



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

**ACÁCIA BRANCA SECO FERREIRA**

**ESTRATÉGIAS DELIBERADAS  
EM ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA RECONHECIDA NO BRASIL**

BELO HORIZONTE - MG  
AGOSTO/2004

**ACÁCIA BRANCA SECO FERREIRA**

**ESTRATÉGIAS DELIBERADAS  
EM ORGANIZAÇÕES DE EXCELÊNCIA RECONHECIDA NO BRASIL**

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

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte

2004

F383e  
2004

Ferreira, Acácia Branca Seco, 1963-  
Estratégias deliberadas em organizações de excelência reconhecida no  
Brasil / Acácia Branca Seco Ferreira. - 2004.  
217 p. : il.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves  
Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de  
Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Planejamento estratégico - Teses 2. Empresas - Avaliação - Teses  
3. Administração - Teses I. Gonçalves, Carlos Alberto. II. Universidade Federal  
de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
III. Título

CDD : 658.401

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos exemplos de:*

*Coragem, determinação e caráter de meu pai,  
um imigrante português empreendedor,*

ACÁCIO DUARTE FERREIRA;

*Fé, dedicação ao trabalho e amor incondicional de minha mãe,  
uma imigrante portuguesa batalhadora,*

BRANCA VIRGÍNIA SECO DA COSTA FERREIRA;

*Solidariedade, companheirismo e amizade dos meus irmãos,  
dois presentes de Deus,*

ACÁCIO SÉRGIO SECO FERREIRA e  
SOCORRO DE FÁTIMA BRANCA SECO FERREIRA;

*Dedicação ao próximo, carinho e apoio,  
um anjo em meu caminho,*

MARIA TEREZINHA DE JESUS OLIVEIRA;

*Esperança e certeza de um mundo melhor dos meus afilhados,  
três adoráveis amiguinhos,*

ATALIBA NETO, MARCELO ACÁCIO e SORAYA NATASHA.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a *Deus*, presença em todos os momentos e certeza de apoio sempre, especialmente, quando tudo parece estar irremediavelmente perdido.

A *Nossa Senhora*, Mãe Protetora, a quem digo: “Nada sem Vós.”

Ao *Prof. Dr. Luiz Antônio Campos Corrêa*, Presidente do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, a quem muito deve a educação superior no Amazonas, pela seriedade com que conduz a mesma, por ter apoiado este projeto de vida.

Ao *Prof. Dr. José Waldemar Gonçalves de Souza*, Coordenador da Pós-Graduação do CIESA, cujo trabalho, há décadas, vem possibilitando a vinda de renomadas instituições de ensino ao nosso Estado, a exemplo da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

Ao *Prof. Dr. José Edson Lara*, Coordenador do Mestrado, cuja visão educacional e empresarial tornou realidade o Sonho de Mestrado de um grupo de 18 profissionais e cuja diplomacia sempre preservou a harmonia nas relações entre alunos e entre estes e os professores.

Ao *Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves*, pela paciência, compreensão, dedicação, incentivos constantes, por não limitar um sonho e, especialmente, por tratar as pessoas não como elas são, mas como elas podem e poderiam ser, pedra angular na minha formação e, certamente, referencial profissional e humano, que tive o privilégio de ter como Orientador.

Ao *Prof. Dr. Ronaldo Darwich Camilo*, companheiro de ideal da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, que sempre foi receptivo e a quem devo muito a delimitação do tema da pesquisa, pelas sugestões dadas e material fornecido.

Ao *Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa*, Coordenador do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD da UFMG, pelo apoio que deu ao projeto de formação de mestres no Amazonas e pelas palavras de estímulo, que nos sustentaram nos momentos mais difíceis.

Aos meus *Professores Dr. Allan Claudius Q. Barbosa, Dr. Antônio Luiz Marques, Dra. Áurea Helena Puga Ribeiro, Dr. Hudson Fernandes Amaral, Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Dr. Reynaldo Maia Muniz, Dr. Ricardo Teixeira Veiga e Dr. Sérgio Birchal*, cujos ensinamentos e experiências foram de extrema valia nessa nova etapa de minha formação e me conduziram a um admirável mundo novo.

À *Profa. Dra. Ursula Wetzel Brandão dos Santos* da Pontifícia Universidade Católica - PUC do Rio de Janeiro, que me ofereceu sua dissertação para orientação quanto ao uso do método da *Grounded Theory*.

Aos *colaboradores das Secretarias do CIESA e do CEPEAD*, especialmente, à Lígia Almeida e à Solange Silvio, na primeira, e à Edna Souza, na segunda, pelo sempre eficiente apoio administrativo.

À Sra. *Ana Maria Rutta*, Superintendente Geral da FPNQ, pela manifestação de apoio ao estudo.

Ao Sr. *Antonio Tadeu Pagliuso*, Gerente Técnico da FPNQ, pelos contatos efetuados visando a facilitar o acesso às organizações estudadas.

Ao Sr. *André Ribeiro Ferreira*, Gerente do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF, pelo incentivo e material fornecido.

À *Federação das Indústrias do Estado do Amazonas – FIEAM*, pelo apoio ao estudo, mediante a concessão da passagem aérea para realização da pesquisa nas unidades de análise, em São Paulo e Rio de Janeiro.

À *Diretoria e colaboradores da SERASA, SIEMENS e XEROX* pelas informações dadas, essenciais ao presente estudo, e amabilidade com que me trataram, especialmente a *Andréa Meirelles Zeronian, Antônio Carlos Gomes, Fernando Max Souza Bruno, Francisco La Gamba, Eliana Bogeia, Humberto Luis Silva Bocayuva, Luiz César Guimarães, Márcio Lassance, Marcos Vancellote, Maria Sol F. Marques da Silva, Newton Nascimento Alves, Patrícia Seabra Loureiro, Rosimar Rodriguez e Walter Antonio Conti*.

A *todos os meus colegas de Mestrado* pelo incentivo e companheirismo, com especial destaque para aqueles que, na etapa final, contribuíram com suas experiências: *Eliana Migliorin da Rosa, Mário Augusto da Silva Botelho e Rossinês Batista de Oliveira*.

À *Laura Dionísia do Monte Rodrigues, Marlene Araújo de Faria e Nicolino Ferreira De Luca*, meus amigos, que, em sua contínua expressão de amizade, compartilharam seu conhecimento.

Aos meus amados pais, *Acácio Duarte Ferreira e Branca Virgínia Seco da Costa Ferreira*, que sempre de tudo fizeram para que eu pudesse realizar todos os meus sonhos.

Ao meu querido irmão, *Acácio Sérgio Seco Ferreira*, que não poupou esforços para que eu pudesse me dedicar a este empreendimento, assumindo muitos dos meus deveres.

À minha querida irmã, *Socorro de Fátima Branca Sêco Ferreira David Antônio*, ao meu cunhado e amigo *Ataliba David Antônio Filho* e aos meus adoráveis afilhados *Ataliba Neto, Marcelo Acácio e Soraya Natacha*, meus grandes incentivadores nesta árdua jornada.

À minha sempre estimada protetora, *Maria Terezinha de Jesus Oliveira*, um anjo que Deus pôs no meu caminho e de minha família.

E a *todos aqueles*, que apesar de não serem nominalmente citados, estão presentes em minha lembrança e gravados em meu coração pela solidariedade e apoio manifestados ao longo desta caminhada.

### *Ser Excelente é:*

*Fazer as coisas e não buscar razões para demonstrar que não podem ser feitas.*

*Compreender que a vida não é algo que se receba pronto, mas, sim, que temos de produzir as oportunidades para se alcançar o êxito.*

*Compreender que, com base numa férrea disciplina, é possível forjar o caráter dos triunfadores.*

*Traçar um plano e alcançar os objetivos desejados, apesar de todas as circunstâncias.*

*Saber dizer: equivoquei-me e se propor a não cometer mais o mesmo erro.*

*Levantar-se cada vez que se fracassa, com um espírito de superação e de aprendizagem.*

*Reclamar consigo mesmo para o desenvolvimento pleno das próprias potencialidades, buscando incansavelmente a realização.*

*Entender que, através do privilégio diário do nosso trabalho, podemos alcançar a realização.*

*Exercer a nossa liberdade e sermos responsáveis por cada uma das nossas ações.*

*Sentir-se ofendido e lançar-se à ação contra a pobreza, a calúnia e a injustiça.*

*Transcender o nosso tempo deixando, para as gerações futuras, um mundo melhor.*

*Miguel Angel Cornejo y Rosado*

## RESUMO

O estudo da formulação e implementação de estratégias deliberadas é particularmente relevante quando se consideram organizações de excelência reconhecida no Brasil, sobretudo quando estudos recentes indicam que uma grande parte das empresas no País reconhece-se significativamente afastada dos melhores modelos e das melhores práticas de gestão. Três organizações que ganharam o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ são objetos de análise, neste estudo de casos múltiplos, utilizando-se os procedimentos metodológicos da *Grounded Theory*. Na busca de compreender como os processos de formulação e implementação de estratégias deliberadas ocorrem, foram entrevistados membros dessas organizações, efetuada observação simples, em um caso, sendo os dados obtidos cotejados com documentos organizacionais e publicações sobre o assunto. A dimensão da análise considerou o momento presente mais dados retrospectivos, relativos à época da obtenção do Prêmio. Os dados revelaram semelhanças, especialmente de fundamentos, em que pese, em alguns momentos, haver divergências de práticas; deixaram antever possíveis associações entre queda no desempenho e descuido na gestão estratégica. Espera-se que os resultados encontrados contribuam para aumentar o conhecimento sobre a gestão dessas empresas reconhecidas por seu desempenho de “Classe Mundial”, incentivando um aprofundamento do assunto.

**Palavras chaves:** estratégia deliberada; formulação; implementação; desempenho reconhecido

## **ABSTRACT**

The study of the formulation and implementation of deliberate strategies is particularly important when are considered excellence organizations recognized in Brazil, above all when recent studies indicate that a great part of the companies in the Country is recognized significantly aparted of the best models and of the best administration practices. Three organizations that won the National Prize of the Quality - PNQ are analysis objects, in this study of multiple cases, being used Grounded Theory methodological procedures. In the search of understanding as the formulation processes and implementation of deliberate strategies happen, the members of those organizations were interviewed, in a simple observation, in a case, being the obtained data compared with documents organizacional and publications on the subject. The dimension of the analysis considered the present moment plus retrospective data, relative to the time of the obtaining of the Prize. The data revealed likeness, especially of foundations, in that it weighs, in some moments, there to be divergences of practices; they let to foresee possible associations among fall in the acting and negligence in the strategic administration. It is waited that the found results contribute to increase the knowledge on the administration of those companies recognized by your acting of " World " Class, motivating a deep reflexion of the subject.

**Keywords:** deliberate strategy; formulation; implementação; recognized acting

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	11
LISTA DE QUADROS .....	12
LISTA DE SIGLAS .....	13
1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Reconhecimento do desempenho excelente no Brasil .....	16
1.1.1 As estratégias no Modelo de Excelência do PNQ® .....	19
1.2 Questão de pesquisa .....	22
1.3 Objetivos .....	25
1.4 Relevância da pesquisa .....	26
1.5 Delimitação da pesquisa .....	27
1.6 Estrutura da dissertação .....	28
2 ESTRATÉGIA .....	32
2.1 Origens .....	33
2.2 Conceito .....	36
2.3 Classificação .....	37
2.4 Evolução do pensamento estratégico .....	39
3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA .....	43
3.1 Processo prescritivo .....	45
3.2 Processo descritivo .....	63
3.3 Processo misto .....	74
4 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA .....	85
4.1 Relacionamento ente formulação e implementação de estratégia .....	87
4.2 Abordagens para implementação de estratégia .....	90
4.3 Sistema de gestão estratégica: <i>Balanced Scorecard</i> .....	99

4.3.1	Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	99
4.3.2	Princípios do <i>Balanced Scorecard</i> .....	104
4.3.3	Componentes de um sistema de gestão estratégica .....	106
5	OBJETOS DE ESTUDO .....	109
5.1	Serasa .....	110
5.1.1	Perfil .....	110
5.1.2	Modelo de gestão .....	113
5.2	Siemens .....	114
5.2.1	Perfil .....	114
5.2.2	Modelo de gestão .....	115
5.3	Xerox .....	116
5.3.1	Perfil .....	116
5.3.2	Modelo de gestão .....	117
6	METODOLOGIA .....	119
6.1	Tipo de pesquisa .....	120
6.2	Roteiro metodológico da pesquisa .....	122
6.3	Suporte teórico das abordagens metodológicas .....	129
6.4	Questões do protocolo .....	131
6.5	Universo e amostra .....	133
6.6	Unidades de análise e unidades de observação .....	134
6.7	Locais dos casos .....	135
6.8	Caracterização dos entrevistados .....	136
6.9	Limitação da pesquisa .....	137
7	ANÁLISE .....	140
7.1	Descrição dos processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas .....	141
7.1.1	Serasa .....	142
7.1.2	Siemens .....	162
7.1.3	Xerox .....	175
7.2	Análise comparativa dos processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas .....	195
8	(RE)ENCONTRO COM A LITERATURA .....	198
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	205
10	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	209
	APÊNDICE .....	216

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Excelência do PNQ® .....	20
Figura 2 – Estrutura da dissertação .....	29
Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes .....	38
Figura 4 – Estrutura de estratégia de Andrews .....	47
Figura 5 – Modelo básico da Escola do <i>Design</i> .....	49
Figura 6 – Matriz de Ansoff .....	50
Figura 7 – Modelo Steiner de Planejamento Estratégico .....	51
Figura 8 – Curva de experiência para memórias de semicondutores .....	55
Figura 9 – Matriz de crescimento-participação do BCG .....	56
Figura 10 – Matriz de atratividade da indústria - força do negócio .....	58
Figura 11 – Forças que dirigem a concorrência na indústria .....	60
Figura 12 – Três estratégias genéricas .....	61
Figura 13 – A cadeia de valores genérica .....	62
Figura 14 – Reagindo às ameaças à sustentabilidade .....	71
Figura 15 – Diagnosticando problemas de estratégia .....	87
Figura 16 – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica .....	102
Figura 17 – Pilares da gestão empresarial Serasa.....	113
Figura 18 – <i>The Xerox Management Model</i> .....	118
Figura 19 – Processo da pesquisa .....	124
Figura 20 – Processo de planejamento da Serasa 1995 .....	144
Figura 21 – Negociação de compromissos com as pessoas .....	144
Figura 22 – Sistema estratégico da Serasa: Visão analítica e dinâmica .....	145
Figura 23 – Planejamento estratégico da Siemens – Telecomunicações 1998 .....	163
Figura 24 – Insumos do planejamento estratégico da Siemens .....	164
Figura 25 – Etapas do processo de planejamento estratégico da Siemens .....	164
Figura 26 – Processo de planejamento e gestão da Xerox .....	177
Figura 27 – <i>Annual plan</i> .....	178
Figura 28 – <i>Management processes</i> .....	179
Figura 29 – <i>Golden Thread</i> .....	181
Figura 30 – Detalhamento do processo de planejamento e gestão da Xerox .....	183

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do pensamento estratégico .....	42
Quadro 2 – Conceitos-chave da estratégia do conhecimento .....	66
Quadro 3 – Culturas estimulantes e inibidoras do aprendizado .....	69
Quadro 4 – Cinco abordagens para implementação de estratégia .....	98
Quadro 5 – Roteiro metodológico da pesquisa .....	123
Quadro 6 – Roteiro teórico dos procedimentos metodológicos .....	130
Quadro 7 – Relação dos entrevistados .....	138
Quadro 8 – Alinhamento e balanceamento estratégico da Serasa .....	148
Quadro 9 – Processos de formulação de estratégias em organizações reconhecidas .....	195
Quadro 10 – Processos de implementação de estratégias em organizações reconhecidas .	196

## LISTA DE SIGLAS

CS	<i>Corporate Strategy</i> – área central da Siemens no Brasil
FDC	Fundação Dom Cabral
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MIS	Sistema de Informações Gerenciais
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PICE	Política Industrial e de Comércio Exterior
PMQ	Processo de Melhoria da Qualidade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade®
PPR	Programa de Participação nos Resultados
PQGF	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
PSP	Processo de Solução de Problemas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SERASA	Centralização de Serviços dos Bancos S.A.

---

## INTRODUÇÃO

*É comum as pessoas perguntarem: “O que motiva você a conduzir esses enormes projetos de pesquisa?” É uma boa pergunta. E a resposta básica é: curiosidade. Não há nada que eu considere mais vibrante do que pegar uma pergunta cuja resposta eu não sei e embarcar numa pesquisa, em busca de respostas. Tenho uma profunda satisfação em entrar no barco, como Lewis e Clark, e rumar para oeste, dizendo: “A gente não sabe o que vai encontrar quando chegar lá, mas com certeza vamos te contar quando voltarmos.”*

Jim Collins – Empresas Feitas para Vencer

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo político-econômico contemporâneo, baseado em intensa competição, estimula a busca de informações e conceitos fundamentais à entrada e à evolução das organizações no campo da gestão para a excelência do desempenho, em níveis compatíveis aos de classe mundial, visando à sobrevivência organizacional.

A competição da era industrial cedeu lugar à competição da era da informação, onde novas capacidades são exigidas para assegurar o sucesso competitivo, tornando obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. Agora, as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

As organizações da era da informação se caracterizam, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 4-7), por apresentarem processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores de conhecimento – *knowledge workers*. Na busca de se transformar para poder competir com sucesso, as organizações adotam diversos programas de melhoria, como: produção e sistemas de

distribuição *just-in-time*; competição baseada no tempo; produção enxuta/empresa enxuta; criação de organizações focalizadas no cliente; gestão de custos baseada em atividades; *empowerment* dos funcionários; reengenharia e gestão da qualidade total.

Muitas dessas iniciativas, não raro, apresentam resultados frustrantes, em sua maioria, ou melhor, quase sempre, por se tratarem de iniciativas isoladas dissociadas da estratégia organizacional.

A excelência reconhecida de algumas empresas demonstra êxito no jogo competitivo, no qual a estratégia ocupa posição relevante, constituindo-se, por conseguinte, em um ângulo instigante pelo qual tais organizações merecem ser apreciadas. Dessa forma, o presente estudo buscou analisar como as estratégias deliberadas são formuladas e implementadas em organizações de excelência reconhecida no Brasil.

### **1.1 Reconhecimento do desempenho excelente no Brasil**

Os grandes desafios da sociedade produtiva brasileira passaram a ser, a partir de 1990, a busca da racionalização, da modernização e da competitividade, tornando indispensáveis os esforços em prol da Qualidade e Produtividade, cujos conceitos foram aos poucos delineando uma nova filosofia de gestão empresarial. Voltada para resultados, totalmente orientada para o mercado, com o compromisso de dirigentes e empregados em todas as fases do processo produtivo, essa filosofia busca assegurar produtos e serviços com desempenho, preço e disponibilidade adequados às necessidades do mercado (BRASIL, [1991?], p.3).

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, criado pelo Governo, em

novembro de 1990, estabeleceu um conjunto ordenado de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica. As suas linhas de ação eram parte integrante da Política Industrial e de Comércio Exterior – PICE, guardando unidade e coerência com os mecanismos e instrumentos desta, estando de forma articulada com a Política Científica e Tecnológica e demais políticas intervenientes. Dentre as várias estratégias e ações do PBQP, estava: “Instituir prêmios destinados ao reconhecimento das contribuições em prol da qualidade e produtividade” (BRASIL, [1991?], p. 16).

O PBQP e o Movimento Nacional pela Qualidade, criados na última década do século passado para fazer frente à abertura de mercado, tinham como foco a melhoria da eficiência operacional, por meio, entre outros, da difusão de conceitos e métodos de gestão, criação de infra-estrutura tecnológica e garantia da Qualidade (CONGRESSO INTERNACIONAL DA QUALIDADE PARA COMPETITIVIDADE, 2003).

Hoje, a proposta do PBQP é defendida pelo Movimento Brasil Competitivo – MBC, instituição reconhecida pelo Governo Federal como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, voltada para o fomento da competitividade da sociedade brasileira. Impulsionado pela globalização e buscando o desenvolvimento local, seu foco está na integração de estratégia e gestão, por meio da sofisticação da estratégia e dos métodos de gestão; atuação em setores, cadeias e regiões; medição de desempenho e *benchmarking*, diferenciação pela inovação e desenvolvimento sustentável (CONGRESSO INTERNACIONAL DA QUALIDADE PARA COMPETITIVIDADE, 2003).

O Prêmio Nacional da Qualidade® – PNQ, criado em 1992, e o Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF, criado em 1998 - denominado, a partir de 2003, Prêmio Nacional

da Gestão Pública – são resultados das políticas e diretrizes acima e constituem-se nas premiações de modelo de gestão de maior relevância no cenário nacional. Enquanto o PNQ se volta para a melhoria da competitividade das organizações privadas e da qualidade e produtividade das organizações públicas, o PQGF tem abrangência limitada ao setor público. Ambos, porém, estão comprometidos com a qualidade de vida da sociedade brasileira, na medida em que estimulam, em seu campo de atuação, a excelência nas organizações.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, entidade privada e sem fins lucrativos, foi fundada por 39 organizações, privadas e públicas, em outubro de 1991, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® – PNQ, tendo como missão “promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem-sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade®” (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ, 2004, p. 2).

O PNQ se baseia no Modelo de Excelência do PNQ®, que reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior. Esse modelo acompanha o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade, funcionando como importante instrumento para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização – do setor público ou privado, com ou sem fins lucrativos, de pequeno, médio ou grande porte (FPNQ, 2004, p. 17).

O PQGF, cuja administração cabe ao Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, se baseia em seu modelo, a exemplo de vários Programas Estaduais de Qualidade existentes, tendo já realizado seis ciclos de premiação (BRASIL, 2004, p. 5).

### 1.1.1 As estratégias no Modelo de Excelência do PNQ®

Da criação do PNQ, em 1992, até 2002, o seu modelo sempre apresentou a mesma estrutura de sete Critérios de Excelência, em que pese as contínuas melhorias implementadas ao longo dos vários ciclos de premiação. No ciclo 2003, o modelo foi alterado, passando a apresentar oito Critérios de Excelência, com o desmembramento do Critério Clientes e Sociedade em dois, a saber: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

A aplicação do modelo permite uma visão sistêmica da organização e promove a excelência do desempenho organizacional, na medida em que focaliza em resultados; parte das necessidades dos clientes; escuta os anseios da sociedade em que está inserida; promove o comprometimento da alta administração e demais membros da organização; envolve-os no estabelecimento e operacionalização das estratégias e planos, respectivamente; sendo sustentadas as ações em um sistema de informações estruturado, gerador de conhecimento e viabilizados processos cada vez mais propiciadores de produtos e serviços de alto desempenho.

As organizações que se candidatam ao Prêmio devem fornecer informações sobre os enfoques aplicados em seu sistema de gestão e sobre os resultados alcançados, de acordo com o que é solicitado pelos Critérios de Excelência. Tais informações permitem verificar se a candidata possui práticas de gestão pró-ativas, refinadas e inovadoras, que produzam resultados comparáveis aos referenciais de excelência (FPNQ, 2004, p. 9).

