. A. *Competitive intelligence*. Annual Review of Information Science and Technology, v. 36, p. 353-390, 2002.

BOYER, R. *La flexibilité du travail en Europe*. Éditions de la Découverte, Paris, 1986.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

\_\_\_\_\_. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

\_\_\_\_\_. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHENG, L. C. *Caracterização da Gestão de Desenvolvimento de Produto: Delineando seu Contorno e Dimensões Básicas*. Anais do II Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produtos. São Carlos: UFSCar, 2000.

CLARK JR., L. A. *Development, application and evaluation of an organizational performance measurement system*. Thesis (Ph. D) – Industrial and System Engineering Department, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1995.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; NIETO, T. *Internet & World Wide Web – Como Programar*. 2. ed., Porto Alegre, RS, Brasil: Ed. Bookman, 2003.

DIENG, R. *et al. Building of a Corporate Memory for Traffic Accident Analysis*. AI Magazine, v. 19, 1998.

DRUCKER, P. *Os novos desafios*. São Paulo: HSM Management, v.3, n.12, p.36-42, jan./fev. 1999.

DWYER, R. J. *Utilizing Simple Rules to Enhance Performance Measurement Competitiveness and Accountability Growth*. Business Strategy Series Journal, v. 8, n.1, p.72- 77, 2007.

EHIE, I. C.; STOUGH, S. *Cycle Time Reduction Trough Various Business Cycles*. Industrial Management, Maio, 1995.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

- ENZ, C.A. *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*. 2. ed., John Wiley and Sons, Inc, 2005.
- FENSTERSEIFER, J. E. *Flexibility, Efficiency and Contingent Claims*. Les Cahiers du Gerad, G-89, n.45, 1989.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e desenvolvimento organizacional: O que há além do *Balanced Scorecard***. São Paulo: Saraiva, 139 p., 2006.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48 – 65, Out./Dez., 2006.
- FLECK, D. L. *The Dynamics of Corporate Growth*. 358 p. Tese (Ph.D.degree) – Faculty of Graduate Studies and Research, McGill University, Montreal, 2001.
- FLECK, D. L. **Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: Insights das histórias da General Electric e Westinghouse**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. ed. especial, p. 79-106, 2004.
- FOSS, N. J. *The Alternative Theories of Knight and Coase, and the Modern Theory of the Firm*. Journal of the History of Economic Thought. v. 18, p. 76-95, 1996.
- GARY, L. *How to think about performance measures now*. Harvard Management Update, v.7, issue 2, p. 3-6, Feb. 2002.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed., São Paulo, p. 301-323, 2010.
- GRANT, R. M. *The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice*. Long Range Planning, v. 30, n. 3, p. 450-454, 1997.
- GREENAN, K.; HUMPHREYS, P.; MCIVOR, R. *The Green Initiative: Improving Quality and Competitiveness for Europeans SMEs*. European Business Review, v. 97, n. 5, p. 208–214, 1997.
- GUENTHER, I. A. **O uso da entrevista na interação pessoa-ambiente**. In: J.Q. Pinheiro & H. Guenther (Orgs.). Métodos de pesquisa nos estudos pessoa-ambiente, p. 53-74. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.
- HAMBRICK, D. *The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains*. Strategic Organization, v. 2, n. 1, p. 91-98, 2004.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. Academy of Management Review, 9(2), 193-106, 1984.
- HENRI, J. *Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap*. Managerial Finance, v. 30, n. 6, p. 93 – 123, 2004.



HILL, C. W. L.; JONES, G. R. *Strategic Management: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company, Boston, NY, 1998.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO a. *Alfred P. Sloan*. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/87-alfred-p-sloan>>. Copyright 2009, All Rights Reserved. Acesso em 07 jan. 2015.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO b. *Chester Barnard*. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/45-chester-barnard>>. Copyright 2009, All Rights Reserved. Acesso em 16 jan. 2015.

HOOLEY, G. J. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2001.

HOPE, T.; HOPE, J. *Transforming the bottom line: managing performance with the real numbers*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press, 1996.

HOSKIN, K. e MACVE, R. *Accounting and the examination: A genealogy of disciplinary power*. *Accounting, Organizations, and Society*, 11(2), p. 105–136. Great Britain: Pergamon Press, 1986.

HRONEC, S. M. *Sinais Vitais* São Paulo: Makron Books, 1994.

JABLONOWSKI, M. *The Bigger Picture: Recognizing Risk Management's Social Responsibility*. *Risk Management*, [S.I.], set., p. 50–54, 2009.

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice*. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. e SEIDL, D. *Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research*. In: 6th EURAM Conference, Anais, Oslo, 2006.

JENNEX, M. E. *Impacts from Using Knowledge: A Longitudinal Study from a Nuclear Power Plant*. *International Journal of Knowledge Management*, v. 4, n. 1, p. 51–64, 2008.

JOHNSON, G. *et al.* *Strategy as Practice: Research directions and resources*. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

JORDE, T. M.; TEECE, D. J. *Competition and cooperation: striking the right balance*. *California Management Review*; 31; 3; ABI/INFORM Global. p. 25. *Spring*, 1989.

JORGE, J. C. T. V. M. *Avaliação do desempenho de uma empresa através de rácios financeiros: caso da indústria hoteleira*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão – Mestrado em Ciências Empresariais, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, (Jan.-Feb.): 71-79, 1992.

\_\_\_\_\_. *Using the balanced scorecard as strategic management system*. Harvard Business Review, Boston MA, v. 74, n.1, p. 75 – 87, 1996.

\_\_\_\_\_. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KONTOGHIORGHES, C.; FRANGOU, K. *The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance*. SAM Advanced Management Journal, Jan. 2009.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P.; LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Publisher: Wiley; 1. ed., Dec., 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LANGLEY, A. *Strategies for theorizing from process data*. Academy of Management, v. 24, n. 4, p. 691-710, Out., 1999.

LARKIN, E.M. *How to Run a Great Hotel*. How To Content, 2009.

LAROSSE, M. *Build the Business with Powerful Project Management*. Industrial Management, v. 47, n. 1, jan./fev., p. 22- 26, 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG, 340 p., 1999.

LEMIEUX, V. L. *Two Approaches to Managing Information Risks*. The Information Management Journal, [S.I.], set./out., p. 56 -62, 2004.

LEWIS, J. D. *Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LODI, J.B. *História da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. *Avaliação do desempenho organizacional*. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. Anais. Ouro Preto: XXIII ENEGEP, CD, 2003.

MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; LUCAS, D. C. *Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; RATTON, C. A. **Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46 – 59, Out. / Dez., 1999.

MAIA, J. L. **Gestão Competitiva em Empresas Brasileiras: a prática da estratégia por meio de suas visões, ferramentas e atores do processo.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4.ed., Porto Alegre: Bookmann, 2008.

MANN, R.; KEHOE, D. *An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance.* The International Journal of Quality and Reliability Management, 11 (4), 29-44, 1994.

MASKELL, B. *Performance measures for world class manufacturing.* Management Accounting, May, p. 32-3, 1989.

MAYFIELD, J. *Economic value management.* In: Management Accounting, vol. 75, n. 8, p. 32-33, 1997.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo, Harbra Ltda, 1986.

MICKLETHWAIT, J. e WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da Administração.** 8. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MISANGYI, V. F. *et al.* *A new perspective on a fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects.* Strategic Management Journal, v. 27, n. 6, p. 571-590, 2006.

MOÑINO, M.; RODRÍGUEZ, M. A. *La gestión estratégica de los procesos.* Nota Técnica de la División de Investigación del IESE. Barcelona: Folio, v.47, 1997.

NEELY, A.; NAJJAR, M. *Linking financial Performance to employee and customer satisfaction.* In NEELY, A. (Eds.). *Business Performance Measurement: Theory and Practice.* Cambridge: Cambridge University Press, p. 295 – 303, 2003.

NONAKA, I. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, v.5, n.1. p.14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, P. H. **Eficiência em Inteligência Competitiva no contexto das organizações brasileiras: uma abordagem pela VBR e DEA**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

PARMENTER, D. *Winning KPIs revisited*. New Zealand Management, v. 49, issue 9, p. 49-51, Oct. 2002.

PENROSE E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. 2 ed., Oxford University Press: New York, 1980.