O Modelo de Excelência do PNQ® é representado pelo diagrama mostrado na Figura 1, que

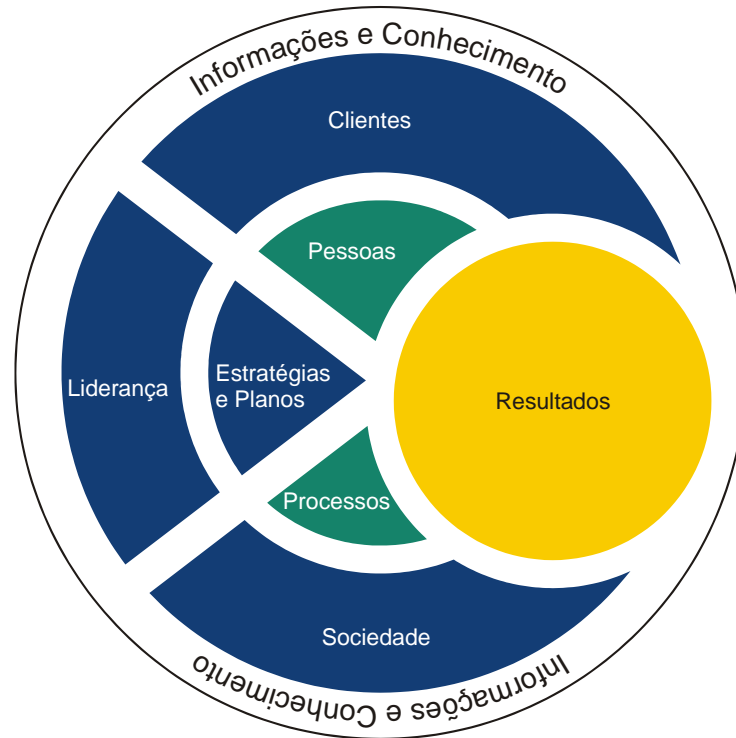


Figura 1 – Modelo de Excelência do PNQ@  
 Fonte - FPNQ, 2004, p. 17.

simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, percebida como um sistema adaptável gerador de produtos e informações, e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo (FPNQ, 2004, p. 17-18).

O diagrama permite a interpretação que segue, com base na publicação da FPNQ (2004, p. 18): A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem diretamente da sua capacidade de atender as necessidades de seus **clientes**, bem como da **sociedade** na qual está inserida. A equipe da **liderança**, com base nas informações obtidas sobre as necessidades dos clientes e da sociedade, estabelece os valores e as diretrizes da organização, disseminando a cultura da excelência nela e analisando criticamente o seu desempenho global.

As **estratégias** são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. Estas são desdobradas em **planos** de ação, para o curto e longo prazos, servindo como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Configura-se até aqui, com a caracterização dos quatro critérios referidos, a etapa de planejamento do ciclo PDCA na organização.

As **pessoas** que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas para executarem e gerenciarem adequadamente os **processos**. Esses dois critérios respondem pela etapa de execução do ciclo PDCA, enquanto que a etapa de controle desse ciclo se sustenta nos resultados obtidos, que são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências. Os resultados retornam para toda a organização na forma de **informações e conhecimento**, para que ela possa tomar as ações e buscar o aprendizado organizacional, configurando a etapa da atuação corretiva do ciclo PDCA. O diagrama enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a ligação e o correlacionamento entre todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização.

Correspondendo ao Critério 2 do Modelo de Excelência do PNQ®, **Estratégias e Planos** focaliza o processo de formulação das estratégias voltado a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho. Considera ainda como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização e comunicados interna e externamente, bem como a organização define seu sistema de medição do desempenho (FPNQ, 2004, p. 26).

Esse Critério, no modelo em vigor, compreende três Itens - cada um deles apresentando um conjunto de requisitos específicos: formulação das estratégias, desdobramento das estratégias e planejamento da medição do desempenho (FPNQ, 2004, p. 26-28).

Especificamente sobre **formulação das estratégias**, é solicitado que a organização apresente como ela formula suas estratégias de maneira a determinar seu posicionamento no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, destacando as suas principais estratégias e evidenciando o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

Com relação ao **desdobramento das estratégias**, é solicitado que evidencie como ela desdobra suas estratégias e acompanha a implementação dos principais planos de ação resultantes do processo de desdobramento das mesmas, bem como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

O último Item do Critério em apreciação trata do **planejamento da medição do desempenho**, solicitando que a organização apresente como define e implementa o seu sistema de medição do desempenho e estabelece suas metas, de forma a reforçar as estratégias para todas as partes interessadas, a permitir a avaliação dos rumos pela Alta Direção, a aprender por meio das relações de causa e efeito entre os indicadores e a monitorar o desempenho em todos os níveis da organização. Solicita, também, que seja evidenciado como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

## 1.2 Questão de pesquisa

A abertura do mercado brasileiro, na última década do século passado, intensificou a

competição entre as organizações. Estas se viram obrigadas a redesenhar processos, reduzir quadro de pessoal, terceirizar áreas, eleger *benchmarks* e implantar práticas de classe mundial, na luta pela sobrevivência.

A pesquisa sobre as tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil, realizada sob a responsabilidade do Consultor José Paschoal Rossetti da Fundação Dom Cabral - FDC (2002), revelou que praticamente todas as ferramentas de gestão listadas na pesquisa foram ou são utilizadas de forma expressiva pelas empresas, sendo a principal delas, os programas de qualidade, que atingem quase 100% das empresas. Evidenciou, entre outros aspectos, que o foco no resultado é também uma forte tendência das empresas e surpreendeu ao constatar que, apesar das mudanças havidas nas empresas, uma grande parte delas ainda se considera significativamente afastada dos melhores modelos e das melhores práticas de gestão.

Essa constatação da realidade brasileira, evidenciada na pesquisa supracitada, fomenta o interesse pelo estudo da gestão de empresas que, no Brasil, obtiveram o reconhecimento de desempenho de excelência, levando-as a serem consideradas de “Classe Mundial”.

A parte escolhida para estudo no seu modelo de gestão diz respeito às estratégias, posto ser estreito o vínculo entre desempenho organizacional, que lhes permitiu o reconhecimento, e estratégia, segundo Moraes, Florêncio & Omaki (2001), na medida em que o desempenho resulta do ajustamento entre as capacidades da empresa e os desafios que ela enfrenta, o que se dá por meio da estratégia (KAY, 1996).

Moraes, Florêncio & Omaki (2001) afirmam haver um consenso entre autores contemporâneos como Schendel (1995) e Collis & Montgomery (1995), de que os trabalhos

pioneiros apresentados por Andrews (1960) e Chandler (1960) estabeleceram as bases para o reconhecimento da estratégia como a área da Administração mais significativamente associada ao desempenho empresarial. Igualmente considerados como trabalho seminal nessa área do conhecimento estão os livros de Ansoff (1965) e Selznick (1975). O primeiro por incorporar conceitos de direção do crescimento, escopo da diversificação, vantagens competitivas e sinergia – típicos de estratégia corporativa. O segundo por apresentar de forma pioneira os conceitos associados à competência distintiva. Ambos podem ser considerados como os precursores do conceito de *core competence*, posteriormente desenvolvido por Hamel & Prahalad (1990).

O estudo supracitado da Fundação Dom Cabral (2002) – realizado, durante 13 meses, com 76 das 500 organizações listadas no anuário Melhores e Maiores de EXAME, junto ao principal executivo e diretores de cada área analisada - evidenciou, em relação às estratégias, que o cenário de incertezas no ambiente de negócios e a hipercompetição obrigam as empresas a reverem com frequência suas estratégias.

Foi constatado ainda que, em 76% das empresas, as estratégias mudaram substancialmente nos últimos cinco anos; que os novos modelos de governança levam a novas formas de definição das estratégias, estando o processo mais aberto e envolvendo um número maior de pessoas e que, em 20% das empresas, as estratégias são definidas por uma espécie de colegiado de acionistas, diretores executivos e gerentes e, somente em 4%, a tarefa é exclusivamente dos controladores.

Para conhecer essa realidade dentro de um segmento especial – organizações premiadas pelo PNQ –, desenvolveu-se este estudo, aceitando o desafio proposto por Mintzberg, Ahlstrand &

Lampel (2000, p. 274), em seu clássico *Safári de Estratégia*:

Chegou o momento de deixar nosso safári, também nossas bibliotecas, salas de aula, escritórios e retiros, e mergulhar na selva – onde precisaremos de uma visão clara para ver todos os animais reais. Certamente, encorajamos acadêmicos e consultores para que continuem sondando os elementos importantes de cada escola: precisamos saber mais a respeito de presas, trombas e caudas. Porém, mais importante, precisamos ir além da estreiteza de cada escola: precisamos saber como este animal chamado formação de estratégia, que combina todas essas escolas e mais, vive realmente sua vida.

Não se assume aqui um referencial teórico *a priori*. Nesta pesquisa, a teoria se fundamenta nos dados colhidos e, visando a contribuir para o aumento do conhecimento sobre a gestão dessas empresas de desempenho de “Classe Mundial”, desenvolveu-se a partir da seguinte questão: **como as estratégias deliberadas são formuladas e implementadas em organizações de excelência reconhecida no Brasil?**

### 1.3 Objetivos

Este estudo tem por objetivo geral apresentar os macroprocessos delineadores da formulação e implementação das estratégias deliberadas em organizações de excelência reconhecida no Brasil: Serasa, Siemens e Xerox.

Constituem-se seus objetivos específicos:

- Descrever os processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas na Serasa, na Siemens e na Xerox.
- Identificar os enfoques comuns e diferenciados na formulação e implementação das estratégias deliberadas na Serasa, na Siemens e na Xerox.

#### 1.4 Relevância da pesquisa

O conhecimento em gestão se torna, a cada dia, um ativo mais vital para as organizações. O Movimento Brasil Competitivo – MBC e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Nacional desenvolvem, atualmente no país, uma mobilização de maneira a proporcionar, aos pequenos empresários brasileiros, o acesso a modelos de pensamento e ação estratégicos de última geração, que irão permitir a melhoria da qualidade, produtividade e *performance* de processos, produtos e serviços e, conseqüentemente, maior competitividade (MATTOS, BELTRAND & BERTÉ, 2002).

O foco na competitividade remete obrigatoriamente ao Marketing e à inovação: O primeiro provendo a relação entre organização e clientes, e a segunda garantindo a manutenção desta pela capacidade da organização de desenvolver habilidades e de antecipar o futuro. Marketing e inovação – que, segundo Peter Drucker apud Nobrega (1999), são as únicas funções básicas em *business*, porque produzem resultados, enquanto tudo o mais são custos nas organizações - constituem-se em elementos estratégicos.

É esse cenário atual, em que as ações governamentais, como as do MBC e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP, por meio do Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, se voltam cada vez mais para a integração de estratégia e gestão, que torna pertinente e necessário o estudo realizado.

Cabe referenciar, mais uma vez, a pesquisa sobre tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil, realizada pela Fundação Dom Cabral - FDC (2002), que revelou, surpreendentemente, que uma grande parte das empresas ainda se considera

significativamente afastada dos melhores modelos e das melhores práticas de gestão.

Ressalta, assim, a pesquisa da FDC, a importância dos objetos de análise desta pesquisa, quais sejam, as organizações de desempenho reconhecido - as chamadas organizações de “Classe Mundial”. Por outro lado, as ações do MBC e do MP reforçam a importância do conteúdo estudado, isto é, o processo de formulação e implementação de estratégias.

É mister ainda fazer referência à pesquisa da Bain & Company, concluída em julho de 2001, que constatou que, dentre as 25 Ferramentas/Modelos mais utilizados no mundo e no Brasil, se destaca a Gestão pela Qualidade Total, com 41% no primeiro e 60% no segundo, sendo que o modelo citado é o dos Prêmios Nacionais da Qualidade (FPNQ, 2002).

Considerando que a presente pesquisa concentrou-se em dois Itens do Critério Estratégias e Planos do Modelo de Excelência do PNQ® - orientadores das questões básicas da pesquisa-, tal fato vem corroborar ainda mais a importância do presente estudo, posto que a frequência do uso e universalidade do modelo o tornam digno de estudo aprofundado.

Pretende-se, com o estudo comparativo dos processos de formulação e implementação de estratégias deliberadas em organizações de excelência reconhecida no Brasil, contribuir para agregar descobertas aos estudos organizacionais, ao tempo em que se apóia o movimento brasileiro centrado no desafio da competitividade com o oferecimento de mais um estudo.

### **1.5 Delimitação da pesquisa**

O presente estudo analisou o modelo de gestão das empresas SERASA, SIEMENS e XEROX

- que tiveram seu desempenho reconhecido em algum momento (ou por mais de uma vez, como no caso da SERASA) com a obtenção do PNQ -, quanto às suas estratégias, as quais foram estudadas somente em relação aos seus processos de formulação e implementação.

Ficou, assim, excluído o planejamento da medição de desempenho, cujo estudo correlacionado ao desempenho organizacional, certamente demandaria um período muito maior de tempo para sua realização.

As estratégias deliberadas objeto do estudo foram apenas aquelas que se apresentaram como estratégias competitivas. Estas, segundo Moraes, Florêncio & Omaki (2001), são meios, cursos de ações, iniciativas utilizadas pelas empresas para alcançarem seus objetivos, condicionadas aos recursos competitivos possuídos e às condições do ambiente de negócio. Enfim, são estratégias selecionadas e implementadas visando a alcançar o sucesso nos negócios.

O estudo foi desenvolvido junto às empresas supracitadas com base na realidade atual, buscando, na medida do possível, resgatar a situação por ocasião da premiação.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

A abordagem deste trabalho segue a estrutura apresentada na Figura 2.

Na **introdução**, inicia-se a abordagem falando sobre o reconhecimento do desempenho excelente no Brasil e mencionando o Modelo de Excelência do PNQ®, para, em seguida, apresentar a questão da pesquisa e os seus objetivos, destacando a relevância da mesma e

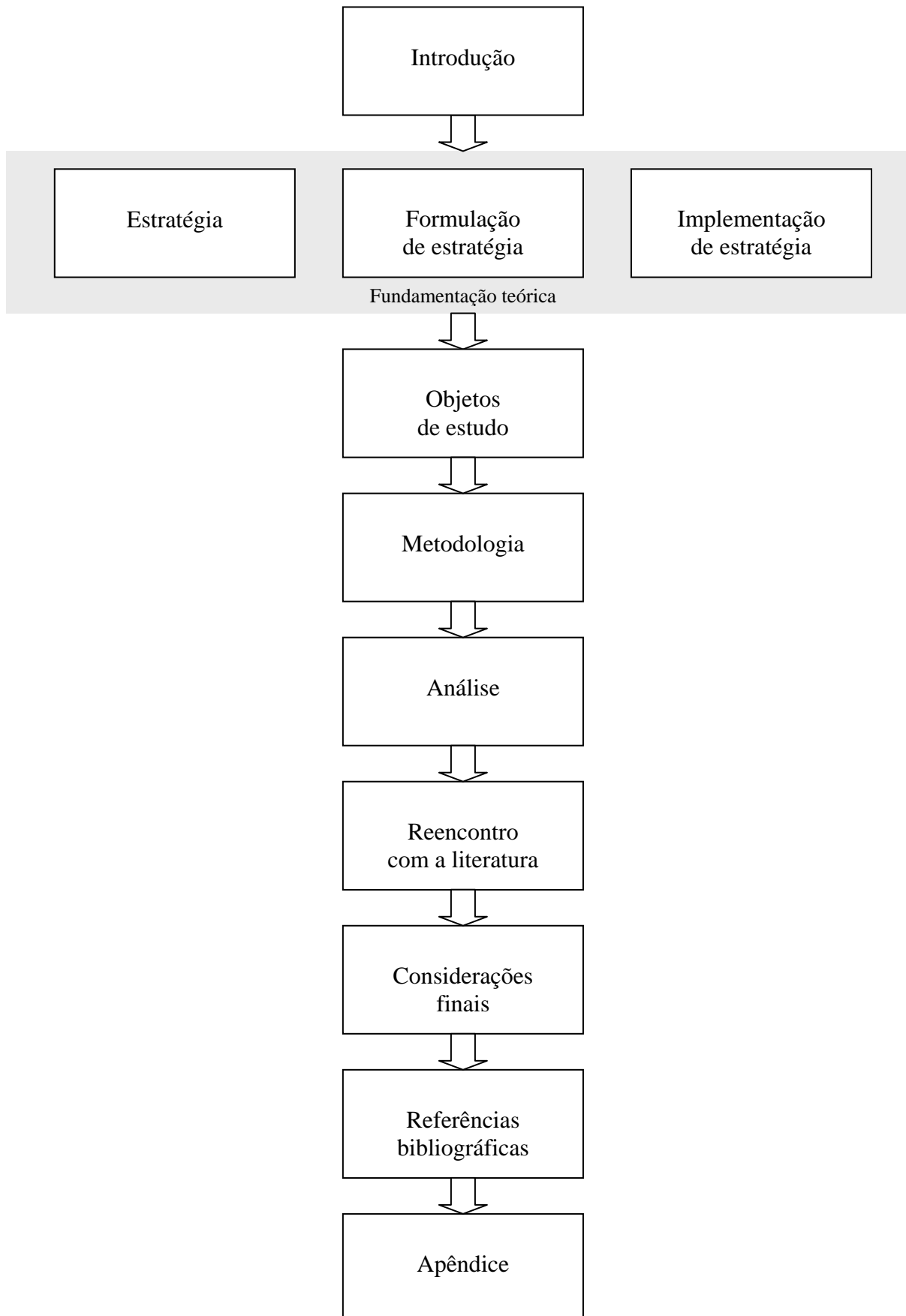


Figura 2 – Estrutura da dissertação  
Fonte – Elaborada pela autora desta dissertação

delimitando-a.

Na **fundamentação teórica**, enfoca-se a estratégia, sua formulação e sua implementação. O componente de análise e observação da pesquisa, a **estratégia**, tem seu conceito, suas origens, classificação e evolução no tempo comentados, mostrando que diferentes maneiras de entender o pensamento estratégico conduzem a diferentes maneiras de definir a estratégia.

A **formulação de estratégia** é apresentada com base nas dez linhas de pensamento sobre estratégia, sendo a abordagem feita com base na natureza do processo: prescritivo, descritivo ou misto.

A **implementação de estratégia** é comentada, iniciando-se pelo relacionamento entre formulação e implementação de estratégia, para, em seguida, serem apresentadas cinco abordagens possíveis para sua implementação, segundo Brodwin & Bourgeois. O sistema de gestão estratégica, *Balanced Scorecard-BSC*, complementa o enfoque.

Em seguida, são caracterizadas as unidades de análise, os **objetos de estudo**: a Serasa, a Siemens e a Xerox.

A **metodologia** adotada para a realização da pesquisa é detalhada, apresentando o seu roteiro metodológico, o suporte teórico das abordagens metodológicas, as questões do protocolo, o universo e amostra considerados, as unidades de análise e de observação, os locais dos casos, a caracterização dos entrevistados, terminando, então, com rápidos comentários sobre a limitação da pesquisa.

Para realização da **análise**, são descritos, separadamente, os processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas por unidade de análise estudada, seguindo-se uma abordagem comparativa.

Segue-se o **reencontro com a literatura** mediante o enfoque da teoria com base nos dados obtidos.

As **considerações finais** do estudo são, então, feitas, sendo mencionadas as suas limitações e apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

As **referências bibliográficas** apresentam a identificação das obras citadas ao longo do trabalho, enquanto que o **apêndice** é composto pelo Quadro 10: As dez linhas de pensamento sobre estratégia.

---

## ESTRATÉGIA

*Apesar de tudo, à medida que avançamos para a terra desconhecida do amanhã, é melhor ter um mapa geral e incompleto, sujeito a revisões, do que não ter mapa algum.*

Alvin Toffler – *Powershift*

## **2 ESTRATÉGIA**

Esta seção se inicia com uma retrospectiva da estratégia na história humana, objetivando mostrar que diferentes maneiras de entender o pensamento estratégico conduzem a diferentes maneiras de definir a estratégia. Em seguida, são caracterizadas as estratégias deliberadas – foco do estudo -, culminando com uma rápida abordagem sobre a evolução do pensamento estratégico.

### **2.1 Origens**

As campanhas militares foram o berço da estratégia na Antigüidade. Aníbal Barca, de Cartago; Alexandre, o Grande, da Macedônia e Júlio César, de Roma são referenciados como os maiores comandantes militares da época antiga. Alexandre e César jamais sofreram derrotas decisivas, mas Aníbal encontrou, em Cipião, um oponente que o derrotou de forma categórica, na Batalha de Zama (202 a.C.), durante a Segunda Guerra Púnica. Usando uma estratégia ousada, Cipião mostrou que a estratégia pode mudar o lado para o qual tenderá o sucesso. Isto não só se aplica na história militar, mas também no mundo dos negócios (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.1-2).

A palavra estratégia tem sua origem no termo grego *stratego*, que literalmente significa general. Provavelmente, o texto mais antigo sobre estratégia seja **A Arte da Guerra**, escrito pelo chinês Sun Tzu, no século IV a.C. e que, somente no século XVIII, foi aparecer no Ocidente, sendo bastante difundido no final do século XX. Esse texto trata de princípios de caráter geral, que auxiliariam um soberano a triunfar na guerra (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.2-3).

Para Sun Tzu, a arte da guerra é governada por cinco fatores constantes:

1. a Lei Moral, que diz respeito ao grau de dedicação e confiança do povo para com o seu governante;
2. o Céu, que diz respeito às condições climáticas;
3. a Terra, que diz respeito às condições de terreno, de distâncias;
4. o Chefe, que representa as virtudes da sabedoria, sinceridade e benevolência, coragem e retidão e
5. o Método e a Disciplina, que dizem respeito à correta disposição do exército, aos suprimentos e ao controle dos gastos (SUN TZU, 1994, p. 17-18).

A obra de Sun Tzu influenciou bastante o pensamento empresarial e vários autores, especialmente os que integram a Escola do Posicionamento, uma das escolas de pensamento estratégico, da qual faz parte Michael Porter (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p. 3).

Outra obra marcante, escrita no século XVI, **O Príncipe** de Nicolau Maquiavel, uma espécie de manual de política, repercutiu amplamente no pensamento político e militar ao longo do tempo e, no século XX, no pensamento empresarial. A visão de Maquiavel é encontrada nos pensadores da Escola Empreendedora - outra escola de pensamento estratégico -, que

ressaltam o papel do principal executivo da empresa na formulação da estratégia (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p. 4).

No século XVIII, em pleno Iluminismo, surgiu a noção de estratégia com enfoque militar. Os teóricos examinaram os sucessos militares na busca dos princípios da estratégia. Dentre eles, há que se destacar, no final desse século, o general prussiano Karl von Clausewitz (1780-1831) e o general franco-suíço Antoine-Henri de Jomini (1779-1869). Para von Clausewitz, a teoria da estratégia deveria ter um caráter descritivo e não prescritivo, ou seja, seria possível aprender observando as experiências alheias, o que contribuiria para a formação do julgamento e intuição dos comandantes. Seu livro **Da Guerra** passou a ser usado nas academias militares desde sua publicação e como literatura de negócios, desde 1980 ((LAURINDO & CARVALHO, 2003, p. 5).

De Jomini, que foi mais influente em sua época do que von Clausewitz, defendeu o caráter prescritivo da estratégia militar, cujos princípios científicos deveriam ser seguidos, segundo Laurindo & Carvalho (2003, p. 5-6).

Transportadas para o mundo dos negócios, na segunda metade do século XX, as idéias de estratégia militar influenciaram as correntes de pensamento estratégico, que, genericamente, podem ser agrupadas de duas formas: descritiva e prescritiva. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel apud Laurindo & Carvalho (2003, p. 6) identificaram dez diferentes correntes de pensamento estratégico empresarial, que variam entre esses dois enfoques.

## 2.2 Conceito

O conceito de estratégia, seja no âmbito dos negócios, seja na área militar, comporta várias abordagens e permanece em constante evolução. As diferentes maneiras de entender o pensamento estratégico conduzem a diferentes maneiras de definir a estratégia. Segundo Mintzberg (1987, p. 11-24), ela passa especialmente por cinco:

1. Estratégia como Plano: Consiste em uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir de um ponto a outro.
2. Estratégia como Padrão: Implica consistência de comportamento ao longo do tempo.
3. Estratégia como Posição: Consiste na localização de determinados produtos em determinados mercados.
4. Estratégia como Perspectiva: Diz respeito à maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
5. Estratégia como Truque: Implica uma manobra específica para enganar, despistar um concorrente ou oponente.<sup>1</sup>

Muito embora a definição de estratégia se apresente bastante variada, é possível identificar alguns aspectos de concordância a respeito da natureza da estratégia, conforme destaca Chaffee apud Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 21):

1. A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente, visto que a organização a usa para lidar com as mudanças nos ambientes.
2. A essência da estratégia é complexa, na medida em que, por força das mudanças, permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva.

---

<sup>1</sup> Essa abordagem de Mintzberg (1987) foi definida por ele como Cinco Ps para Estratégia.

3. A estratégia afeta o bem-estar geral da organização dada a sua importância.
4. A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo, abrangendo o seu estudo as ações decididas, bem como os processos por meio dos quais elas são decididas e implementadas.
5. As estratégias não são puramente deliberadas, considerando que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.
6. As estratégias existem em níveis diferentes, havendo a estratégia corporativa e a estratégia de negócios.
7. A estratégia envolve vários processos de pensamento, ou seja, exercícios conceituais e analíticos.

### **2.3 Classificação**

Partindo dos Cinco Ps para Estratégia de Mintzberg (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 18), as estratégias podem ser classificadas como:

1. Estratégias Pretendidas: Aquelas que são estabelecidas olhando para frente, com foco no futuro. Consistem nas estratégias como plano.
2. Estratégias Realizadas: Aquelas que, quando a organização olha para trás, revelam o comportamento passado, servindo de padrão.
3. Estratégias Deliberadas: Aquelas que representam intenções plenamente realizadas.
4. Estratégias Irrealizadas: Aquelas que dizem respeito a intenções não-realizadas.
5. Estratégias Emergentes: Aquelas que consistem em um padrão realizado, que não era expressamente pretendido.

A correlação entre essas várias formas de estratégias é apresentada na Figura 3, a seguir:

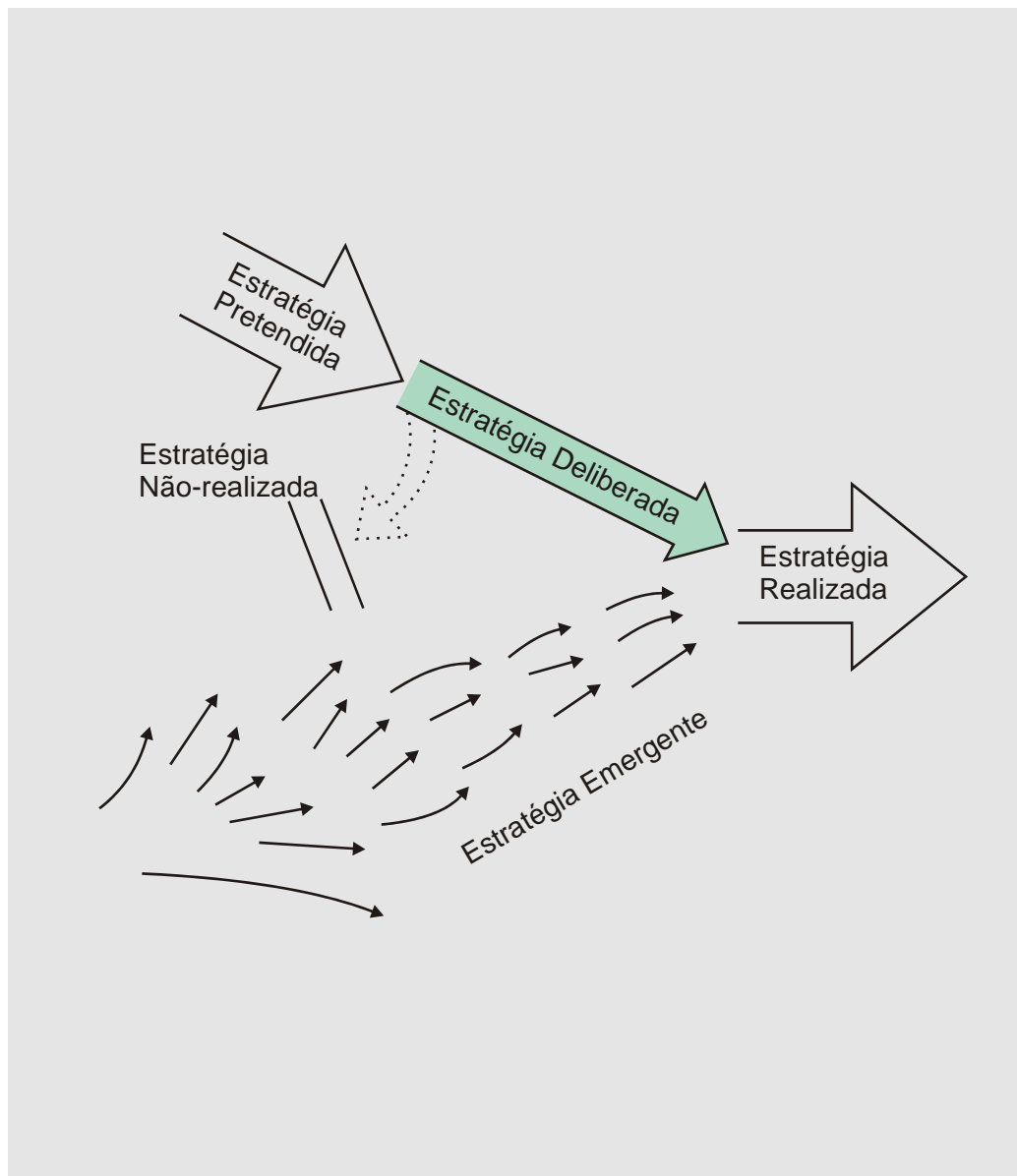


Figura 3 - Estratégias deliberadas e emergentes  
Fonte - MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000. p. 19.

Poucas, ou até mesmo nenhuma, estratégias são puramente deliberadas, da mesma forma que

poucas são totalmente emergentes. No primeiro caso, implicaria em aprendizado zero, enquanto que, no segundo caso, em controle zero. A realidade impõe que as estratégias exerçam controle fomentando o aprendizado, isto implica dizer que as estratégias devem ser **formadas**, bem como **formuladas** (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 18).

## 2.4 Evolução do pensamento estratégico

A evolução do pensamento estratégico desde a década de 1950, enfocando a concepção de mudança na área de estratégia, bem como as principais características das escolas da estratégia empresarial, é mostrada a seguir, com base no modelo desenvolvido por Gluck, Kaufmann & Walleck apud Lobato et al. (2003, p.15). Ela evidencia o desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos, a difusão de modelos para a análise ambiental, a utilização de ferramentas para gerenciar a mudança e a revisão de idéias anteriores.

A primeira fase da evolução do pensamento estratégico teve início na década de 1950, sendo chamada de planejamento financeiro, muito embora, na realidade, se tratasse muito mais de um controle financeiro. A **Escola do Planejamento Financeiro** utilizava o enfoque *top-down*, no qual havia apenas um estrategista importante, que era o principal executivo, caracterizando-se também pela administração por objetivos. A ênfase no controle e orçamento deixava pouco espaço para a formulação de estratégias (LOBATO et al., 2003, p. 17).

A **Escola do Planejamento a Longo Prazo** corresponde à segunda fase e predominou na década de 1960. Tinha como premissa que o futuro seria planejado com base na projeção de indicadores passados e atuais. Nesse tipo de planejamento, destacava-se o uso da técnica de preenchimento das lacunas existentes entre os pontos da projeção de referência e os pontos da

projeção no cenário almejado. A Curva de Experiência e o Estudo de Cenários também eram técnicas de análise estratégica empregadas. Segundo Lobato et al. (2003, p. 18-19), para essa escola, a organização deveria ser capaz de prever o cenário do seu ambiente de atuação, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade, seguindo, as estratégias, a lógica da extensão dos planos anteriores e sendo o plano para o futuro elaborado de acordo com o padrão do passado.

A terceira fase corresponde à **Escola do Planejamento Estratégico**, surgida na década de 1970. Segundo ela, a estratégia resultava de um processo do pensamento humano rigidamente formulado, sendo fruto de uma habilidade adquirida. Esse processo deveria ser aprendido formalmente e todas as decisões e operações da organização deveriam a ele se subordinar. A Análise SWOT era a técnica mais clássica usada. Essa escola apresentava a dicotomia formulação-implementação, ou seja, somente após serem totalmente formuladas é que as estratégias seriam implementadas (LOBATO et al., 2003, p. 20-22).

A **Escola da Administração Estratégica** marca a quarta fase da evolução do pensamento estratégico e predominou na década de 1980. Destacando o lado prescritivo do pensamento estratégico, mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação. Para essa escola, segundo Lobato et al. (2003, p. 22-25), a essência da formulação de uma estratégia era relacionar a organização ao seu meio ambiente. Ela conseguiu criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas para ajustar a estratégia genérica às condições vigentes no ambiente de negócios como: análise da estrutura da indústria, estratégias competitivas e cadeia de valor.

Na década de 1990, surgiu a **Escola da Gestão Estratégica**, que corresponde à quinta fase da

evolução do pensamento estratégico e veio apresentando o processo de planejamento com um enfoque mais sistêmico. Visando à melhor alocação dos recursos para alcance dos objetivos, a gestão estratégica procurou dar um enfoque sistêmico às funções estratégicas para estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem como a integração de todos os setores da organização. É entendimento dessa escola que o processo terá maior probabilidade de sucesso, se a organização estiver em sintonia com o seu ambiente de negócio, devendo a metodologia aplicada ajustar-se às necessidades da organização. A inexistência de uma metodologia universal de gestão estratégica deve-se às diferenças existentes entre as organizações, quer pelo seu tamanho, atividade e/ou cultura (LOBATO et al., 2003, p. 25-30).

Os principais aspectos de cada fase da evolução histórica do pensamento estratégico, com base no modelo desenvolvido por Gluck, Kaufmann & Walleck, são apresentados a seguir, no Quadro 1:

Quadro 1  
Evolução do pensamento estratégico

Descrição	Escola de pensamento					
	Planejamento financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão estratégica	
Características principais	Orçamento anual	Projeção de tendências	Pensamento estratégico	Análise da estrutura da indústria	Pensamento sistêmico	
	Controle financeiro	Análise de lacunas	Análise de mudanças no ambiente	Contexto econômico e competitivo	Integração entre planejamento e controle	
	Administração por objetivos (APO)		Curva de experiência	Análise dos recursos internos e competências	Estratégias genéricas	Coordenação de todos os recursos para o objetivo
			Estudo de cenários	Alocação de recursos	Cadeia de valor	Organização estratégica
				Foco na formulação	Foco na análise e implementação	Direção estratégica
					Pesquisas e informações com base analítica	Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo	
Problemas	Promover a miopia	Não prever discontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional	
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	

Fonte - LOBATO et al., 2003. p. 16.

---

## FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

*Nada é mais libertador do que ser autor de seu próprio destino.*

Hamel e Prahalad

### 3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A evolução do processo de estratégia tem sido mapeada de diversas formas. Ao lado da proposta de Gluck, Kaufmann & Walleck (1980), apresentada na seção anterior, pode-se destacar a de Bowman (1995), Lauriol (1996) e Martinet (1996) - este último tendo dividido o campo em teológico, sociológico, ideológico e ecológico.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), por sua vez, ao fazerem uma revisão da evolução do pensamento estratégico, identificaram dez diferentes escolas de pensamento, que, para eles, tanto significam processos diferentes de formulação de estratégia quanto diferentes partes de um mesmo processo. Essas dez correntes de pensamento estratégico variam entre os enfoques prescritivo e descritivo.

Considerando que uma das motivações do presente estudo está no desafio feito por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 274) ao encerrar o seu **Safári de Estratégia**, a exposição que se segue está fundamentada na proposta deles, a qual é cotejada com a abordagem de Cavalcanti (2003), que resolveu seguir nas trilhas abertas pelo Safári de Mintzberg e dedicou a ele a publicação – *Gestão Estratégica de Negócios* -, retratando e

analisando a realidade estratégica de empresas brasileiras ou que operam no Brasil.

Sem deixar a classificação do pensamento estratégico em escolas, o processo de formulação de estratégia é apresentado sob os enfoques prescritivo, descritivo e misto (prescritivo e descritivo), destacando-se os conceitos mais expressivos e seus respectivos autores.

A abordagem segue um padrão: cada escola é apresentada com suas premissas essenciais e seus conceitos-chave, havendo, ao final, uma comparação entre as dimensões das diferentes escolas, tomando por base os autores supracitados.

A seção se encerra, então, com considerações sobre questões que são comuns a todas as escolas e fundamentais à compreensão do processo de estratégia, ressaltando-se as controvérsias e convergências entre as diferentes escolas.

### **3.1 Processo prescritivo**

A preocupação com a maneira como as estratégias **devem** ser formuladas marca três escolas, segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel: *Design*, Planejamento e Posicionamento.

A **Escola do *Design*** concebe a formulação de estratégia como **um processo de concepção**; essencialmente como o ajuste entre os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades do meio externo no qual está inserida. Dominou na década de 1960 e início dos anos 70 (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.14; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 13).

As premissas essenciais da formulação da estratégia como um processo de concepção são (CAVALCANTI, 2003, p. 32; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 32-34):

1. O estudo do ambiente permite determinar as oportunidades e ameaças existentes.
2. A estratégia deve ser formulada de um modo deliberado e consciente.
3. O agente central do processo é o executivo principal, que atua como arquiteto.
4. O modelo de formulação de estratégia deve ser simples e informal.
5. As estratégias devem ser simples, explícitas e únicas.
6. As estratégias só devem ser implementadas após serem totalmente formuladas.
7. A estrutura deve seguir a estratégia.

Essa forma de pensar a estratégia é a mais popular e conhecida em todo o mundo. Seus criadores foram Philip Selznick, em 1957, com o livro *Leadership in Administration* e Alfred D. Chandler com *Strategy and Structure*, em 1962 (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.33).

No final dos anos 50, Kenneth Andrews, professor de Harvard, destacou a necessidade de que toda organização empresarial, todas as suas subunidades e até cada indivíduo tivessem um conjunto claramente definido de fins ou metas, que os mantivesse em movimento numa direção deliberadamente escolhida, impedindo desvios indesejados (GHEMAWAT, 2000, p. 19).

Sobre o foco na combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa - sua competência distintiva - com as “oportunidades” e “ameaças” que ela enfrentava no mercado - estrutura essa que ficou conhecida como SWOT<sup>1</sup>, nos anos 60 -, Kenneth Andrews efetuou uma

---

<sup>1</sup> SWOT é a sigla em inglês de *Strength, Weakness, Opportunity e Threat*. Em português, essas palavras correspondem, respectivamente, a Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça, as quais - mediante um rearranjo para fins didáticos, conforme Gonçalves & Moreira (2004) - dão origem à sigla FOFA.

combinação desses elementos de maneira a enfatizar que competências ou recursos precisavam se igualar às necessidades ambientais para ter valor, conforme evidenciado na Figura 4 (GHEMAWAT, 2000, p. 19).

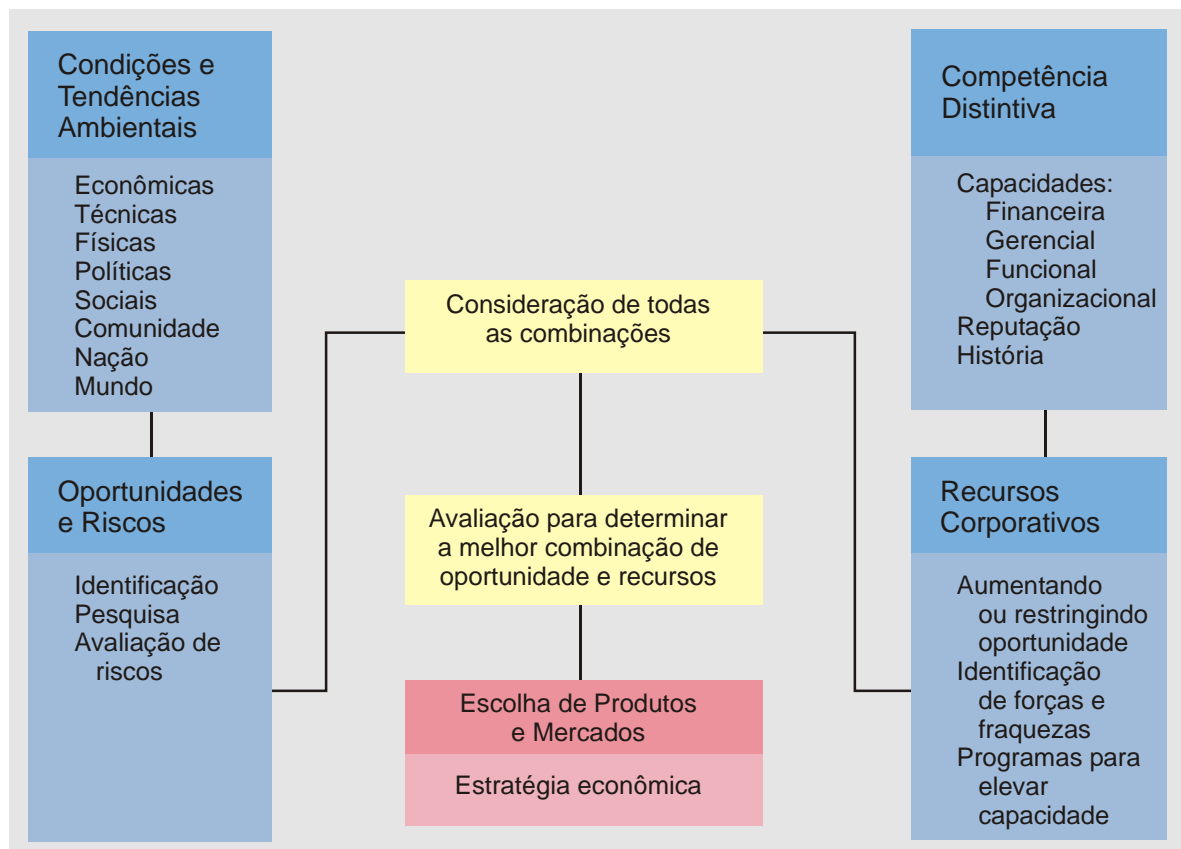


Figura 4 - Estrutura de estratégia de Andrews  
Fonte - GHEMAWAT, 2000, p. 20.

A receptividade ao conceito SWOT não acabou com o problema da definição da competência distintiva de uma empresa, especialmente quando as oportunidades perseguidas pela empresa pareciam distanciar-se da sua presente competência distintiva, conforme destaca Ghemawat (2000, p. 19). A ascensão do mercado de ações e as estratégias corporativas que visavam

fortemente ao crescimento e à diversificação contribuíram para colocar, em questionamento, a disposição das empresas em apostar em sua competência distintiva na busca de uma oportunidade. Além do mais, o artigo clássico de Levitt (1960) criticava seriamente a empresa que se concentrava excessivamente em um produto específico, presumivelmente explorando sua competência distintiva, em detrimento dos interesses dos clientes.

Os conceitos-chave do processo de concepção da estratégia como desenho são, segundo Cavalcanti (2003, p. 33) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 30-31):

1. Identificar fatores-chave de sucesso.
2. Criar competências distintivas.
3. Usar o modelo SWOT como peça central.
4. Adequar as capacidades internas às possibilidades externas.
5. Viabilizar a estratégia com os recursos disponíveis.

O modelo básico da Escola do *Design* está evidenciado na Figura 5.

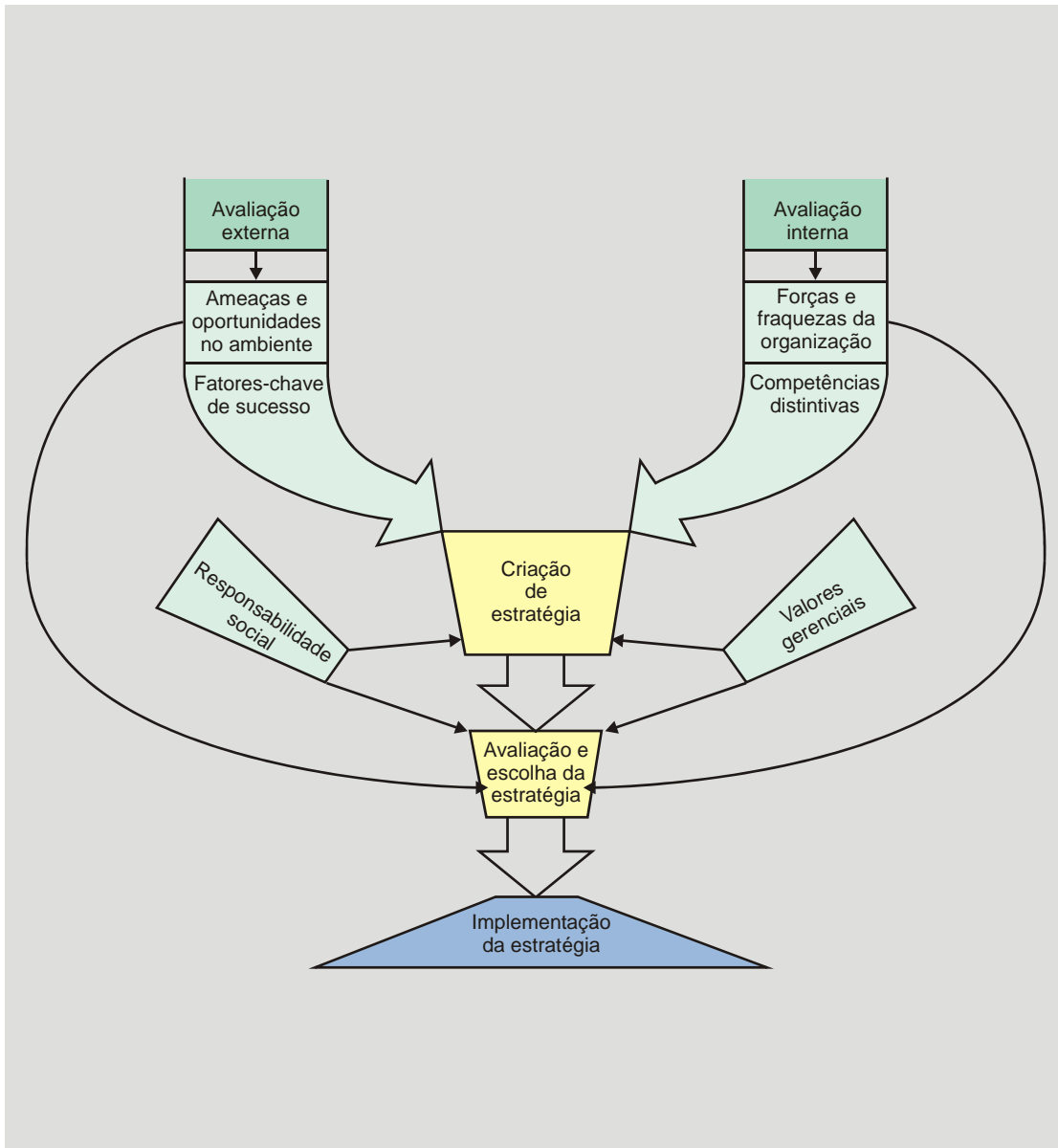


Figura 5 - Modelo básico da Escola do *Design*  
 Fonte - MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000. p. 30.