PETTIGREW, A. *Longitudinal field research on change*. Organization Science, v. 1, n. 3, p. 267-292, Ago., 1990.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Strategic management: the strengths and limitations of a field*. In: (Ed.). Handbook of strategy and management. London: Sage, 2002. Cap. 1.

PINHEIRO, J. Q; FARIAS, T. M; ABE-LIMA, J;Y. **Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas**. In: Psico, abr./jun. 2013. Rio Grande do Norte: UFRN, 2013, v. 44, n. 2, p. 184-192.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. NY, New York, Free Press, 1980.

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

\_\_\_\_\_. *Perspectives on Strategy: contributions of Michael E Porter*. 1. ed., Holanda: Kluwer Academic Publishers, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

POZZEBON, M. e PINSONNEAULT, A. *Challenges in conducting empirical work using structuration theory*. Organization Studies, v. 26, n. 9, p. 1353-1376, 2005.

PRESCOTT, J. E. **Inteligência competitiva – Lições das trincheiras**. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H.. *Inteligência Competitiva na Prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 17-38, 2002.

RATTON, C. A. **Sistemas de medição do desempenho: o estado da arte em empresas líderes no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial, PUC-RJ, 1998.

- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUEZ, M. V. R. Y. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark: Petrobrás, 2002.
- ROMAN, D. J. **Estudo sobre fatores de competitividade organizacional e seu impacto nas condições operacionais**. 177f. Dissertação (Mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- RUMELT, R. *Towards a strategic theory of the firm*. In: Lamb, R., (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SAHAY, B. S.; GUPTA, F. N. D.; MOHAN, R. *Managing supply chains for competitiveness: the indian scenario*. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 11, n. 1, p. 15-24, 2006.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil**. *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan./abr. 1998.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SINK, D. S. *The role of measurement in achieving world class quality and productivity management*. *Industrial Engineering*, v.21, n.6, p. 23-28, 1991.
- SLACK, N *et. al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SLOAN, A. P. *My Years with General Motors*. Garden City, NY. Doubleday & Company, INC, 1964.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Berkeley: University of California Press, 1957.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450 – 467, Jul./ Ago., 2009.
- SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. *The Competitive Dynamics of Capabilities: developing strategic assets for multiple futures*. In: DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley, 1997.

SINGH, R. K.; GARG, S. K.; DESHMUKH, S. G. *Strategy Development for Competitiveness: A Study on Indian Auto Component Sector*. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 56, n. 4, p. 285-304, 2007.

SPENDER, J. C. *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. Strategic Management Journal, Special Issue, v. 17, Winter, p. 45-62, 1996.

STOECKICHT, I. P.; SOARES, C. A. **O Capital Intelectual, os Capitais do Conhecimento e a Inovação: a Importância da Gestão Estratégica do Capital Intelectual no Desenvolvimento da Capacidade de Inovação em Empresas Brasileiras**. Trabalho Científico apresentado no Congresso SIMPOI, FGV – SP, 2009.

TACHIZAWA, T.; REZENDE W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Unb, 2001.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 1970.

TAYLOR, J.G.; ZUBE, E. H.; SELL, J. L. *Landscape assessment and perception research methods*. In R.B. Bechtel, R.W. Marans, & W. Michelson (Orgs.). *Methods in environmental and behavioral research*, p. 361-393. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1987.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, v. 18(7), p. 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z, 1997.

TERPSTRA, D. E. *A Key to Competitiveness. Management Decision*. HRM: v. 32, n. 9, p. 10-14, 1994.

TYSON, K. W. M. *The complete guide to competitive intelligence*. Lisle -Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. *Measurement of business economic performance: an examination of method convergence*. Journal of Management, v.13, n.1, p. 109 – 122, 1987.

VOLBERDA, H. W. **Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. *Organizational memory*. Academy of Management Review, v. 16, p. 57-91, 1991.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

WELCH, J.; WELCH, S. *Winning*. 5.ed. 384p. ISBN: 0060753943. Harper Business, 2005.

\_\_\_\_\_. *Winning: The Answers: Confronting 74 of the Toughest Questions in Business Today*. 272p. ISBN: 0061241490. Harper Business, 2006.

WERNEFELT, B. *A Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal, 5(2), p. 171-180, 1984.