A formulação de estratégia como **um processo formal** caracteriza a **Escola do Planejamento**, que se desenvolveu, concomitantemente, com a Escola do *Design*. Surgiu em 1965 com Igor Ansoff e sua publicação *Corporate Strategy* e teve seu apogeu na década de 1970, decaindo de importância a partir da década de 1980 (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.14; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 13 e 44).

Igor Ansoff opôs-se à proposta de Theodore Levitt de que as empresas deveriam investir em novos produtos, já que estes poderiam não se adequar às suas competências distintivas. Para Ansoff, uma empresa deveria, primeiramente, verificar a existência de ponto comum entre o novo produto e os produtos existentes, ou seja, a afinidade do novo produto com a missão da empresa. A teoria de planejamento estratégico, formulada por Ansoff, tinha como foco a busca de sinergia entre as funções da empresa e deu origem à **Matriz de Ansoff** ou matriz produto *versus* mercado. Essa matriz, ao estabelecer correlações entre o mercado existente ou o novo com o produto existente ou o novo, permite identificar as estratégias viáveis para cada organização ou unidade estratégica de negócio – UEN, conforme evidencia a Figura 6 (GHEMAWAT, 2000, p. 20; LOBATO et al., 2003, p. 73).

<b>Mercado</b> <b>Produto</b>	<b>Existente</b>	<b>Novo</b>
<b>Existente</b>	Penetração no mercado	Desenvolvimento de mercado
<b>Novo</b>	Desenvolvimento de produto	Diversificação

Figura 6 - Matriz de Ansoff  
Fonte - LOBATO et al., 2003. p. 74.

As premissas essenciais da formulação da estratégia como planejamento, segundo Cavalcanti (2003, p. 174) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 51-52) são:

1. As estratégias devem resultar de um planejamento formal, consciente, decomposto em etapas, subestratégias, planos, sendo todos delineados por *checklists* e apoiados por técnicas.

2. A responsabilidade pela execução é dos planejadores, sem excluir o executivo principal da responsabilidade por todo o processo.
3. As estratégias surgem prontas a partir do processo do planejamento.
4. As estratégias são implementadas, atendendo-se a objetivos, orçamentos, programas e planos de ação.

O livro *Top Management Planning* de 1969 de George Steiner apresenta um modelo de planejamento estratégico, evidenciado na Figura 7, que é dividido em três etapas: Premissas, Planejamento e Implementação e Revisão, numa seqüência causal e lógica (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 45-46).

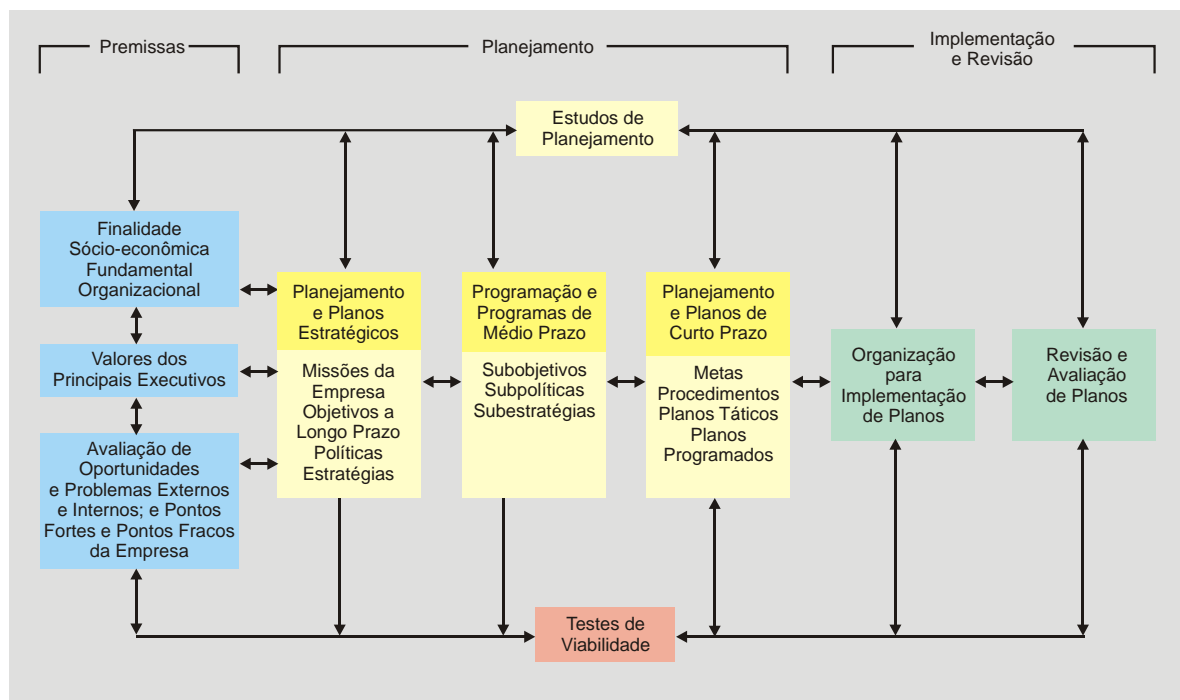


Figura 7 - Modelo Steiner de Planejamento Estratégico  
 Fonte - MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000. p. 46.

Steiner, em seu livro de 1979, acrescentou, na frente de seu modelo, uma etapa inicial, denominada “plano para planejar”, considerando que era preciso programar não só as etapas do processo, mas também o cronograma pelo qual elas seriam executadas (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 49).

Os principais estágios do planejamento estratégico, segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 45-48) são:

1. Fixação de objetivos: Nesta etapa, há a quantificação das metas organizacionais. As estratégias são traduzidas numericamente. Há a identificação de alternativas estratégicas relevantes, bem como em qual direção estratégica a organização deve ir.
2. Auditoria Externa: Consiste na análise ambiental externa, ou seja, na identificação das oportunidades e ameaças, com base em listas de verificação.
3. Auditoria Interna: Focaliza o ambiente interno, as forças e fraquezas da organização, com vistas à identificação das suas competências distintivas, baseada em listas de verificação.
4. Avaliação da Estratégia: Refere-se à mensuração dos resultados esperados com a implementação de uma determinada estratégia, mediante o uso de indicadores financeiros geralmente. São delineadas várias estratégias para serem avaliadas e uma delas é selecionada.
5. Operacionalização da Estratégia: Ocorre detalhamento minucioso do planejamento, sob a perspectiva dos diversos níveis hierárquicos da organização. Esse detalhamento é chamado, por vezes, de plano mestre, embora esteja relacionado à programação de atividades e não ao planejamento delas. O foco é o controle, uma vez que um padrão de desempenho é previsto para cada atividade

envolvida.

Os conceitos-chave do planejamento estratégico clássico são, segundo Cavalcanti (2003, p. 175) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 51-66):

1. Usar extensos procedimentos para quantificar as metas da organização para o longo, médio e curto prazos.
2. Analisar condições internas e externas da organização por meio de auditorias formais.
3. Atentar para o valor mercado/contábil da empresa e o custo do valor líquido.
4. Estruturar objetivos, orçamentos, estratégias e programas em diferentes níveis organizacionais e com diferentes perspectivas de tempo.
5. Executar, a curto prazo, geralmente, um ano, um sistema de planos operacionais, o chamado plano “mestre”.

Como **um processo analítico**, é vista a formulação de estratégia pela **Escola do Posicionamento**, que predominou na década de 1980, principalmente devido ao trabalho de Michael Porter. Ela apresenta influências diretas das idéias de estratégia militar, como as de Sun Tzu, bem como dos enfoques (“imperativos”) de consultoria dos anos 70 e da busca empírica sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas, especialmente a ocorrida nos anos 80. Essa escola se fundamenta na idéia de que a estratégia pode ser reduzida a algumas posições genéricas, que podem ser identificadas por meio da análise da situação da indústria (entendida como setor de atividades). O estrategista assume um papel principalmente de analista (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.14; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 14 e 70-81).

Constituem premissas essenciais da formulação da estratégia como posicionamento, segundo Cavalcanti (2003, p. 98) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 69-70):

1. O contexto (mercado) é econômico e competitivo, sendo importante estar informado sobre a concorrência.
2. A liderança deve ser sempre a partir da força identificada no mercado.
3. A cadeia de valor permite examinar todas as atuações de uma empresa e suas interações.
4. As estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
5. A formulação de estratégia consiste na seleção dessas posições genéricas, com base em cálculos analíticos.
6. A estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas que, por sua vez, dirigem a estrutura organizacional.

A década de 1960 e o início da década de 1970 viram surgir várias firmas de consultoria em estratégia, dentre elas o Boston Consulting Group – BCG, fundado por Bruce Henderson, que chamava a atenção para a incoerência da estratégia resultar de intuição ou se basear em experiências, quando ela seria aplicada, especialmente, em setores em crescimento ou em um ambiente em mudança. (GHEMAWAT, 2000, p. 22).

O BCG desenvolveu a sua versão da **curva de aprendizado**, que chamou de **curva de experiência**, entre 1965 e 1966, buscando explicar preço e comportamento competitivo em segmentos de crescimento extremamente rápido de indústrias. Segundo ele, a cada vez que dobrava a experiência acumulada, os custos totais deveriam declinar de 20 a 30% em função das economias de escala, do aprendizado organizacional e da inovação tecnológica.

Henderson afirmava que, com a curva de experiência, a estabilidade das relações competitivas seria previsível, o valor da participação de mercado, calculável, bem como os efeitos da taxa de crescimento (CAVALCANTI, 2003, p. 37; GHEMAWAT, 2000, p. 22). A Figura 8 apresenta um exemplo do efeito da experiência.

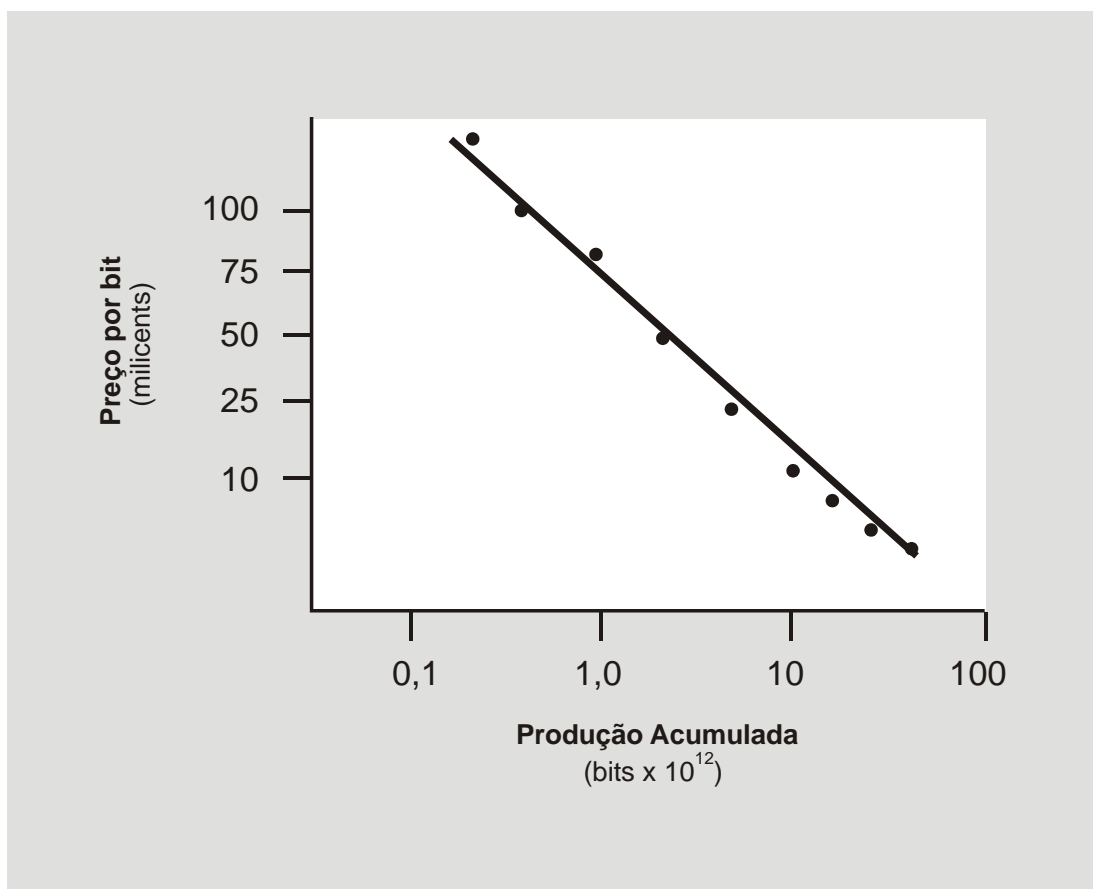


Figura 8 - Curva de experiência para memórias de semicondutores  
Fonte - GHEMAWAT, 2000. p. 23.

A simplificação da curva de experiência deu origem à **Matriz BCG**, a chamada matriz de crescimento-participação, que representou o primeiro uso da análise de portfólio. Por meio

dessa matriz, após serem traçadas as curvas de experiência das unidades de negócios de uma empresa diversificada, o potencial relativo de cada uma delas como área para investimento podia ser comparado mediante sua alocação na grade da Figura 9. Essa grade, formada por duas dimensões: taxa de crescimento da indústria e participação relativa de mercado do empreendimento, permitia quatro tipos de qualificações de produtos em seu portfólio: vacas leiteiras, estrelas, pontos de interrogação (ou gatos selvagens) e vira-latas (CAVALCANTI, 2003, p. 37; GHEMAWAT, 2000, p. 23; HAVE et al., 2003, p. 15; LOBATO et al., 2003, p. 75).

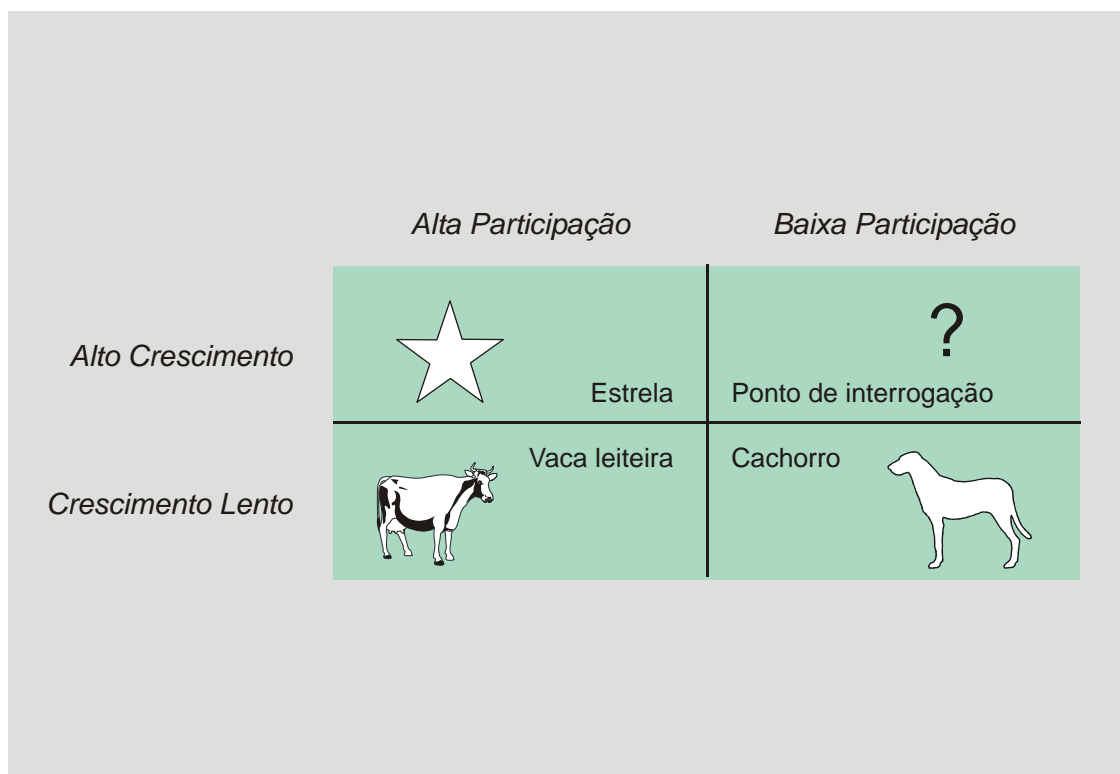


Figura 9 - Matriz de crescimento - participação do BCG  
 Fonte - GHEMAWAT, 2000, p. 23.

A recomendação de estratégia básica do BCG, conforme destaca Ghemawat (2000, p. 23), era a de manter um equilíbrio entre as “vacas leiteiras”, ou seja, os negócios maduros e as “estrelas”, alocando, ao mesmo tempo, alguns recursos para alimentar os pontos de interrogação, enquanto que os “cachorros” deveriam ser vendidos. Lobato et al. (2003, p. 76-77) ressaltam que as “vacas” – que para eles são “caixeiras” – geram caixa usado na transformação dos pontos de interrogação em estrelas, o que encerra uma decisão estratégica básica, semelhante a da escolha do momento em que o “cão” deve ser retirado do mercado. Ressaltam ainda que, após a fase da “estrela”, o empreendimento tende a se tornar uma “vaca caixeira”, visto que a taxa de crescimento do mercado passa a diminuir e ele entra numa fase de amadurecimento.

As duas medidas de desempenho da matriz de crescimento-participação do BCG mostraram-se insuficientes aos interesses da General Eletric – GE. Esta pediu, então, a McKinsey & Company, uma empresa de consultoria, que estudasse a situação, o que resultou na **Matriz GE/McKinsey** de nove blocos, a Matriz de Atratividade da Indústria - Força do Negócio. A matriz, apresentada na Figura 10, usava aproximadamente uma dezena de medidas para verificar a atratividade da indústria (tamanho e crescimento do mercado, margem de lucro da indústria, intensidade da concorrência, sazonalidade e ciclos de demanda e estrutura de custos da indústria) e outra dezena para verificar a posição competitiva (participação relativa da empresa no mercado, competitividade de preços, qualidade do produto, conhecimento do cliente, efetividade das vendas e vantagens geográficas), embora os pesos ligados a elas não fossem especificados (GHEMAWAT, 2000, p. 24; LOBATO et al., 2003, p. 79-80).

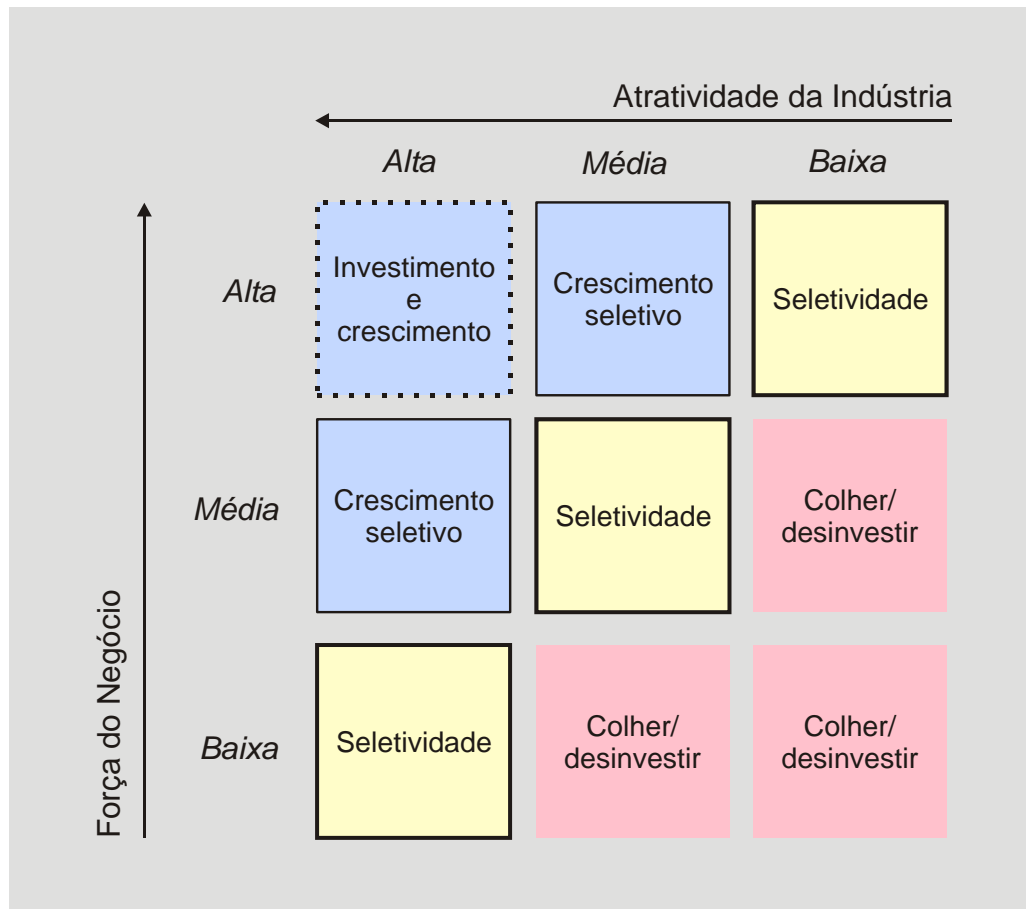


Figura 10 - Matriz de atratividade da indústria - força do negócio  
 Fonte - GHEMAWAT, 2000. p. 25.

Dividida em três zonas, o canto superior esquerdo dessa matriz representa as áreas onde a empresa deve investir, enquanto que o canto inferior direito representa as áreas onde a empresa tem fraca posição competitiva, e a atratividade da indústria é baixa, devendo, portanto, retirar-se (LOBATO et al., 2003, p. 80).

Uma outra abordagem a ser destacada dentro do planejamento de portfólio, mais quantitativa, foi desenvolvida, mais ou menos ao mesmo tempo, dentro do Programa Impacto das Estratégias de Mercado sobre o Lucro (*Profit Impact of Market Strategies-PIMS*). Esse programa focava os determinantes de retornos sobre investimentos pela regressão do histórico

de retornos sobre muitas dezenas de variáveis. As regressões permitiam o estabelecimento de supostos marcos para o desempenho potencial das UENs com determinadas características, com os quais seu desempenho real poderia ser comparado. Essa prática levava ao desmembramento dos números de custo e desempenho, que anteriormente haviam sido calculados em níveis mais agregados, ao tempo em que o pensamento estratégico atingia gerências mais próximas da base (GHEMAWAT, 2000, p. 24-25; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 80).

Essas técnicas analíticas popularizadas pelos consultores de estratégia foram duramente atacadas por dois professores de produção de Harvard, Robert Hayes e William Abernathy, em 1980, que percebiam nas mesmas um incentivo à preferência pelo distanciamento analítico e pela redução de custos a curto prazo, ao invés do desenvolvimento da competitividade tecnológica. A análise de portfólio, segundo eles, levava a gerência a focalizar a minimização dos riscos financeiros, ao invés de investir em novas oportunidades que implicassem um comprometimento de recursos a longo prazo (GHEMAWAT, 2000, p. 26-27).

Com os imperativos das Consultorias sendo deixados de lado, passou-se a acreditar que o estudo sistemático poderia revelar as estratégias ideais a serem adotadas, em dadas circunstâncias. Nesse contexto, surge o modelo de análise da indústria proposto por Porter (1986, p. 22-48), conhecido como o modelo das cinco forças competitivas e evidenciado na Figura 11, cujo objetivo é prever o nível médio de lucratividade, a longo prazo, dos competidores, numa determinada indústria, bem como compreender as diferenças de rentabilidade entre os competidores numa mesma indústria.

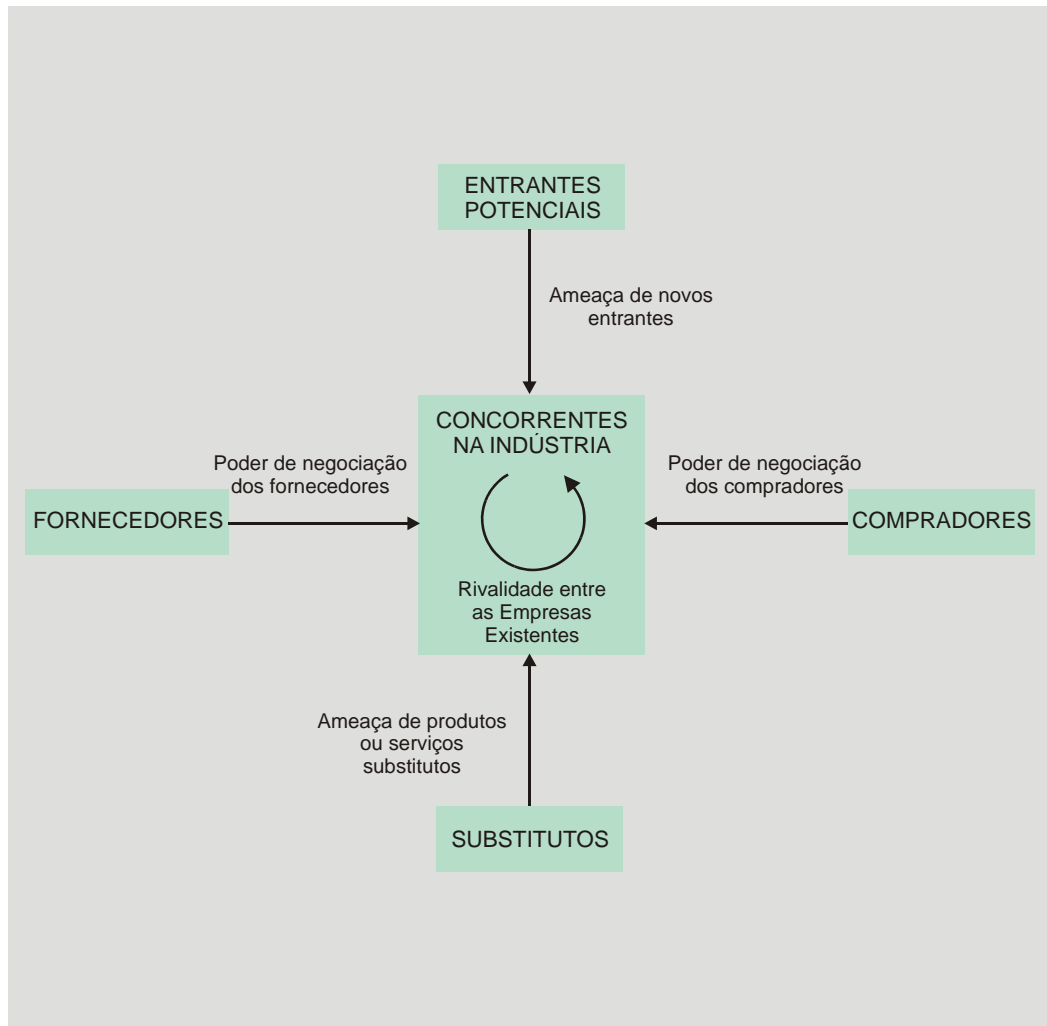


Figura 11 - Forças que dirigem a concorrência na indústria  
 Fonte - PORTER, 1986. p. 23.

No modelo de análise da indústria de Porter (1986), três forças são naturalmente competitivas: grau de rivalidade entre as empresas, ameaça dos novos entrantes e ameaça dos produtos substitutos; enquanto que duas forças apresentam elementos cooperativos e competitivos: poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. As peculiaridades de cada uma dessas forças explicam a variedade de estratégias, defendendo Porter, contudo, que somente poucas estratégias genéricas sobrevivem à concorrência a longo prazo.

Para Porter (1986, p. 22), a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar uma empresa ao seu ambiente, objetivando encontrar uma posição no setor em que a empresa possa melhor defender-se das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. O modelo desenvolvido por ele auxilia a empresa a analisar o setor como um todo e a prever sua evolução; a conhecer a concorrência e sua própria posição no setor e a formular uma estratégia competitiva para o ramo de negócio.

Para a formulação da estratégia competitiva, há duas questões fundamentais, segundo Porter (1986, p.49): saber onde e como competir. A empresa pode desenvolver dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Estes tipos básicos ao serem combinados com o enfoque das operações da empresa formam as três estratégias genéricas de competição, visando a um desempenho acima da média do setor: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Cabe às empresas interessadas em obter vantagens competitivas, escolher uma das alternativas de estratégias genéricas de competição existentes, evidenciadas na Figura 12, a seguir, para enfrentar as cinco forças competitivas:

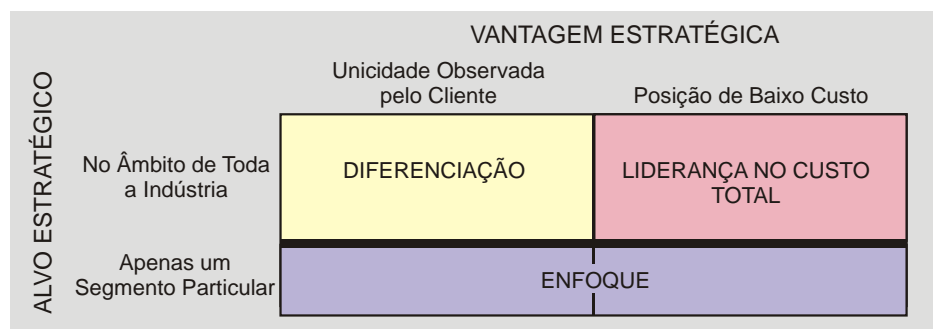


Figura 12 - Três estratégias genéricas  
Fonte - PORTER, 1986. p. 53.

O conceito de agregação de valor por meio da realização das atividades primárias e de apoio completa a análise competitiva de Porter (1989, p.31). A análise da cadeia de valor concebe a empresa como um amplo conjunto de atividades inter-relacionadas, que visam a adicionar um valor específico ao cliente. A cadeia de valor identifica as atividades, funções e processos de trabalho necessários à realização do negócio da empresa. Essas atividades se dividem em primárias e secundárias (de apoio ou de suporte), conforme Figura 13, a seguir:

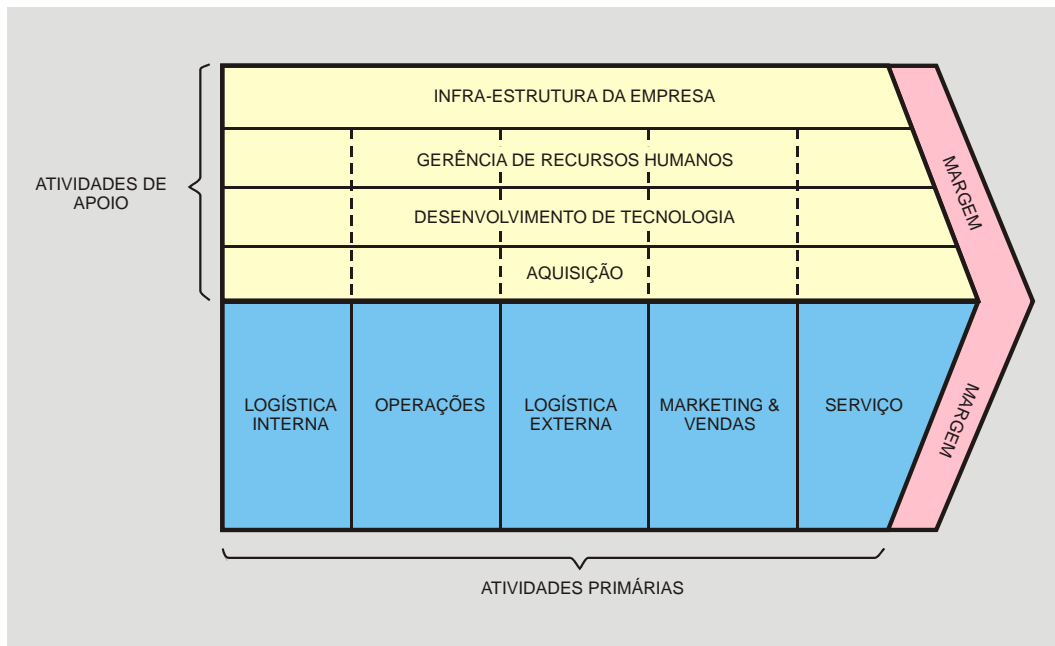


Figura 13 - A cadeia de valores genérica  
Fonte - PORTER, 1989. p. 35.

A cadeia de valor e o desempenho de cada atividade refletem a definição e a implementação da estratégia genérica de uma empresa, sua história e os fundamentos econômicos de sua atividade como um todo. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva por uma

empresa dependem da compreensão da sua cadeia de valores e de como ela se enquadra no sistema de valores geral (PORTER, 1989, p. 31-33).

Como conceitos-chave da visão do posicionamento, tem-se, segundo Cavalcanti (2003, p. 99) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 83):

1. Cinco forças no ambiente de uma organização influenciam a concorrência (Modelo de Porter).
2. Poucas estratégias-chave são desejáveis em uma determinada indústria.
3. Estratégias genéricas resultam da matriz escopo competitivo *versus* vantagem competitiva.
4. Seleção de estratégias pelo planejador (analista) e não concepção, tampouco planejamento.
5. Margens de lucro dependem do gerenciamento da cadeia de valor.
6. Estratégia não deve se tornar dominada pelo curto prazo.
7. Estratégia eficaz se desenvolve em torno de uns poucos conceitos-chave que precedem a estrutura organizacional.

A formulação de estratégia nas três escolas supracitadas (*Design*, Planejamento e Posicionamento) é vista como um processo controlado e consciente, que produz estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal.

### **3.2 Processo descritivo**

A preocupação com a maneira como as estratégias **são** formuladas, em como inspirar a

imaginação, caracteriza seis escolas, segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 14): Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental, que consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e descrevem como as estratégias são formuladas, procurando entender o processo de formação de estratégia à medida que este se desdobra.

A **Escola Empreendedora** concebe a formulação de estratégia como **um processo visionário**, centralizado no principal executivo da empresa e fundamentado na intuição criativa desse líder visionário e na sua capacidade de controlar a implementação de suas idéias (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.14-15; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 14).

Constituem premissas essenciais da formulação da estratégia como empreendedorismo (CAVALCANTI, 2003, p. 352; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 111):

1. A estratégia empreendedora é um processo visionário, tendente a ser deliberada (na visão global) e emergente (na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram).
2. A estratégia está na mente do líder como visão de futuro.
3. A estratégia tende a assumir a forma de nicho ou segmento específico do mercado.
4. O controle das estratégias é, por vezes, obsessivo, por parte do líder.
5. O processo costuma ser intuitivo.
6. Há ampla liberdade de manobra estratégica.

Os conceitos-chave da visão empreendedora da estratégia são, segundo Cavalcanti (2003, p.

355) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 111):

1. A visão estratégica é maleável, mas, por vezes, obsessiva.
2. A organização também é maleável com ampla liberdade de manobra para o líder.
3. A estratégia tende a assumir a forma de nicho.
4. A visão de futuro da organização é baseada na experiência e intuição de seu líder.

A formulação de estratégia como **um processo mental** caracteriza a **Escola Cognitiva**. Surgida na década de 1980 e ainda em desenvolvimento, concentra-se na capacidade de compreender o processo mental das pessoas, na forma como a realidade é percebida. Sua abordagem atual é mais subjetiva, interpretativa ou construtivista do processo de construção da estratégia (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.15; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 14).

As premissas essenciais da formulação da estratégia como processamento de informações cognitivas são (CAVALCANTI, 2003, p. 212; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 131):

1. A formulação da estratégia é um processo cognitivo, mental.
2. As estratégias emergem como perspectivas - em forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras -, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
3. As informações refletem interpretações de um mundo percebido, que, por conseguinte, pode ser modelado, emoldurado e construído.
4. As estratégias são difíceis de realizar. Quando realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, conseqüentemente, são difíceis de mudar, quando não são mais viáveis.

5. A cognição começa na memória da organização.
6. O fluxo interno e permanente do conhecimento deve ser ajustado.
7. A conscientização do valor do conhecimento deve ser promovida.
8. O processo de geração do conhecimento deve ser fomentado.
9. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado.
10. A tecnologia proporciona novos comportamentos ligados ao conhecimento.

Nonaka & Takeuchi (1997) abordam os conceitos-chave da estratégia do conhecimento, que são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2

Conceitos-chave da estratégia do conhecimento

<b>Estilo</b>			
<b>Aspecto</b>	<i>Top down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Middle-up-down</i>
<b>Agente de criação do conhecimento</b>	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe (gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento)
<b>Papel da Alta Gerência</b>	Comandante	Patrocinadora/ Mentora	Catalisadora
<b>Papel da gerência de nível médio</b>	Processadora de informações	Intrapreneadora autônoma	Líder de equipe
<b>Conhecimento acumulado</b>	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
<b>Conversão do conhecimento</b>	Conversão parcial focalizada na combinação/ internalização	Conversão parcial focalizada na socialização/ externalização	Conversão em espiral de internalização/externalização/ combinação/socialização
<b>Armazenamento do conhecimento</b>	Banco de dados computadorizado/ manuais	Personificado no indivíduo	Base de conhecimento organizacional
<b>Organização</b>	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força-tarefa (hipertexto)
<b>Comunicação</b>	Ordens/ instruções	Princípio de auto-organização	Diálogo e uso de metáfora/ analogia
<b>Tolerância à ambigüidade</b>	Não permite caos/ flutuação	Caos/ flutuação como premissas	Cria e amplifica caos/ flutuação
<b>Ponto fraco</b>	Alta dependência da Alta Gerência	Consome muito tempo; custo de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo da redundância

Fonte: NONAKA & TAKEUCHI, 1997. Adaptado pela autora desta dissertação.

Como **um processo emergente**, é vista a formulação de estratégia pela **Escola de Aprendizado**, que se desenvolveu paralelamente a outras escolas, desafiando, ao longo do tempo, a escola dominante em cada momento. Apresenta uma visão de incrementalismo na implementação das estratégias, não separando a formulação da implementação, já que a estratégia é vista como um processo emergente. Os estrategistas podem estar presentes em toda parte da empresa (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.15; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 14).

As premissas essenciais da formulação da estratégia como aprendizado são, segundo Boyett (1999); Cavalcanti (2003, p. 322) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 156):

1. A resposta certa não existe, o que há é apenas uma variedade de possíveis ações, cada qual produzindo algumas conseqüências desejáveis e outras indesejáveis.
2. Os sistemas têm integridade, sendo preciso tratar o todo e não apenas as partes individuais, visto que não é possível desmembrar um sistema em partes e consertá-lo.
3. A verdadeira causa de um problema pode não estar óbvia, porque causa e efeito, muitas vezes, não estão intimamente relacionados no tempo e no espaço.
4. As soluções mais óbvias podem simplesmente não funcionar ou, se funcionarem, podem melhorar a situação no curto prazo, mas piorá-la no longo prazo.
5. Muitos dilemas aparentes, como qualidade *versus* custos, podem não ser situações em que se tem que optar por uma coisa ou outra. Ao longo do tempo, talvez seja possível fazer as duas coisas, se houver disposição em ser paciente.
6. Os problemas de um sistema, muitas vezes, são causados por pessoas dentro dele e não por alguma força externa, embora as pessoas gostem de culpar os outros por suas dificuldades.

7. A formação da estratégia precisa, face à natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, em que formulação e implementação se tornam indistinguíveis.
8. O sistema coletivo é que aprende, em que pese, muitas vezes, o líder ser o principal aprendiz. Na maior parte das organizações, há muitos estrategistas em potencial.
9. Esse aprendizado ocorre de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que a ação seja compreendida.
10. O papel da liderança é de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, por meio do qual novas estratégias podem emergir, ao invés de preconceber estratégias deliberadas.
11. As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Os conceitos-chave da estratégia como aprendizado podem ser percebidos no Quadro 3, a seguir, que compara culturas que estimulam o aprendizado com as que o inibem (BOYETT & BOYETT, 1999):

## Quadro 3

## Culturas estimulantes e inibidoras do aprendizado

<b>CULTURA ESTIMULANTE DO APRENDIZADO</b>	<b>CULTURA INIBIDORA DO APRENDIZADO</b>
Equilibra os interesses de todos os envolvidos.	Estabelece uma distinção entre questões <i>hard</i> e <i>soft</i> .
Concentra-se nas pessoas, não nos sistemas.	Concentra-se nos sistemas, não nas pessoas.
Faz as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seu ambiente.	Só permite que as pessoas mudem quando é necessário.
Encontra tempo para o aprendizado.	É “enxuta e má”.
Adota uma abordagem holística aos problemas.	Compartimentaliza a resolução de problemas.
Estimula a comunicação aberta.	Restringe o fluxo de informações.
Acredita no trabalho em equipe.	Acredita na competição individualizada.
Tem líderes acessíveis.	Tem líderes controladores.

Fonte: BOYETT & BOYETT, 1999.

A **Escola do Poder** concebe a formulação de estratégia como **um processo de negociação**, em que a estratégia se baseia no poder. Num enfoque micro, percebe o poder sendo disputado internamente nas empresas, em um processo de natureza política, envolvendo negociação, persuasão e barganhas. Num enfoque macro, percebe a empresa usando seu poder sobre as outras e estabelecendo parcerias, *joint ventures* ou outros inter-relacionamentos para negociar estratégias coletivas que sejam de seu interesse (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.15; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 14).

São premissas essenciais da formulação da estratégia como visão do poder (CAVALCANTI, 2003, p. 240; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 191):

1. A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização, seja como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
2. As estratégias que resultam desse processo tendem a ser emergentes, assumindo mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.

3. O poder micro concebe a formação de estratégia como a interação, por meio da persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.
4. O poder macro concebe a organização como promovendo seu próprio bem-estar, por controle ou cooperação com outras organizações, mediante o uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.
5. A harmonia pode ser desfeita e novas alianças surgem, ocasionalmente.
6. A aprendizagem com os parceiros é essencial.
7. A cooperação tem limites e algumas competências são vedadas aos parceiros.
8. Valor agregado é o valor máximo criado por todos os participantes da cadeia vertical, menos o valor máximo criado por um dado participante em particular.
9. Valor apropriado é a capacidade dos proprietários de apropriar para si mesmo o valor agregado.

Os conceitos-chave da visão do poder, conforme destaca Cavalcanti (2003, p. 243), são apresentados por Ghemawat (2000, p. 111), na Figura 14, a seguir:

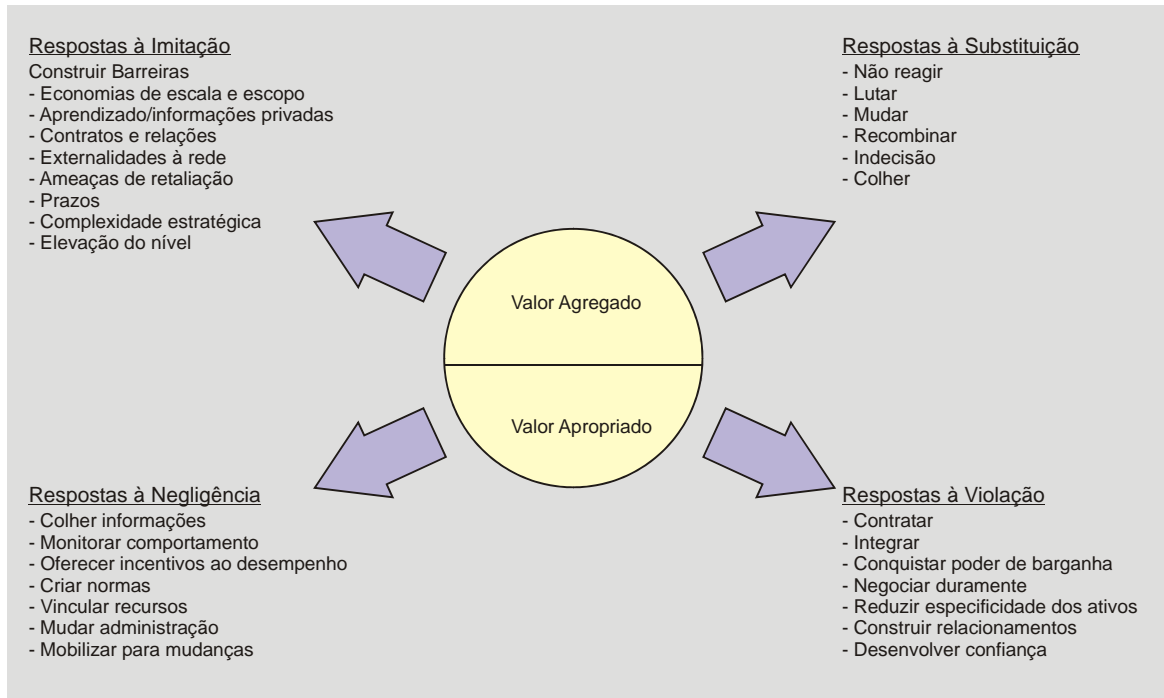


Figura 14 - Reagindo às ameaças à sustentabilidade  
 Fonte - GHEMAWAT, 2000. p. 111.