WESTERN LIBRARIES a. *Biography – Chester I. Barnard. 1886 – 1961*. Disponível em: <<https://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/barnard.html>>. Copyright 1878 – 2015, Western University. Acesso em 13 jan. 2015.

WESTERN LIBRARIES b. *Biography - Alfred Chandler Sept. 15, 1918 - May 9, 2007*. Disponível em: <[www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/chandler.html](http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/chandler.html)>. Copyright 1878 – 2015, Western University. Acesso em 10 jan. 2015.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. 1.ed., São Paulo: Thomson, 2002.

\_\_\_\_\_. *Completing the practice turn in strategy research*. Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G. e MELIN, L. *The emerging field of strategy practice*. In: 20º EGOS Colloquium, Anais, Lubiana, 2004.

YIN, R. K. *The Abridged Version of Case Study Research*. In: Leonard Bickman and Debra J.Rog (eds.). Handbook of Applied Social Research, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 229-259, 1998.

YOURDICTIONARY. *Jack Welch Facts*. Disponível em: <<http://biography.yourdictionary.com/jack-welch>>. Copyright 1996 – 2015. Acesso em 07 jan. 2015.

ZAIRI, M. *Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness*. Benchmarking for Quality Management & Technology, v. 1, n. 1, p. 11 -24, 1994.

**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista não estruturado: 1ª fase – identificação dos indicadores estratégicos**



Prezado(a) Sr.(a),  
Estrategista da CNH Industrial,

Estamos em fase de conclusão da pesquisa de doutorado sobre o tema Estratégia como Prática e Desempenho Organizacional com apoio do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A orientadora deste trabalho é a Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Lúcia Miranda Lopes e o coorientador é o Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Na presente pesquisa, pretendemos **identificar os indicadores estratégicos** que mais influenciam o desempenho das organizações, com foco no segmento de máquinas de construção, no qual está inclusa a CNHi.

Para que tenhamos o sucesso esperado com a presente pesquisa, a sua participação é de fundamental importância. Assim, pedimos a gentileza que o(a) Sr.(a) responda a todas as questões com o máximo de atenção possível.

Salientamos que o anonimato e o sigilo de todos os dados disponibilizados pelo(a) Sr.(a) serão integralmente respeitados e que as informações obtidas a partir das análises dos respectivos dados serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. E, caso seja do seu interesse, nos comprometemos a enviar-lhe os resultados da presente pesquisa.

Contando com a sua colaboração, desde já apresentamos os nossos sinceros agradecimentos.

Cordialmente,

Prof. MSc. Edmar Aderson Mendes de Paula (Doutorando)



## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Gostaríamos de enfatizar que não existem respostas corretas ou incorretas. Queremos apenas que o(a) Sr.(a) seja sincero e comunique o seu ponto de vista com a maior precisão possível. Se permitido, gravaremos a entrevista para facilitar a compilação dos dados posteriormente, ressaltando o sigilo e anonimato destas informações.

1) Favor listar os indicadores estratégicos que segundo a sua ótica, mais influenciaram o desempenho e o crescimento da CNH Industrial, tomando como referência temporal desde o momento que você passou a fazer parte do grupo de estrategistas, mesmo que em empresas concorrentes, até a atualidade e à medida do possível, favor justificar o porque da escolha destes indicadores.

Muito obrigado por sua participação!

E-mail de contato: eamp1971@gmail.com

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturado: 2ª fase – seleção e agrupamento dos indicadores estratégicos – painel de especialistas**



Prezado(a) Sr.(a),  
Estrategista da CNH Industrial,

Reiteramos que estamos em fase de conclusão da pesquisa de doutorado sobre o tema “Estratégia como Prática” e “Desempenho Organizacional” com apoio do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A orientadora deste trabalho é a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Lúcia Miranda Lopes e o coorientador é o Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Agradecemos sua presença na fase anterior desta pesquisa de identificação dos fatores estratégicos que mais influenciam o desempenho organizacional, com foco no segmento de máquinas de construção, no qual está inclusa a CNHi.

Na presente pesquisa, visamos **selecionar e agrupar os indicadores estratégicos** identificados em análise secundária a artigos e livros científicos, documentos disponibilizados pela CNHi e também aqueles apontados por vocês na fase anterior desta pesquisa.