A formulação de estratégia como **um processo coletivo, social** caracteriza a **Escola Cultural**, em que a estratégia se baseia na cultura, tratando dos interesses comuns e da integração. Essa escola se caracteriza pelo destaque que dá a influência da cultura como inibidora de mudanças estratégicas mais significativas (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.15; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 14).

As premissas essenciais da formulação da estratégia como perspectiva cultural são (CAVALCANTI, 2003, p. 66; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 197-205):

1. Os recursos tangíveis e intangíveis da empresa estão submetidos a uma rede de interpretações comuns.

2. A perspectiva cultural iguala vantagem estratégica à singularidade organizacional e cultural.
3. A estratégia está imersa na riqueza histórica das nações e organizações.
4. A formulação de uma nova estratégia pode exigir uma “revolução cultural”.
5. A perspectiva cultural se aplica, em especial, a organizações grandes e estabelecidas.
6. As capacidades internas da cultura organizacional dão um senso estável de direção.

Os conceitos-chave da perspectiva estratégica cultural são, segundo Cavalcanti (2003, p. 67) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 196-197):

1. A formação da estratégia decorre da interação social entre os membros de uma organização.
2. As crenças são adquiridas pela socialização, em grande parte tácita e não-verbal, dos grupos organizacionais, embora, às vezes, sejam reforçadas por uma doutrinação mais formal.
3. A cultura influencia o estilo de pensar e o processo de formação da estratégia.
4. A cultura tende a promover mudanças de posição dentro da mesma estratégia.
5. A estratégia está enraizada nas intenções coletivas, sendo deliberada (ainda que não seja plenamente consciente).
6. A inércia estratégica da cultura organizacional pode ser vencida por meio de revisões culturais e descongelamento de valores.
7. As empresas bem sucedidas são dominadas por valores-chave como: inovação, qualidade, atendimento, etc.
8. A singularidade da cultura provê a tese para o desenvolvimento corporativo

sustentável.

Como **um processo reativo**, é vista a formulação de estratégia pela **Escola Ambiental**, que busca entender quais os graus de liberdade da empresa para se movimentar dentro de seu ambiente e quais as demandas deste. Destacam-se aqui a Teoria da Contingência e a Teoria Institucional, a primeira estuda as respostas esperadas das empresas em determinadas condições ambientais, e a segunda, as pressões institucionais enfrentadas pelas organizações (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.15-16; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 14).

As premissas essenciais da formulação da estratégia como dimensão ambiental são (CAVALCANTI, 2003, p. 124; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 211):

1. As organizações se agrupam em nichos distintos do tipo ecológico.
2. O ambiente é o agente central de geração da estratégia.
3. A estratégia deve mapear o ambiente corretamente ou fracassará.
4. A estratégia busca formar uma tipologia para análise ambiental.
5. A liderança se torna passiva ao ler o ambiente, buscando uma adaptação adequada para a organização.

Os conceitos-chave da visão ambiental são, segundo Cavalcanti (2003, p. 125) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 212-219):

1. A ecologia da população de organizações é contingencial.
2. A estrutura básica e o caráter de uma organização são fixados quase desde sua origem.
3. O ambiente consiste de interações entre fornecedores-chave, clientes, agências

governamentais, outras entidades reguladoras e concorrentes.

4. As definições do ambiente são abstratas, e os estrategistas necessitam de sondagens apuradas, que forneçam descrições densas, contendo nuances de tempo, aplicação e contexto.
5. As organizações não têm nenhuma opção estratégica real, porque há uma espécie de “imperativo” ambiental.
6. As organizações escolhem suas restrições e, portanto, restringem suas opções, criando padrões históricos na geração de estratégias.

As seis escolas referidas (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental), conforme exposto, consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, preocupando-se mais com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas do que com a prescrição do comportamento estratégico ideal.

### 3.3 Processo misto

A formulação de estratégia como **um processo de transformação** caracteriza a **Escola de Configuração**, que é a escola mais abrangente e integrativa. Há dois aspectos nessa escola: o aspecto descritivo percebe a empresa como uma configuração para cada situação, integrando as diferentes visões de cada escola, todas passíveis de serem usadas, conforme a situação; o aspecto prescritivo, por sua vez, percebe as mudanças como transformações dramáticas de um estado para outro (LAURINDO & CARVALHO, 2003, p.16; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 14).

As premissas essenciais da formulação da estratégia como configuração são (CAVALCANTI,

2003, p. 290; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 222- 251):

1. O poder e a inteligência coletiva se encontram distribuídos entre os agentes organizacionais.
2. Os períodos de configuração são sucedidos por períodos de transformação visando a sustentar a estabilidade.
3. As seqüências padronizadas podem, ao longo do tempo, descrever o ciclo de vida da organização.
4. A organização pode adotar posições ou perspectivas como “meios de iludir” a concorrência.

Os conceitos-chave da estratégia como configuração são, segundo Cavalcanti (2003, p. 291) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 224):

1. Uma organização, quase sempre, pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características, adequada a um determinado tipo de contexto.
2. Os períodos de estabilidade são, ocasionalmente, interrompidos por períodos de transformação.
3. A mudança se dá por um salto quântico para outra configuração.
4. Os estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar, ao longo do tempo, em seqüências padronizadas.
5. As escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam diferentes configurações.
6. As estratégias podem ser planos ou padrões, posições ou perspectivas e até meios de iludir, sempre, porém, adequados ao tempo e à situação.

Cada escola com suas premissas essenciais e seus conceitos-chave evidencia pontos de convergência e divergência com as demais escolas. A comparação entre as dimensões das diferentes escolas, tomando por base Cavalcanti (2003) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) é apresentada no Quadro 10 (APÊNDICE).

Apresenta-se, a seguir, uma análise das propostas das diversas escolas a partir de questões indispensáveis à compreensão do processo de estratégia, referenciando, em cada questão enfocada, as escolas que mais se destacam por seu posicionamento sobre o assunto.

Com relação ao conteúdo da estratégia, a visão das diversas escolas é apreciada considerando os seguintes aspectos: o **grau de complexidade da estratégia**, sua **integração** e sua **natureza genérica**.

O aspecto do grau de complexidade da estratégia é percebido de forma bem distinta entre as escolas. A Escola do *Design* percebe a estratégia como simples idéia informativa, enquanto que a Escola do Aprendizado percebe a estratégia como complexa e com nuances.

A questão da integração da estratégia, por sua vez, permite identificar três situações: uma em que os componentes parecem soltos, outra em que há a integração dos componentes e a última em que a estratégia aparece como perspectiva plenamente integrada, ou seja, sem componente algum.

A Escola do Posicionamento, especialmente com relação à sua matriz de crescimento-participação e o valor para o acionista, parece apresentar a estratégia como um portfólio, uma coleção frouxa de componentes. Postura similar é apresentada pela Escola do Planejamento

com suas técnicas de orçamentação de capital - em que a opção estratégica aparece como um conjunto de decisões independentes de investimento – e, principalmente, com sua decomposição de estratégias em corporativa, de negócios e funcional.

Porter (1989), ao abordar a estratégia horizontal, ou seja, a formação de um portfólio de negócios diversificados, apresenta, por sua vez, a estratégia como integração de componentes. Já as Escolas Empreendedora e Cultural, principalmente, apresentam a estratégia como uma perspectiva plenamente integrada, ou seja, sem componente algum.

Como mecanismos para integrar as estratégias, têm-se os planos, para fazê-las formalmente; a cognição ou visão, para fazê-las mentalmente; a cultura, para fazê-las normativamente e os ajustes mútuos, para fazê-las coletivamente.

A última questão selecionada para comentário quanto ao conteúdo da estratégia diz respeito à sua natureza, se genérica ou única. Segundo a Escola do Posicionamento, as estratégias são genéricas, existindo *a priori*, claramente definidas. Já para a Escola Ambiental, o ambiente determina as posições estratégicas.

Para as Escolas Empreendedora e Cultural, principalmente, as estratégias são únicas, são perspectivas particulares para a visão de uma pessoa ou da cultura de uma organização, não existindo duas iguais. A Escola de Aprendizado acrescenta que todas as estratégias são produtos de processos idiossincráticos de adaptação, e a Escola do *Design* afirma que as estratégias são únicas porque são criadas em um processo personalizado de desenho.

Com relação ao processo da estratégia, a visão das diversas escolas é apreciada sobre os

seguintes aspectos: o **controle** da estratégia, o **agente(s) central(is)**, a **mudança estratégica**, o **nível de opção estratégica** e o **nível de pensar**.

A questão do controle da estratégia que é, a um só tempo, uma questão de processo e de conteúdo, diz respeito à estratégia como plano pretendido, em oposição à idéia de padrão percebido. Remete à reflexão se o processo de formação de estratégia deve ser deliberado ou emergente, ou seja, se deve ser predeterminado, cerebral, centralizado, com controle *a priori* em oposição a um aprendizado *a posteriori*.

As Escolas do *Design*, Planejamento e Posicionamento - escolas prescritivas - ao lado da Escola Empreendedora - esta menos formalmente – defendem a estratégia como plano pretendido, resultante de um processo deliberado. Uma parte da Escola Cognitiva, por sua vez, duvida do poder da mente do estrategista sobre assuntos estratégicos, enquanto que a Escola de Aprendizado se posiciona em favor do emergente.

Sobre o assunto importa ressaltar a visão de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), segundo a qual nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, visto que, no primeiro caso, o aprendizado seria impedido, enquanto que, no segundo caso, o controle o seria.

A função de estrategista (agente central) é desempenhada por personagens diferentes, de acordo com a visão de cada escola. De um lado, têm-se as Escolas do *Design* e Empreendedora que vêem a formação de estratégia como um processo pessoal, no outro extremo, têm-se as Escolas de Aprendizado, do Poder e Cultural que a vêem como um processo coletivo.

Há ainda aquelas escolas, que vêem a formação de estratégia não sendo feita por “ELE/ELA” ou “ELES/ELAS”, mas por “AQUILO”, aqui entendido como o mundo lá fora, o procedimento, a análise ou o cérebro biológico. A Escola Ambiental a vê como um não-processo, já que o mundo lá fora é que a determina. As Escolas do Planejamento e Posicionamento vêem-na como um processo técnico; em que, na primeira, resulta do procedimento e, na segunda, da análise. A Escola Cognitiva a vê, por sua vez, como um processo fisiológico resultante do cérebro biológico.

Com relação à mudança estratégica, cabe apreciá-la aqui quanto à sua presença, seu padrão (ritmo) e sua fonte.

Para a Escola do Planejamento, as organizações podem ter estabilidade e mudar ao mesmo tempo: fixando o curso por meio de planos explícitos, mas mudando todos os anos, conforme programado.

Outras escolas ficam nitidamente em um lado ou no outro, ou seja, as organizações mudam o tempo todo ou dificilmente mudam. Partidária da primeira corrente, é a Escola do Poder, segundo a qual as estratégias estão em estado constante de instabilidade, à medida que surgem novos desafios. De forma semelhante, o aprendizado estratégico é um processo infundável, visto que os padrões podem se formar, mas como as iniciativas estão sempre acessíveis, as estratégias nunca podem se firmar.

Para as Escolas Ambiental, Cultural e Cognitiva (uma parte desta), as estratégias sofrem, raramente, pequenas alterações ou nunca mudam. Na Escola Ambiental, a organização encontra um nicho; na Escola Cultural, a organização estabelece uma cultura e, para uma

parte da Escola Cognitiva, o estrategista entra numa moldura mental. Nesses três casos, lá permanecem pela vida inteira.

Quanto ao padrão ou ritmo da mudança estratégica, há que se fazerem as seguintes considerações: A Escola de Configuração defende a mudança ocasional, mas quântica e revolucionária. Esse padrão está implícito nas Escolas do *Design* e Empreendedora - em que a estratégia aparece como uma espécie de concepção imaculada – e também é apoiado pelas Escolas Cognitiva e Cultural, mas, para estas, as estratégias dificilmente mudam.

A Escola de Aprendizado, por sua vez, permite mudanças incrementais, na medida em que os estrategistas descobrem uma situação complexa por meio da experimentação (embora possam, às vezes, saltar quando lhes ocorre uma idéia súbita). A Escola do Planejamento também tende a promover mudanças incrementais, de fato, se não por intenção, enquanto que a Escola do Poder (micro) descreve as mudanças desarticuladas e graduais que surgem dos conflitos.

O último ponto a considerar com relação à mudança estratégica diz respeito à sua fonte e estende o conceito de aprendizado para além de apenas uma escola. Veja-se:

Para a Escola de Aprendizado, as organizações aprendem fazendo e com facilidade. Para a Escola do *Design*, as organizações aprendem pensando. Para a Escola do Planejamento, as organizações aprendem programando. Para a Escola do Posicionamento, as organizações aprendem calculando. Para a Escola do Poder, as organizações aprendem afirmando. Para as Escolas Cognitiva e Cultural, as organizações aprendem somente com grande dificuldade. Já a Escola Ambiental sugere que as organizações não aprendem.

Com relação ao aspecto do nível de opção estratégica, a Escola Ambiental defende o determinismo puro, tanto quanto as Escolas Cognitiva e Cultural, segundo as quais as circunstâncias sobrepujam os estrategistas.

Para as Escolas do *Design* e Empreendedora, há um voluntarismo fácil, o “grande líder” pode fazer quase tudo. O voluntarismo assumido, contudo, pelas Escolas do Planejamento e do Posicionamento é questionável. Na primeira, porque se percebe que é perturbada por mudanças inesperadas, enquanto que a segunda se mostra cuidadosa em relação às opções reais, com a livre vontade, na verdade, disfarçando o determinismo.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) preferem, neste aspecto, as linhas defendidas pelas Escolas do Poder (macro) e de Aprendizado. Para a Escola do Poder (macro), o poder de uma organização reflete sua dependência do ambiente para recursos. Algumas organizações precisam aceitar, ao menos, uma parte do tempo, ao passo que outras podem algumas vezes dominar.

Para a Escola de Aprendizado, os estrategistas lidam com um mundo difícil, com a aprendizagem acontecendo ao longo do tempo, conseguindo, ocasionalmente, saltos de compreensão, numa clara demonstração da inexistência de limitações cognitivas neles.

O último aspecto a ser considerado quanto ao processo da estratégia diz respeito ao nível de pensar, à quantidade de pensamento estratégico desejada. Esse aspecto tangencia uma importante questão em administração estratégica, a qual tem insistido que o pensamento deve terminar antes que a ação se inicie, ou seja, que a formulação deve ser seguida pela implementação. A Escola de Aprendizado defende, por meio de Karl Weick, que aprender

não é possível sem agir. Segundo ele, é preciso agir, mas é preciso que as ações façam sentido.

As Escolas do Design, Planejamento e Posicionamento – escolas prescritivas – ao tornarem o processo excessivamente consciente, podem comprometer a capacidade de agir. Por sua vez, a Escola Cognitiva não é muito receptiva ao pensamento consciente, que, curiosamente, foi redimido, de alguma forma, pela Escola de Aprendizado, com o reconhecimento de critério e inspiração.

O processo de formação de estratégia é comparado por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 271-273) a uma caixa preta, considerando como ela é tratada pela maior parte das escolas. Somente a Escola Cognitiva tenta entrar, mas sem muito sucesso, enquanto que as Escolas de Aprendizado e Poder também fazem esforços nesse sentido. As demais se posicionam em volta da caixa preta: acima, abaixo, antes, depois ou além dela.

A Escola do Posicionamento olha por baixo da caixa, focalizando dados históricos. A Escola de Planejamento olha para diante para programar as estratégias criadas de outras maneiras. A Escola do *Design* olha para mais adiante, para uma perspectiva estratégica, enquanto que a Escola Empreendedora olha para além e para o lado, após os impedimentos imediatos para uma visão única do futuro.

Focalizando nos detalhes, as Escolas de Aprendizado e Poder olham de baixo para a caixa. A Escola de Aprendizado olha as causas, a Escola do Poder vai mais além, olha para mais baixo, para os lugares que as organizações nem sempre gostam de expor.

Olhando para baixo, só que de cima, está a Escola Cultural revestida de crenças, e bem acima dela a Escola Ambiental, olhando sobre e, enquanto a Escola Cognitiva procura olhar para dentro do processo, a Escola de Configuração olha para a caixa ou para toda a sua volta. Isso é posto para concluir que as dez escolas olham para o mesmo processo, cada uma à sua maneira.

Após essa apreciação dos aspectos vitais relacionados ao conteúdo e processo da estratégia, confrontando as diversas visões das escolas, cabe efetuar considerações sobre a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), cotejando-a, em seguida, com a de Cavalcanti (2003).

A perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) é de que as várias escolas de pensamento estratégico podem conviver em diferentes etapas do processo de formulação de estratégias, contribuindo para a visão do processo. Defendem que as diversas escolas podem ser complementares, sustentando-se no fato de que novas abordagens para a formação de estratégias combinam aspectos das dez escolas, como, por exemplo, a abordagem de análise de cenário e análise de *stakeholders*, que é uma combinação das propostas das Escolas de Planejamento, Aprendizado e Poder, numa demonstração de que as idéias sobre estratégia continuam a evoluir sem, contudo, desprezar o conhecimento pregresso.

Cavalcanti (2003) parte da proposta de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) para identificar uma nova escola - cujo lema é que a perspectiva não é mera soma linear de observações independentes - e que apresenta uma visão integradora, concebendo a formulação da estratégia como integração.

Essa nova escola defende que a essência da estratégia é complexa e utiliza vários processos de pensamento, sendo indispensável considerar questões de processo e de conteúdo. Reconhece que as estratégias existem em níveis diferentes, como, por exemplo, corporativo, de negócios e estrutural e que elas dão direção e consistência ao esforço da organização, sintetizando diferentes visões num nível de generalidade.

---

## IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA

*A chave do sucesso de qualquer empresa que queira crescer e manter firme posição no mercado é gerenciar bem no presente, mas com olhos voltados para o futuro.*

IGOR ANSOFF

## **4 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA**

O fato de a formulação e de a implementação de estratégia se influenciarem mutuamente e freqüentemente evoluírem juntas foi responsável pela inclusão no estudo do processo de implementação de estratégia. A realidade das organizações mostra que, normalmente, os administradores trabalham para a frente e para trás, entre a formulação e a implementação da estratégia.

Implementar a estratégia significa colocar a estratégia em ação. Apesar de a literatura sobre implementação de estratégia estar crescendo – especialmente pela contribuição de Kaplan & Norton -, ainda não está no mesmo nível de desenvolvimento da literatura sobre formulação de estratégia. Curiosamente, entretanto, o sucesso das organizações depende da implementação efetiva da estratégia.

Inicia-se esta seção apreciando o relacionamento entre a formulação e a implementação da estratégia, considerando que ambas devem ser bem-feitas para que sejam obtidas as melhores vantagens que ela possa propiciar. Em seguida, são apresentadas as abordagens possíveis para implementação de estratégia, segundo Brodwin & Bourgeois (1984), bem como o sistema de

gestão estratégica, proposto por Kaplan & Norton (1997), finalizando como uma apreciação crítica sobre o assunto.

#### 4.1 Relacionamento entre formulação e implementação de estratégia

Na busca do alcance dos seus objetivos, é tão importante para uma organização formular estratégia, quanto implementá-la efetivamente. Se um desses processos for malfeito, é provável que o resultado seja uma falha na estratégia global. Bonoma<sup>1</sup> apud Certo & Peter (1993, p. 156-158) identifica quatro resultados possíveis no relacionamento desses dois processos, conforme evidenciado na Figura 15: Sucesso, Roleta, Problemas e Fracasso.

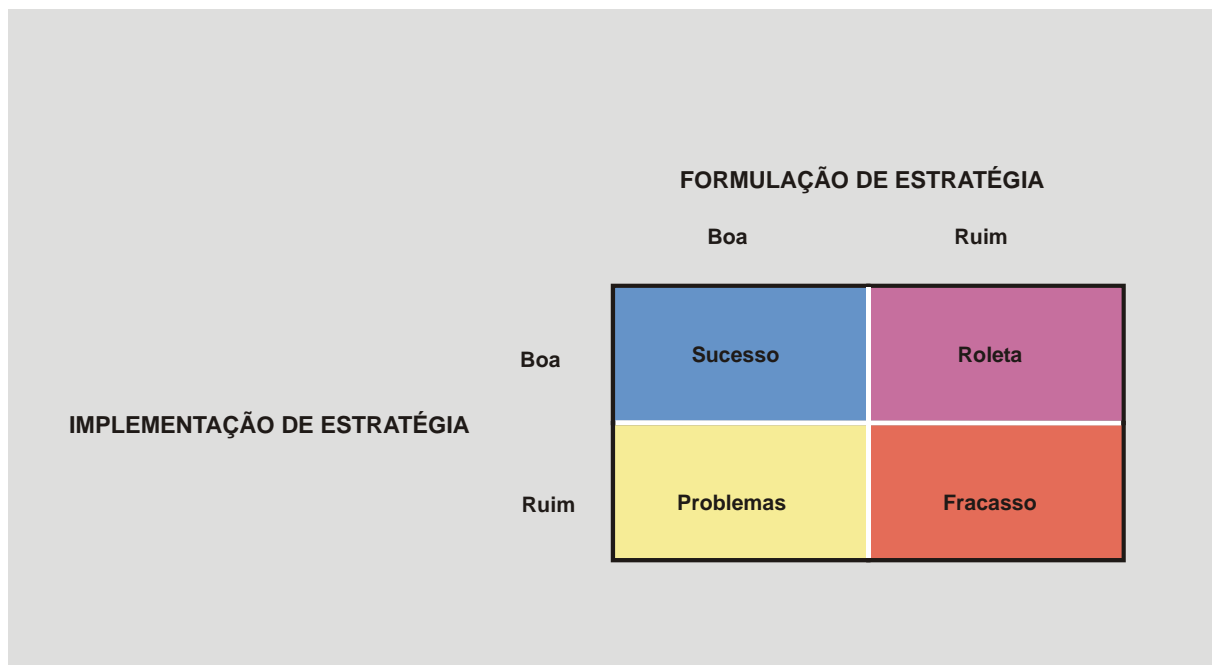


Figura 15 – Diagnosticando problemas de estratégia  
 Fonte – CERTO & PETER, 1993. p. 157.

<sup>1</sup> BONOMA, Thomas V. *The Marketing Edge: Making Strategies Work*. New York: The Free Press, 1985. p. 12-14.

O resultado Sucesso é o mais provável quando uma organização tem uma boa estratégia e a implementa bem. Nesta situação, foi feito tudo o que era necessário para garantir o sucesso. Em que pese fatores ambientais fora do controle da organização poderem impedir o sucesso da estratégia, aqui há as melhores chances para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

A Roleta se verifica quando uma estratégia mal formulada é bem implementada. Neste resultado, há duas situações possíveis: A boa execução pode contornar a estratégia ruim ou pelo menos despertar a administração para a existência de um fracasso em andamento, possibilitando uma tomada de ação para minimizar prejuízos ou evitá-los. Por outro lado, a mesma boa execução pode apressar a falha da estratégia ruim. Assim, não é possível prever exatamente o que ocorre com a estratégia.

O resultado Problema ocorre quando uma estratégia bem formulada é mal implementada. Como os administradores, usualmente, concentram-se mais na formulação da estratégia, freqüentemente a implementação falha não é diagnosticada. Em caso de insucesso, normalmente é reformulada a estratégia sem ser verificada como se deu a implementação; como consequência, a nova estratégia (não raro, menos apropriada) é implantada e o insucesso se repete.

O Fracasso provavelmente ocorre quando uma estratégia mal formulada é mal implementada. Há dificuldades para a administração voltar para a trilha certa. Se a mesma estratégia for mantida e implementada de outra forma, é provável que falhe. Se a estratégia for reformulada e implementada da mesma forma, o fracasso continua sendo o resultado mais provável. Os problemas estratégicos nesta situação são muito difíceis de serem diagnosticados e

remediados.

Certo & Peter (1993, p. 158) pretendem com essa abordagem mostrar que:

- a) a implementação da estratégia é pelo menos tão importante quanto a sua formulação e
- b) a qualidade de uma estratégia formulada é difícil, se não impossível, de ser avaliada na ausência de sua implementação efetiva.

Normalmente, a implementação da estratégia ocasiona alterações internamente nas organizações, seja na estrutura organizacional, no sistema de informações e/ou nos recursos, impondo ao executivo a necessidade de estar atento a fim de evitar divergências entre os resultados esperados e os obtidos (OLIVEIRA, 2002, p. 221).

Baseado em Tilles (1963, p. 114), destacam-se a seguir alguns aspectos que o executivo deve considerar quando está implementando uma estratégia numa organização:

1. identificação entre a estratégia e as pessoas que devem conhecê-la. Uma estratégia não necessariamente deve ser sempre escrita. Mas, caso não o seja, deve ser claramente entendida por outros meios de comunicação;
2. adequação da estratégia ao ambiente no qual a organização está inserida;
3. consistência da estratégia com os pontos fortes, objetivos, políticas e recursos organizacionais, bem como com os valores pessoais do executivo e dos empregados e
4. equilíbrio entre o risco (que deve ser o mínimo possível) e o lucro (que deve ser o máximo possível) propiciados pela estratégia, levando em consideração os recursos e perspectivas da organização.

Por sua vez, com base em Hobbs & Heany (1977, p. 8), podem-se destacar mais quatro pontos que o executivo deve observar ao implementar uma estratégia:

1. atentar para que não haja grave sobrecarga funcional antes de designar estratégias ambiciosas;
2. conter os efeitos do choque provocado pela estratégia;
3. atentar pessoalmente para questões de integração e
4. comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima, porque as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais.

#### **4.2 Abordagens para implementação de estratégia**

Para a implementação da estratégia, Brodwin & Bourgeois (1984, p. 176-190) sugerem cinco abordagens fundamentais: Abordagem do Comandante, Abordagem da Mudança Organizacional, Abordagem Colaborativa, Abordagem Cultural e Abordagem Crescente.

Essas abordagens variam desde simplesmente dizer aos empregados para implementar uma estratégia que tenha sido formulada até ao desenvolvimento deles para que possam formular e implementar estratégias sólidas de suas próprias autorias. Em cada abordagem, o administrador tem um papel diferenciado, usando métodos também diferentes.

Na Abordagem do Comandante, o administrador concentra-se na formulação da estratégia, aplicando análise e lógica rigorosas. Ele pode desenvolver a estratégia sozinho ou supervisionar uma equipe de estrategistas encarregados de determinar o melhor curso de ação para a organização. Ferramentas como matriz de crescimento da participação e análise da indústria e da concorrência são de uso típico nessa forma de abordagem. Assim que a

“melhor” estratégia é determinada, o administrador passa-a para seus subordinados, que são instruídos a executá-la.

Em algumas organizações, este tipo de abordagem ajuda a dar às operações uma perspectiva estratégica. Há, contudo, de existir três condições básicas para que ela resulte numa implementação bem-sucedida:

1. o administrador deve ter poder suficiente para comandar a implementação ou a estratégia deve representar pouco risco ao *status quo*. A implementação sob esta abordagem sofre resistência se a nova estratégia coloca em risco as posições dos empregados;
2. as informações precisas e atuais devem estar disponíveis e o ambiente deve ser razoavelmente estável. Se o ambiente estiver mudando de forma tão rápida que as informações tornem-se desatualizadas antes que possam ser assimiladas, a implementação sob esta abordagem é pouco provável e
3. o administrador que formula a estratégia deve ficar isolado de tendências pessoais e de influências políticas que possam afetar o conteúdo da estratégia.

Uma séria desvantagem desta abordagem é que ela pode reduzir a motivação dos empregados, na medida em que sentindo que nada têm a acrescentar na formulação da estratégia, não reagem como um grupo muito inovador.

Essa abordagem, contudo, pode ser efetiva em organizações menores, dentro de indústrias estáveis. Certo & Peter (1993, p.179) dizem que ela funciona melhor quando a estratégia a ser implementada exige relativamente pouca mudança, como no caso das estratégias de continuação ou de mudança de rotinas.

A despeito de suas desvantagens, a Abordagem do Comandante é bastante popular entre consultores de empresas e administradores. Em primeiro lugar, por oferecer ao administrador uma perspectiva valiosa e permitir que concentre suas energias na formulação da estratégia. Ao dividir a tarefa da administração estratégica em duas etapas - “pensar” e “fazer” -, o administrador reduz a quantidade de fatores que têm de ser considerados simultaneamente. Em segundo lugar, especialmente o administrador jovem parece preferi-la, na medida em que lhe permite se concentrar nos aspectos quantitativos e objetivos de uma situação, ao invés de em elementos qualitativos e subjetivos de interações comportamentais. Por último, essa abordagem faz o administrador, principalmente o ambicioso, sentir-se poderoso, na medida em que suas idéias e a tomada de decisão afetam as atividades de inúmeras pessoas (CERTO & PETER, 1993, p 181-182).

A Abordagem da Mudança Organizacional ou simplesmente Abordagem de Mudança, segundo Brodwin & Bourgeois (1984, p. 176-190), analisa como levar a organização a implementar uma estratégia. O administrador que usa esta abordagem assume que foi formulada uma boa estratégia e sente-se responsável por levar a organização ao alcance de novos objetivos. As ferramentas usadas são, na maioria, comportamentais e incluem ações como mudar a estrutura da organização e da equipe para concentrar a atenção nas novas prioridades da organização, revisando os sistemas de planejamento e controle e usando outras técnicas de mudança organizacional. Aqui o administrador é um arquiteto projetando sistemas administrativos para a implementação efetiva da estratégia.

O uso de poderosas ferramentas comportamentais neste tipo de abordagem, normalmente torna-a mais efetiva que a Abordagem do Comandante, podendo ser usada para implementar estratégias mais difíceis.

Diversas limitações dessa abordagem podem, entretanto, restringir o seu uso em organizações menores de indústrias estáveis. Ela não ajuda o administrador a permanecer informado sobre as rápidas mudanças no ambiente; não lida com situações em que as agendas políticas e pessoais desencorajam a objetividade entre os estrategistas e, na medida em que impõe a estratégia de “cima para baixo”, está sujeita aos mesmos problemas motivacionais que apresenta a Abordagem do Comandante. Além do mais, essa abordagem pode fazer com que os resultados sejam totalmente adversos dos esperados sob condições incertas ou que mudem rapidamente. Nela, o administrador sacrifica uma importante flexibilidade estratégica, manipulando os sistemas e estruturas da organização visando ao apoio a uma estratégia em particular - alguns desses sistemas levam muito tempo para serem projetados e instalados, como, por exemplo, o de compensação por meio de incentivos. Caso o ambiente precise de uma nova estratégia, poderá ser muito difícil alterar o curso da organização, que foi firmemente estabelecido para apoiar a estratégia agora obsoleta (CERTO & PETER, 1993, p 182).

Na Abordagem Colaborativa, segundo Brodwin & Bourgeois (1984, p. 176-190), o administrador responsável pela estratégia chama o restante da equipe de administradores para uma reunião de exploração de idéias e formulação e implementação da estratégia. Os participantes com perspectivas diferentes são encorajados a colocar seus pontos de vista a fim de possibilitar a obtenção de quaisquer contribuições que possam surgir de perspectivas múltiplas. Aqui o administrador é um coordenador, que usa o seu conhecimento de dinâmica de grupo para garantir que todas as boas idéias sejam discutidas e investigadas.

Certo & Peter (1993, p. 183) ressaltam que esse tipo de abordagem contorna duas limitações-chave das outras duas abordagens anteriores: Ao capturar informações fornecidas por

administradores, que estão mais próximos das operações, e ao oferecer um fórum para a expressão de pontos de vista diversos, esta abordagem pode aumentar a qualidade e a presteza das informações incorporadas à estratégia. Por outro lado, à medida que o grau de participação aumenta os comportamentos com a estratégia, aumentam as chances de uma implementação eficiente.

A Abordagem Colaborativa pode firmar mais compromissos que as abordagens anteriores, mas pode também resultar em uma estratégia ruim. O fato da estratégia ser negociada entre administradores com diferentes pontos de vista e, certamente, diferentes objetivos, pode reduzir as chances da administração formular e implementar estratégias superiores. Além do mais, o processo de negociação pode levar tanto tempo, que uma organização perde oportunidades e fracassa ao não reagir com rapidez suficiente a ambientes em mutação. Destacam ainda os autores citados que é provável que uma estratégia negociada seja menos visionária e mais conservadora que uma criada por um indivíduo ou por uma equipe. Por outro lado, trabalhar com diversos administradores individuais resulta numa estratégia que favorece uma área funcional em particular, mas que é menos sólida em termos de perspectiva estratégica global.

A principal crítica a essa abordagem está no fato de ela não ser realmente uma tomada de decisão coletiva do ponto de vista organizacional, visto que, freqüentemente, os altos administradores retêm o controle centralizado. Esta abordagem preserva a distinção artificial entre pensadores e executores e fracassa em não usar todo o potencial humano da organização. Se usada adequadamente, pode encorajar a implementação efetiva, ainda que também possa criar problemas políticos dentro da organização e impedir a rápida e eficiente formulação e implementação da estratégia (CERTO & PETER, 1993, p 184).

A Abordagem Cultural inclui na Abordagem Colaborativa os níveis inferiores da organização. Nela, o administrador guia a organização, comunicando e propondo seus pontos de vista sobre a missão global da organização, permitindo que os empregados projetem suas próprias atividades de trabalho de acordo com a missão. Assim que a estratégia é formulada, o administrador assume o papel de condutor, dando as diretrizes gerais e encorajando a tomada de decisão individual acerca dos detalhes operacionais da execução da estratégia (BRODWIN & BOURGEOIS, 1984, p. 176-190).

As ferramentas de implementação usadas na criação de uma forte cultura organizacional variam desde a publicação do credo da organização até o uso de técnicas mais complexas, que envolvem o chamado “controle de terceiro nível”, conforma comenta Certo & Peter (1993, p. 184). O controle de primeiro nível diz respeito à supervisão direta; o controle de segundo nível envolve o uso de regras, procedimentos e da estrutura organizacional para dirigir o comportamento; enquanto que o de terceiro nível é mais sutil e, potencialmente, mais poderoso, consistindo em moldar o comportamento, influenciado pelas normas, valores, símbolos e crenças que os administradores e empregados usam nas suas decisões diárias.

Essa abordagem quebra parcialmente as barreiras entre os pensadores e os executores, porque cada membro da organização pode se envolver, de alguma forma, tanto na formulação quanto na implementação da estratégia. Ela parece funcionar melhor em organizações que tenham recursos suficientes para absorver os custos de criação e manutenção de um sistema de apoio aos valores organizacionais. Normalmente, são empresas em rápido crescimento de indústrias de alta tecnologia (CERTO & PETER, 1993, p 184-185).

Apresentando diversas vantagens - especialmente uma em que é exclusiva: a implementação

entusiástica de estratégias -, ela também possui limitações, como: tende a funcionar somente em organizações que disponham de um ótimo sistema de informações, que envolva todas as pessoas; demanda muito tempo para ser formada; pode gerar um corporativismo prejudicial, causado pelo forte senso de identidade organizacional, impedindo, por exemplo, a entrada de terceiros na cúpula; tende a suprimir as diferenças, desencorajar as tentativas de mudanças, alimentar a homogeneidade e a consangüinidade, caminhando para o conformismo.

A última abordagem proposta por Brodwin & Bourgeois (1984, p. 176-190) é chamada de Abordagem Crescente, na qual o administrador trata, ao mesmo tempo, da formulação e da implementação da estratégia, entretanto, ele não se concentra na execução das tarefas, mas em encorajar os subordinados a desenvolver, defender e implementar estratégias sólidas de sua própria criação. Em relação às demais abordagens, há sensíveis diferenças:

1. a estratégia não vai da alta administração ou de um grupo de estratégia para baixo, mas, ao contrário, ela sobe a partir de seus executores (vendedores, engenheiros, trabalhadores da produção), gerências de nível médio e supervisores;
2. a estratégia resulta da soma de todas as propostas individuais que surgem ao longo do ano;
3. a equipe da alta administração define as premissas que os empregados devem ter do que seriam projetos estratégicos suportáveis e
4. o executivo-chefe ou administrador responsável pela estratégia atua mais como um juiz, avaliando as propostas, do que como o estrategista-chefe.

Os autores supracitados defendem o uso desta abordagem principalmente pelos presidentes de organizações grandes, complexas e diversificadas. Nelas, o presidente não conhece ou

entende todas as situações estratégicas e operacionais que cada divisão enfrenta, devendo ceder algum controle para estimular o oportunismo e a realização, visando à formulação e implementação efetiva das estratégias.

Diversas são as vantagens desta abordagem, como: encoraja os administradores de nível médio a formularem estratégias efetivas, dando-lhes oportunidade de implementarem os seus próprios planos e aumentando sua motivação para fazerem com que a estratégia seja bem-sucedida; bem como, as estratégias assim desenvolvidas – por empregados e administradores mais próximos das oportunidades estratégicas -, têm mais probabilidade de serem operacionalmente sólidas e rapidamente implementadas.

Certo & Peter (1993, p. 186-187) alertam para as exigências desta abordagem: existência de fundos disponíveis para que os indivíduos desenvolvam boas idéias, livres dos ciclos de aprovação burocrática e tolerância nos casos em que ocorram falhas inevitáveis, apesar de todos os esforços feitos. Ressaltam ainda que ela não especifica como os administradores responsáveis pela implementação da estratégia devem fazê-la.

Destacando que pode ser muito difícil, caro e consumir muito tempo em converter uma organização acostumada a sistemas centralizados e de cima para baixo para o uso da abordagem em questão, admitem que ela é viável para organizações complexas, que existam em indústrias dinâmicas.

Uma visão geral das abordagens descritas está apresentada no Quadro 4.

Quadro 4

## Cinco abordagens para implementação de estratégia

Fator	Abordagem				
	Comandante	Mudança	Colaborativa	Cultural	Crescente
Definição das metas	Ditadas de cima	Ditadas de cima	Negociadas dentro da alta hierarquia	Embutidas na cultura	Declaradas vagamente a partir de cima, refinadas de baixo
Significado do sucesso	Um bom plano se julgado pelos critérios econômicos	Organização e estrutura que combinam com a estratégia	Um plano aceitável com amplo apoio administrativo	Um exército de implementadores ocupados	Estratégias sólidas com campeões por trás delas
Fatores considerados na solução de conflitos entre estratégias propostas	Econômicos	Econômicos, Políticos	Econômicos, Sociais, Políticos	Econômicos, Sociais	Econômicos, Sociais, Políticos, Comportamentais
Nível de esforço necessário da organização na fase de formulação	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto
Nível de esforço necessário da organização na fase de implementação	N/A	Alto	Baixo	Baixo	Baixo
Capacidade do presidente de manter o pessoal informado sobre as oportunidades e riscos estratégicos	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
Poder do presidente para impor um plano detalhado de implementação à organização	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Moderado

Fonte - BRODWIN & BOURGEOIS, 1984. p. 178. Adaptado pela autora desta dissertação.

### 4.3 Sistema de gestão estratégica: *Balanced Scorecard*

Em 1990, o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, partindo da crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, geralmente apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Esse estudo foi liderado por David Norton, principal executivo do instituto, tendo como consultor acadêmico Robert Kaplan (KAPLAN & NORTON, 1997, p. VII).

Examinando estudos de casos, então recentes, sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho, identificaram o da Analog Devices, que descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua e apresentava um recém-criado *scorecard* corporativo, o qual continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade, ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. A ampliação do *scorecard* resultou no que hoje é conhecido como *Balanced Scorecard* – BSC.

#### 4.3.1 Estrutura do *Balanced Scorecard*

Idealizado para mensurar o desempenho na era da informação, o BSC passou a ser usado - para surpresa de Kaplan & Norton (2000, p. 8) - para implementar novas estratégias. Fazendo frente a estudos de várias fontes que comprovavam que as organizações enfrentavam grandes dificuldades e muitas vezes fracassavam na execução da estratégia, uma grande parte das

primeiras organizações adeptas do BSC implementavam com êxito as novas estratégias e auferiam retornos positivos já no período de doze a vinte e quatro meses.

Os executivos das organizações adeptas do BSC usavam-no para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Conseqüentemente, os processos gerenciais críticos, como: planejamento, alocação de recursos, orçamento, relatórios periódicos e reuniões de gerentes, se concentravam em torno da estratégia.

Atualmente, a maioria das organizações atua por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas, que estão mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Elas reconhecem que a vantagem competitiva depende mais de recursos intangíveis, como: conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. A implementação da estratégia, nesse contexto, impõe que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia, cuja formulação e implementação devem ser objeto de um processo contínuo e participativo, para fazer frente ao ambiente em contínua transformação (KAPLAN & NORTON, 2000, p. 11-14).

A economia anterior era dominada por ativos tangíveis, onde as mensurações financeiras eram apropriadas para registrar, no balanço patrimonial das empresas, os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. Na economia atual, contudo, os ativos intangíveis tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva, exigindo ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. A abordagem do BSC manteve as mensurações do desempenho financeiro, os

indicadores retardatários, mas as complementou com a mensuração de outros vetores do desempenho financeiro futuro. Todos os seus objetivos e indicadores, sejam financeiros ou não, devem emanar da visão e da estratégia da organização. Dessa forma, ele se converteu em ferramenta para a gestão da estratégia, ou seja, em instrumento para lidar com as taxas de fracasso de 90% na sua implementação.<sup>2</sup>

O BSC, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 9-10), é usado por empresas inovadoras como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo - conforme mostra a Figura 16 -, buscando com sua filosofia viabilizar processos gerenciais críticos:

1. esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e
4. melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Sua designação reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN & NORTON, 1997, p. VIII).

Os objetivos e as medidas utilizadas no BSC, conforme destacam Kaplan & Norton (1997, p. 9), não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, visto que resultam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. Ele deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Essas medidas representam o

---

<sup>2</sup> Uma pesquisa entre consultores gerenciais revelou que menos de 10% das estratégias formuladas foram implementadas com êxito. KIECHEL, Walter. *Corporate Strategists under Fire*. Fortune, p. 38, 1982.

equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado - conseqüências dos esforços do passado - e as medidas que determinam o desempenho futuro. O *scorecard* se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

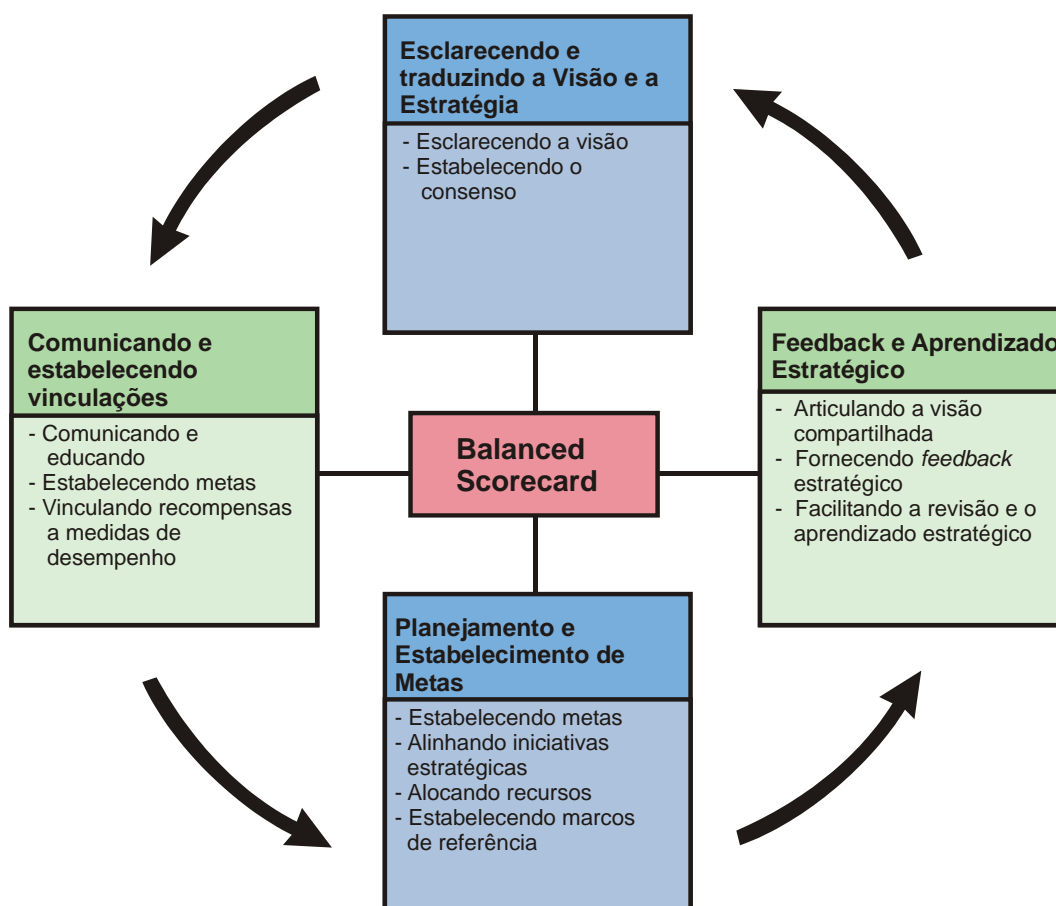


Figura 16 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica  
 Fonte – KAPLAN & NORTON, 1997. p. 12.

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Suas medidas devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Dessa forma, não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, como é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais. Ao contrário, deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não como um sistema de controle (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 25).

Nas organizações que usam o BSC, visão, estratégia e recursos fluem de cima para baixo; enquanto que implementação, inovação, *feedback* e aprendizado refluem de baixo para cima, a partir das linhas de frente e da retaguarda dos escritórios. Com o foco em alinhamento e aprendizagem, as organizações apresentam desempenho extraordinário e não-linear, onde o todo é maior do que a soma das partes (KAPLAN & NORTON, 2000, p. 8).