Para que tenhamos o sucesso esperado com a presente pesquisa, a sua participação é de fundamental importância. Assim, pedimos a gentileza que o(a) Sr.(a) esteja presente na sala de *marketing* da *New Holland Construction*, no dia 05/02/2015 de 15 às 16:30h, para participar de um painel de especialistas.

Salientamos que o anonimato e o sigilo de todos os dados disponibilizados pelo(a) Sr.(a) serão integralmente respeitados, e as informações obtidas, a partir das análises dos respectivos dados serão utilizadas, exclusivamente, para fins acadêmicos. E caso seja do seu interesse, nos comprometemos a enviar-lhe os resultados da presente pesquisa.

Desde já apresentamos os nossos sinceros agradecimentos.

Cordialmente,

Prof. MSc. Edmar Aderson Mendes de Paula (Doutorando)

## ROTEIRO DE ENTREVISTA (semi-estruturado)

Gostaríamos de enfatizar que não existem respostas corretas ou incorretas. Queremos apenas que o(a) Sr.(a) seja sincero e comunique o seu ponto de vista com a maior precisão possível. Se permitido, gravaremos a entrevista para facilitar a compilação dos dados posteriormente, ressaltando o sigilo e anonimato, informado anteriormente.

1) Conforme dito anteriormente, na presente pesquisa pretendemos selecionar e agrupar os indicadores estratégicos que mais influenciaram o desempenho da CNH Industrial nas últimas décadas. Os indicadores listados a seguir são uma composição de indicadores estratégicos identificados através da tríade: i) análise de conteúdo, feita por Roman (2011), nos artigos do portal CAPES publicados entre 2000 a 2009; ii) análise de discurso dos principais executivos industriais que emergiram no pós-guerra a partir da década de 1970; iii) indicadores listados por vocês, estrategistas da CNHi, na pesquisa realizada no mês anterior.

1) Abaixo são apresentados os 15 principais indicadores estratégicos de competitividade organizacional identificados a partir da análise de conteúdo de quatrocentos e oitenta e seis artigos científicos, apresentado por Roman (2011), que tratam assuntos relacionados à competitividade, produtividade, eficiência, desempenho e *performance* organizacional, no portal de periódicos da CAPES, no período de 2000 a 2009.

1. Alianças estratégicas;
2. Capital humano;
3. Confiabilidade;
4. Conhecimento;
5. Custo;
6. Fatores culturais;
7. Flexibilidade;
8. Inovação;
9. Qualidade;
10. Rapidez;
11. Relacionamento com clientes;
12. Responsabilidade social;
13. Sistemas de controle;

14. Técnicas de produção;
15. Tecnologias de informação e Comunicação;

2) Abaixo são apresentados os principais indicadores estratégicos de competitividade organizacional identificados a partir da análise de discurso dos principais executivos industriais, considerados homens-forte da indústria desde o período pós-guerra na década de 1970, e que alavancaram o crescimento das empresas durante o período que estiveram ou ainda estão, na direção das mesmas.

1. estabelecimento de padrões de gestão aplicado a todos os setores (Sloan)
2. centralização nas definições políticas e descentralização de suas aplicações (Sloan / Chandler)
3. criação de conselhos inter divisionais (Sloan)
4. adoção de uma nova estratégia de marketing segmentado e redução dos produtos no portfólio (Sloan)
5. autonomia/autoridade dos executivos chefes de setores (líderes) – empowerment (Sloan / Barnard / Marchionne)
6. melhoria da qualidade do produto / agregação de valor ao produto (Sloan / Marchionne)
7. cooperação intra e extra-organizacional (Barnard)
8. efetividade, relacionada ao atingimento das metas (Barnard)
9. eficiência, relacionada à satisfação das necessidades individuais dos funcionários da empresa /incentivos (tangíveis e persuasão) (Barnard)
10. liderança e competência (Sloan / Barnard / Welch / Marchionne)
11. agilidade nas decisões, principalmente pelos líderes (Welch)
12. valorização da cultura organizacional (Barnard / Welch)
13. comunicação efetiva (Barnard / Welch)
14. pessoas na organização comprometidas, motivadas e recompensadas, contribuindo efetivamente para o resultado da empresa (Barnard / Welch)
15. racionalização do uso de recursos / operações (Chandler / Welch / Marchionne)
16. planejamento estratégico antes da estrutura organizacional (Chandler)
17. capacidade de solução dos problemas (Welch)
18. aquisições de novas empresas (Welch)
19. definição e execução da missão / objetivos da empresa (Welch)
20. desenvolvimento orientado pelo cliente, e não pela engenharia (Marchionne)

3) Abaixo os 15 indicadores estratégicos adicionais, elencados por vocês funcionários e estrategistas da empresa objeto de análise desta pesquisa, na fase anterior.

1. alianças estratégicas (aquisições, fusões, estratégia de “marca”) – Mudanças Organizacionais (aspectos positivos e negativos..)
2. *cross Selling*;
3. B2B (*business to business*) – parcerias com concessionários e fornecedores.
4. comunicação eficaz (com todos *stakeholders*, incluindo os funcionários)
5. obtenção de fontes de vantagem competitiva;
6. qualidade do produto;
7. preço competitivo;
8. eficiência produtiva (WCM, tecnologia de automação...)
9. pensar globalmente e agir localmente (“Glocal”): foco no desenvolvimento de produto com foco específico nos segmentos, regiões e marcas;
10. benefícios aos funcionários – valorização do capital humano (presentes de fim de ano, cestas básicas...)
11. foco no pós-vendas (peças e serviços)
12. evolução tecnológica (telematics, machine control, eletrônica embarcada para controle de emissão de poluentes etc...)
13. programa de remuneração do funcionário
14. liderança
15. capital humano

O quadro a seguir resume os indicadores estratégicos listados na tríade acima referida.

## Identificação dos indicadores estratégicos

1ª fase					
Identificação dos principais indicadores estratégicos (3 fontes distintas)					
	Análise de Conteúdo feita por Roman (2011) - Artigos Capes (2000 a 2009)		Análise de Discurso - Principais executivos industriais		Entrevistas com estrategistas da CNHI
1	Alianças estratégicas	1	Estabelecimento de padrões de gestão em todos os setores	1	Alianças estratégicas (estratégia de "marca", fusões e aquisições)
2	Capital humano	2	Centralização nas definições políticas e descentralização de suas aplicações	2	Cross Selling
3	Confiabilidade	3	Criação de conselhos interdivisionais	3	B2B – parcerias com concessionários e fornecedores
4	Conhecimento	4	Marketing segmentado e redução do portfólio de produtos	4	Comunicação eficaz (com todos <i>stakeholders</i> , incluindo os funcionários)
5	Custo	5	Autonomia/autoridade dos executivos chefes de setores (líderes) – <i>empowerment</i>	5	Obtenção de fontes de vantagem competitiva
6	Fatores culturais	6	Melhoria da qualidade do produto / agregação de valor	6	Qualidade do produto
7	Flexibilidade	7	Cooperação intra e extra-organizacional	7	Preço competitivo
8	Inovação	8	Efetividade, relacionada ao atingimento das metas	8	Eficiência produtiva (WCM, tecnologia de automação...)
9	Qualidade	9	Satisfação das necessidades individuais dos funcionários da empresa /incentivos (tangíveis e persuasão)	9	Pensar globalmente e agir localmente (“Glocal”)
10	Rapidez	10	Liderança e competência	10	Benefícios aos funcionários – valorização do capital humano
11	Relacionamento com clientes	11	Agilidade nas decisões, principalmente pelos líderes	11	Foco no pós-vendas (peças e serviços)
12	Responsabilidade social	12	Valorização da cultura organizacional	12	Evolução tecnológica
13	Sistemas de controle	13	Comunicação efetiva	13	Programa de remuneração do funcionário
14	Técnicas de produção	14	Pessoas na organização comprometidas, motivadas e recompensadas	14	Liderança
15	Tecnologias de informação e Comunicação	15	Racionalização do uso de recursos / operações	15	Capital humano
		16	Planejamento estratégico antes da estrutura organizacional		
		17	Capacidade de solução dos problemas		
		18	Aquisições de novas empresas		
		19	Definição e execução da missão / objetivos da empresa		
		20	Desenvolvimento orientado pelo cliente, e não pela engenharia		

2) Queira por gentileza nos ajudar na seleção e agrupamento dos indicadores conforme coincidência de assunto, sem preocupação, nesta fase, de elencá-los em ordem de prioridade. Ressalta-se que as técnicas de agrupamento (*clustering*), segundo Baker (1995), visam classificar ou agrupar objetos em categorias que explorem semelhanças comuns entre estes.

Muito obrigado por sua participação!

E-mail de contato: eamp1971@gmail.com

**APÊNDICE C – Levantamento (*survey*) semiestruturado – Entrevista pessoal: 3ª fase –  
classificação dos indicadores estratégicos**



Prezado(a) Sr.(a),  
Estrategista da CNH Industrial,

Estamos em fase de conclusão da pesquisa de doutorado sobre o tema “Estratégia como prática” e “Desenvolvimento organizacional” com apoio do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Esta é a terceira e última fase desta pesquisa, onde buscamos **classificar os indicadores estratégicos** identificados, selecionados e agrupados nas fases anteriores, e que mais influenciam o desempenho das organizações, segundo o grau de importância geral de cada indicador em relação ao mercado de máquinas de construção e em seguida, a sua percepção segundo o grau de importância de cada indicador no desempenho da CNH Industrial nos últimos anos.

Para que tenhamos o sucesso esperado com a presente pesquisa, a sua participação é de fundamental importância. Assim, pedimos a gentileza que o(a) Sr.(a) responda a todas as questões com o máximo de atenção possível.

Salientamos que o anonimato e o sigilo de todos os dados disponibilizados pelo(a) Sr.(a) serão integralmente respeitados, e as informações obtidas, a partir das análises dos respectivos dados serão utilizadas, exclusivamente, para fins acadêmicos. E caso seja do seu interesse, nos comprometemos a enviar-lhe os resultados da presente pesquisa.

Contando com a sua colaboração, desde já apresentamos os nossos sinceros agradecimentos.

Cordialmente,

Prof. MSc. Edmar Aderson Mendes de Paula (Doutorando)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Lúcia Miranda Lopes (Orientadora)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves (Coorientador)



## QUESTIONÁRIO

**Instruções de preenchimento:** não existem respostas corretas ou incorretas, queremos apenas que o(a) Sr.(a) seja sincero e comunique o seu ponto de vista com a maior precisão possível. Antes do preenchimento deste questionário, favor ler atentamente o exemplo a seguir.

Afirmativa: A execução do planejamento estratégico é uma atividade essencial para o sucesso de nossa organização.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Se assinalar a opção 5 significa que o(a) Sr.(a) concorda com a afirmação de que a execução do planejamento estratégico é uma atividade essencial para a sua organização. Caso marque as opções 6 ou 7, significa concordância ainda mais forte em relação a respectiva afirmativa. A opção 4 indica neutralidade. Por outro lado, se quisesse indicar discordância, o(a) Sr.(a) deveria ter marcado as opções 3, 2, 1, sendo que 1 seria discordância total em relação à afirmativa apresentada.

### **Grau de importância geral de cada indicador estratégico**

Q1. As “Alianças estratégicas” são um dos indicadores estratégicos que mais influenciaram o desempenho e crescimento das organizações.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q2. O “Capital Humano” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento das organizações.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q3. O “Relacionamento com Clientes” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento das organizações.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q4. O “Desenvolvimento com foco nos produtos e processos” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento das organizações.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q5. O “Planejamento, Controle e Execução estratégica” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento das organizações.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q6. A “Responsabilidade Social e Ética” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento das organizações.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q7. O “Glocal: Pensar globalmente e agir localmente” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento das organizações.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q8. O “Comunicação efetiva (com todos os *stakeholders*, incluindo os funcionários)” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento das organizações.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

**Grau de importância na CNHi de cada indicador estratégico**

Q1. As “Alianças estratégicas” são um dos indicadores estratégicos que mais influenciaram o desempenho e crescimento da CNH Industrial nas últimas décadas.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q2. O “Capital Humano” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento da CNH Industrial nas últimas décadas.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q3. O “Relacionamento com Clientes” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento da CNH Industrial nas últimas décadas.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q4. O “Desenvolvimento com foco nos produtos e processos” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento da CNH Industrial nas últimas décadas.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q5. O “Planejamento, Controle e Execução estratégica” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento da CNH Industrial nas últimas décadas.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q6. A “Responsabilidade Social e Ética” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento da CNH Industrial nas últimas décadas.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q7. O “Glocal: Pensar globalmente e agir localmente” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento da CNH Industrial nas últimas décadas.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

Q8. O “Comunicação efetiva (com todos os *stakeholders*, incluindo os funcionários)” é um dos indicadores estratégicos que mais influenciou o desempenho e crescimento da CNH Industrial nas últimas décadas.

DISCORDO TOTALMENTE 1 2 3 4 5 6 7 CONCORDO TOTALMENTE.

#### DADOS DE CATEGORIZAÇÃO

DC.1 - CARGO/FUNÇÃO ocupado na organização:

DC.2 - TEMPO DE EXPERIÊNCIA na CNH (em anos):

DC.3 - TEMPO DE EXPERIÊNCIA total (em anos):

DC.4 - SETOR de trabalho na organização:

DC.5 - FORMAÇÃO ACADÊMICA (favor marcar apenas o de maior grau).

- Ensino Médio / Técnico / 2º. Grau completo
- Graduação completa
- Pós-graduação (especialização lato sensu)
- Pós-graduação (especialização stricto sensu) – mestrado
- Pós-graduação (especialização stricto sensu) – doutorado

DC.6 - IDADE do respondente:

**FINALIZAÇÃO**

Favor descrever abaixo, algum indicador estratégico que você julgue primordial para o desempenho da firma, e que porventura, não tenha sido contemplado nos oito indicadores e seus subindicadores listados anteriormente ou se desejaria eliminar alguns destes indicadores listados. Favor justificar a sua resposta.

---

---

---

---

Muito obrigado por sua participação!

E-mail de contato: [eamp1971@gmail.com](mailto:eamp1971@gmail.com)

## APÊNDICE D - Referências dos executivos industriais

A seguir são apresentados os mais citados artigos e livros pesquisados dos executivos industriais utilizados como referência neste trabalho, totalizando 10 principais referências consultadas. São também listados os sites de consulta na internet às biografias destes executivos.

### Chester Barnard (*AT&T*)

BARNARD, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

\_\_\_\_\_. *Education for executives*. *Journal of Business*, 18(4): 175-182, 1945.

\_\_\_\_\_. *Organization and Management*. In: *The Early Sociology of Management and Organizations*. Cambridge, MA: Harvard University Press, v. 7, 260 p., 1948.

Consulta ao portal: <https://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/barnard.html> em 13/01/2015.

Consulta ao portal: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/45-chester-barnard> em 16/01/2015.

### Alfred Sloan (*General Motors*)

SLOAN, A. P. *My Years with General Motors*. Garden City, NY. Doubleday & Company, INC, 1964.

Consulta ao portal: <http://www.sloan.org/about-the-foundation/who-was-alfred-p-sloan-jr/> em 06/02/2015.

Consulta ao portal: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/87-alfred-p-sloan> em 07/01/2015.

### Alfred Chandler (*Du Pont*)

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

\_\_\_\_\_. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

\_\_\_\_\_. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*. In: Journal of Economic Perspectives. American Economic Association, v. 6, n.3, Summer, 1992. p. 79-100.

Consulta ao portal: <https://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/chandler.html> em 10/01/2015.

#### **Sergio Marchionne (CNH Industrial)**

Consulta ao portal: <http://biografieonline.it/biografia.htm?BioID=2054&biografia=Sergio+Marchionne> em 15/01/2015.

#### **Jack Welch (General Electric)**

WELCH, J.; WELCH, S. *Winning*. 5.ed. 384p. ISBN: 0060753943. Harper Business, 2005.

\_\_\_\_\_. *Winning: The Answers: Confronting 74 of the Toughest Questions in Business Today*. 272p. ISBN: 0061241490. Harper Business, 2006.

\_\_\_\_\_. *The Real-Life MBA: Your No-Bs Guide to Winning the Game, Building a Team, and Growing Your Career*. 256 p. ISBN: 0062362801. Harper Business, 2015.

Consulta ao portal: <http://biography.yourdictionary.com/jack-welch> em 07/01/2015.