Consistindo na tradução da estratégia em objetivos, medidas e metas específicas para a monitoração da sua implementação, o BSC pode ser aplicado independente da abordagem utilizada na formulação da estratégia: comece esta da perspectiva do cliente ou da excelência das capacidades dos processos internos. Em que pese ele não ter como finalidade a formulação de estratégia, é comum que estimule esse processo em organizações que, ao desenvolvê-lo, percebem a inexistência de consenso em relação à estratégia de suas unidades de negócios (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 38-41).

#### 4.3.2 Princípios do *Balanced Scorecard*

Com base no estudo das empresas bem sucedidas no uso do BSC, Kaplan & Norton (2000, p. 18-28) identificaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos, que permitiu a enunciação de cinco princípios, chamados de princípios da organização focalizada na estratégia:

- a) Princípio 1 - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais: O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa, uma “receita” pela qual ingredientes já existentes na organização combinam-se para a criação de valor de longo prazo. A proposta de traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *balanced scorecard* permite às organizações criarem um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.
- b) Princípio 2 – Alinhar a Organização à Estratégia: Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas, cabendo à corporação definir as conexões esperadas para a criação da sinergia e assegurar a efetiva ocorrência dessas conexões. As unidades de negócio e as unidades de serviço compartilhado conectam-se à estratégia por meio de temas e objetivos comuns que permeiam seus *scorecards*.
- c) Princípio 3 – Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos: As organizações focalizadas na estratégia fazem com que todos os seus empregados compreendam a estratégia e conduzam suas atividades de maneira a contribuir para o êxito dela; não caracterizando direção de cima para baixo, mas comunicação de cima para baixo. O BSC é usado pelos executivos como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização. As pessoas e os departamentos

nos níveis mais baixos devem desenvolver seus próprios objetivos à luz das prioridades mais amplas (estilo *top-down*)<sup>3</sup>, permitindo que as pessoas identifiquem áreas fora de sua responsabilidade funcional, onde também podem contribuir. A vinculação da remuneração por incentivos ao BSC é inevitável.

- d) Princípio 4 – Converter a Estratégia em Processo Contínuo: O processo de gerenciamento da estratégia - chamado “processo de *loop* duplo” - é implementado, integrando o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo. As organizações conectam a estratégia ao processo orçamentário; implementam reuniões gerenciais simples para avaliação da estratégia e estabelecem um processo de aprendizado e adaptação da estratégia.
- e) Princípio 5 - Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva: O BSC para ter sucesso precisa ser reconhecido como um programa de mudança ao invés de um projeto de mensuração, sendo imprescindível que as pessoas no topo atuem como líderes altamente comprometidos com o processo. Esse programa apresenta três fases: (1) Mobilização – em que é esclarecido para a organização por que a mudança é necessária. (2) Processo de Governança – visando a orientar a transição, onde são definidos, demonstrados e reforçados os novos valores culturais da organização, impondo o rompimento com as tradicionais estruturas de poder e a criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões coletivas com o pessoal e a promoção da comunicação aberta em toda a organização. (3) Sistema Gerencial Estratégico – em que são institucionalizados os novos valores culturais e as novas estruturas em um novo sistema de gestão; há o estabelecimento de conexão dos processos tradicionais, como remuneração e

---

<sup>3</sup> Método de projeto e programação que parte do geral para o específico, em oposição à abordagem *bottom-up*, que parte do específico para o geral.

alocação de recursos, ao BSC. Enquanto o *scorecard* expressa a estratégia, o sistema gerencial interliga todas as partes da organização ao *scorecard* estratégico.

#### 4.3.3 Componentes de um sistema de gestão estratégica

Os quatro componentes de um sistema de gestão estratégica são a tradução da visão num entendimento compartilhado e identidade de propósitos; a comunicação da estratégia e sua associação com a medição de desempenho; o planejamento e estabelecimento de metas e o *feedback* e análise de desempenho em relação à estratégia (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 200).

Várias empresas, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 199-206), estão utilizando o BSC como a pedra angular de um novo sistema de gestão estratégica, tendo em vista que seus executivos descobriram que ele lhes permite resolver a incoerência existente anteriormente em suas organizações entre a formulação da estratégia e a sua implementação. Incoerência essa causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, utilizados para criar e comunicar estratégia e direções; alocar recursos; definir metas e direções para departamentos, equipes e indivíduos, bem como fornecer *feedback*. Os autores identificaram quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia:

1. visões e estratégias não-executáveis;
2. estratégias não-associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos;
3. estratégias não-associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos;
4. *feedback* tático, não-estratégico.

O maior benefício do uso do BSC como sistema de gestão estratégica ocorre, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 206), quando as empresas realizam revisões estratégicas regulares e não apenas análises operacionais. Um processo de *feedback* e aprendizado estratégico baseado nele se caracteriza por apresentar:

1. uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia, permitindo aos participantes perceber como suas atividades individuais contribuem para a realização da estratégia global;
2. um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia, permitindo que as hipóteses sobre inter-relações entre objetivos e iniciativas estratégicas sejam testadas e
3. um processo de solução de problemas em equipe, que analisa e aprende com os dados de desempenho obtidos, adaptando a estratégia às condições e situações que venham a surgir.

O BSC preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, que consiste na falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Dessa forma, o BSC torna-se a base para o gerenciamento das organizações na era da informação (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 20).

A pertinência do uso de qualquer uma das abordagens propostas por Brodwin & Bourgeois (1984), conforme exposto, é determinada pelo perfil, cultura e estágio da empresa. A abordagem de Kaplan & Norton (1997) aproxima-se mais da Abordagem de Mudança inovando exatamente onde ela evidencia limitações: em situações incertas ou que mudam

rapidamente, que são características do mundo atual. Além disso, inova, apresentando o seu grande diferencial, que é o aprendizado estratégico.

---

## OBJETOS DE ESTUDO

*Uma empresa sem estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogando para cima e para baixo, açoitado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível.*

Alvin Toffler – A Empresa Flexível

## **5 OBJETOS DE ESTUDO**

Os objetos de estudo que compõem este estudo de casos múltiplos são: **Centralização de Serviços dos Bancos S.A. – Serasa; Siemens Ltda. – Siemens** e a **Xerox Comércio e Indústria Ltda. – Xerox.**

### **5.1 Serasa**

A Serasa é uma sociedade anônima de capital fechado, tendo como acionistas 71 Instituições Financeiras. Foi criada em 1968 pelos Bancos, visando a centralizar informações, com o objetivo de racionalizar custos administrativos e obter incrementos qualitativos de especialização, fornecendo informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócios. Na última década, a empresa estendeu sua atuação para todos os setores da economia.

#### **5.1.1 Perfil**

A Serasa participa da maior parte dos negócios realizados em todo o Brasil, fornecendo, *on-*

*line/real-time*, mais de 1,5 milhões de consultas por dia, demandadas por mais de 300 mil clientes diretos e indiretos. Seus produtos e serviços atendem as mais variadas necessidades dos diversos segmentos do mercado, podendo ser acessados por meio de uma extensa rede de teleprocessamento, disponível 24 horas, todos os dias da semana, tais como: telefone (voz automatizada), fax (com resposta na mesma ligação), microcomputador, PDV, EDI – Intercâmbio Eletrônico de Dados, terminal de vídeo, ligação computador a computador, Internet, entre outros.

Seu Banco de Dados é o maior da América Latina, dispondo de registros de todas as empresas legalmente constituídas no Brasil e sobre todos os consumidores do Brasil com alguma atividade econômica.

A Solução Integral de Crédito é um avançado e inovador modelo de excelência em tecnologia de crédito. Desenvolvido pela Serasa, disponibiliza as mais completas informações para determinar o risco em cada um dos segmentos econômicos do país, por meio de um completo portfólio de produtos e serviços:

1. **Concentre** – Banco de dados com exclusiva cobertura nacional, que reúne informações de pessoas físicas e jurídicas sobre protestos, concordatas, falências, ações de execução, participações em falências e cheques sem fundos.
2. **Credit Rating® Serasa** - Avançado sistema de graduação do risco de crédito de Pessoas Jurídicas, que indica a probabilidade da empresa tornar-se inadimplente em um horizonte de 12 meses. Reúne informações cadastrais, econômico-financeiras e setoriais de cada um dos segmentos de mercado: *Corporate, Middle+, Middle, Small+ e Small*.
3. **ACHEI – Recheque** – Sistema nacional de proteção ao varejo contra o

recebimento de cheques sem fundos, roubados, extraviados, sustados e cancelados.

4. **Credit Bureau® Serasa** – Maior banco de dados de pessoas físicas do país para decisões de negócios e de créditos ao consumidor, reunindo todas as informações positivas e negativas relevantes para a avaliação do risco de crédito.
5. **Relato** – Instrumento indispensável para apoiar decisões de vendas a prazo. Reúne todas as informações necessárias à concessão de crédito com rapidez e segurança: hábitos de pagamento, potencial de negócios, pendências financeiras e aviso contra a ação de empresas golpistas.
6. **Identifica, Confirmei, Sinaliza, Monitore, Convem Devedores, Agrupe, Setorise, Sabes, Pefin, Serasa Reports e Relatórios Internacionais** – Produtos complementares ou destinados a segmentos mais específicos.

Contando com um quadro de pessoal integrado por mais de 1.700 profissionais, a Serasa atua em todas as capitais e principais cidades do país, com agências, escritórios e postos avançados interligados por uma exclusiva rede corporativa de comunicações, em um total de 130 pontos estratégicos.

A Sede da Serasa foi inaugurada em 20 de novembro de 2002, na cidade de São Paulo. É um prédio inteligente, com área para 1.200 estações de trabalho, dotado de todos os recursos de modernidade para proporcionar funcionalidade, conforto para as pessoas e total segurança para os negócios. As instalações abrangem heliponto, ambulatório médico com entrada para ambulância, restaurante e refeitório, estacionamento para 200 carros e 3 potentes geradores, que, integrados com *no breaks*, são capazes de garantir a continuidade ininterrupta dos trabalhos por tempo indeterminado. O prédio também abriga a “Estrutura de Certificação

Digital”, incluindo a “Sala-Cofre” de concreto reforçado.

### 5.1.2 Modelo de gestão

O desenvolvimento e o crescimento da Serasa vêm sendo sustentados por três pilares: o Planejamento Estratégico, o Processo da Qualidade e a Estrutura Organizacional Foco-Matricial-Bipolar®. Esses pilares constituem a base do seu modelo de Gestão Empresarial (Figura 17), que lhe permitiu ser vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ mais de uma vez: Em 1995, foi vencedora na categoria Prestadoras de Serviços, consagrando-se como a primeira empresa de origem brasileira a obter essa importante premiação. Em 2000, obedecendo à regulamentação vigente, foi premiada na categoria Grandes Empresas, consagrando-se, desta vez, como a primeira empresa a obter, por duas vezes, o PNQ.



Figura 17 - Pilares da gestão empresarial Serasa  
Fonte - FPNQ, 2000. p. 24.

## 5.2 Siemens

O Grupo Siemens, no Brasil, possui seis unidades de negócios: *Information and Communications; Automation and Control; Power; Transportation; Medical e Lighting*,<sup>1</sup> que são operacionalizadas pelas seguintes empresas: Siemens Ltda.; Siemens Eletroeletrônica S.A.; Siemens Building Technologies Ltda.; Siemens Demag Delaval Turbomachinery Ltda.; Siemens Engenharia e Service Ltda.; Siemens Security Services Ltda.; Siemens VDO Automotive Ltda.; Chemtech Serviços de Engenharia e Software Ltda.; DFV Telecomunicações e Informática S.A. e Osram do Brasil Lâmpadas Elétricas Ltda..

### 5.2.1 Perfil

A presença da Siemens, no Brasil, é marcada por uma sede central, 12 fábricas e 12 escritórios regionais, distribuídos de norte a sul do país: Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Canoas, Curitiba, Diadema, Florianópolis, Fortaleza, Gravataí, Guarulhos, Jundiaí, Lapa, Manaus, Osasco, Porto Alegre, Recife, Resende, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, Salto, Salvador, São Paulo e Taubaté.

No final do exercício de 2003, o Grupo Siemens apresentava em seu quadro de pessoal 7.236 colaboradores, onde 73% eram homens e 27% mulheres. Desse total, 2658 eram graduados, o que corresponde a, aproximadamente, 37% do total de colaboradores.

A Siemens surgiu no Brasil em 1867, fornecendo e instalando a primeira linha telegráfica do país. A empresa Siemens-Schuckertwerke, contudo, só foi fundada, em 1905, no Rio de

---

<sup>1</sup> Os nomes das unidades são usados em inglês, em todo o grupo empresarial.

Janeiro.

Fatos marcantes da história do Brasil são exemplos de momentos de sucesso do Grupo Siemens, dos quais se destacam: a instalação da primeira central telefônica automática do país, em Porto Alegre, em 1922; a inauguração da primeira central automática de telex da América do Sul, no Rio de Janeiro, em 1953; a fabricação do primeiro gerador de Itaipu com potência de 823,6 MVA, em 1983; o recebimento do primeiro certificado ISO 9000 por uma empresa no Brasil, em 1989; o reconhecimento como centro de competência mundial para a fabricação de hidrogeradores, em 1995; a obtenção do Prêmio Nacional da Qualidade pela Unidade de Telecomunicações, em 1998; o fechamento dos primeiros contratos para redes e aparelhos celulares GSM, em 2001; a inauguração da fábrica de telefones Gigaset em Manaus, em 2003.

A conquista do Prêmio Nacional da Qualidade em 1998 deu-se pela Unidade de Telecomunicações da Siemens,- conforme destacado acima – que, hoje, após reestruturação havida no grupo, chama-se *Information and Communications*.

### 5.2.2 Modelo de Gestão

O modelo de gestão da SIEMENS continua baseado no modelo do PNQ, sendo chamado internamente de PNQ-S (onde o “S” refere-se a Siemens e demonstra internalização do modelo). A adoção do *Balanced Scorecard* também marca a atual gestão da empresa, especialmente após a obtenção do Prêmio Top Plus<sup>2</sup>, em outubro de 2003.

---

<sup>2</sup> Prêmio Mundial da Siemens, do qual participam todas as empresas do grupo no mundo.

### 5.3 Xerox

A Xerox está hoje, no Brasil, em Manaus, com a Xerox do Amazonas; em Simões Filho, na Bahia, com a Xerox do Nordeste; em Itatiaia, Rio de Janeiro, por meio de parceria com a Flextronics; em Vitória, Espírito Santo, com o Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Vitória – CDSV e em Tamboré, São Paulo, com o Centro de Produção de Documentos Inteligentes – CPDI.

#### 5.3.1 Perfil

O acordo entre o empresário Henrique Sérgio Gregori e a Xerox Corporation foi responsável pela vinda da Xerox para o Brasil, no ano de 1965. A Xerox do Brasil Ltda. começou importando e comercializando, no país, a X-914 - primeira copiadora do mundo produzida em escala.

Nos primeiros anos, dedicou-se à montagem de uma rede que permitisse um atendimento em nível nacional, tendo começado a fabricar, a partir de 1970, pelo menos em parte, os produtos, considerando a política governamental de nacionalização.

Presente em todo o território nacional, direta ou indiretamente, possui 62 Revendedores Autorizados Xerox, distribuídos em todo o país, seis filiais regionais e quatro unidades de manufatura, localizadas em Manaus, Salvador, Itatiaia e Vitória.

Contando com 2100 empregados, a Xerox possui 50 produtos em catálogo com 35 lançamentos em 2003, tendo o maior portfólio do mercado de equipamentos para

processamento de documentos em ambiente de escritório. Oferece também tecnologia para produção de grandes volumes de impressos para empresas em que o documento assume papel de missão crítica como: instituições financeiras, acadêmicas, governamentais, de serviços ou *bureaux* de impressão e empresas de artes gráficas em geral. Em serviços, oferece práticas, processos e aplicações voltadas ao negócio do documento para empresas de qualquer tamanho.

A Xerox do Amazonas fabrica equipamentos para os mercados do Brasil e América Latina e a Xerox do Nordeste, material de consumo para os mercados nacional e mundial. Por meio de parceria com a Flextronics, fabrica unidades de acabamento, sendo a única fornecedora mundial.

O Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Vitória – CDSV é reconhecido como centro de competência mundial em desenvolvimento de software na Xerox, enquanto que o Centro de Produção de Documentos Inteligentes – CPDI é responsável pelo processamento e produção de documentos em alto volume para algumas das maiores empresas do país.

### 5.3.2 Modelo de gestão

O modelo de gestão da Xerox está configurado no diagrama apresentado na Figura 18.

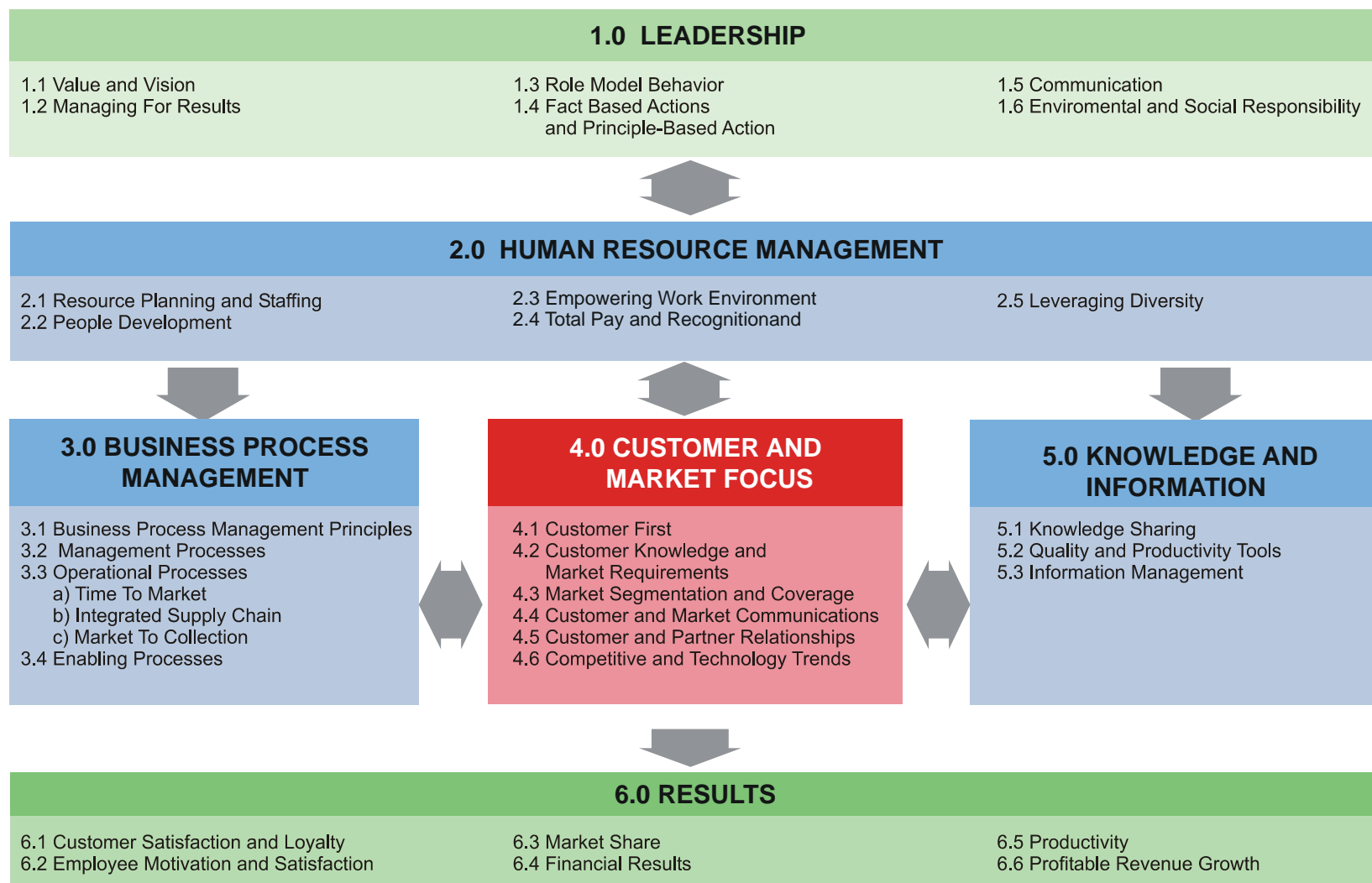


Figura 18 – *The Xerox Management Model*

Fonte – Xerox

Nota – Apresentada na forma original divulgada na empresa para manter a integridade dos dados.

---

## **METODOLOGIA**

*Sem objetivos claros, corremos o risco de redobrar nossos esforços e mesmo assim não chegar onde queremos.*

Provérbio chinês

## **6 METODOLOGIA**

O termo metodologia, segundo Bogdan & Taylor (1975, p. 1), refere-se, em sentido amplo, a processos, princípios e procedimentos utilizados para aproximar-se de problemas, buscando respostas para os mesmos. Dentro da perspectiva das ciências sociais, metodologia, segundo eles, significa a forma como se conduzem pesquisas. Nesta seção do trabalho, expõe-se detalhadamente a metodologia utilizada na realização da pesquisa, caracterizando-a, apresentando o seu roteiro metodológico, o suporte teórico das abordagens metodológicas, as questões do protocolo, o universo e amostra considerados, as unidades de análise e de observação, os locais dos casos, bem como a caracterização dos entrevistados. A seção é encerrada com rápidos comentários sobre a limitação da pesquisa.

### **6.1 Tipo de pesquisa**

A literatura especializada em pesquisa apresenta diversas classificações de tipos de pesquisa. Adotando-se a taxionomia proposta por Vergara (2000, p. 46-50), a pesquisa pode ser classificada quanto aos meios que utiliza e quanto aos fins que objetiva.

Do ponto de vista dos fins, a presente pesquisa é descritiva e exploratória (VERGARA, 2000, p. 46-47). É descritiva, uma vez que visa a identificar, apresentar e analisar as características dos processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas em algumas organizações de excelência reconhecida, buscando enfoques comuns e diferenciados. Reveste-se de caráter exploratório, na medida em que, apesar de o tema estratégia e as organizações de desempenho reconhecido, serem cada vez mais frequentes em pesquisas acadêmicas, não há conhecimento da existência de estudo com o enfoque proposto por este. Segundo Gil (1996, p. 45), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

No que tange aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso (VERGARA, 2000, p. 46-49). A pesquisa bibliográfica é aqui mencionada em função do destaque a ser dado à apreciação das publicações da FPNQ referentes ao modelo de gestão das organizações selecionadas para estudo e menos pelo seu uso para compor a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, cuja natureza acadêmica da pesquisa torna-a implícita.

A pesquisa documental consistiu na análise dos documentos internos da Serasa, Siemens e Xerox pertinentes ao assunto, bem como de seus registros (formulários preenchidos, comunicações etc.) sobre os processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas.

O estudo assumiu a natureza de estudo de caso, em função do tipo de questão da pesquisa marcado pelo “como”, do nenhum controle da pesquisadora sobre os eventos comportamentais e do foco em fenômenos contemporâneos inseridos em contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

Segundo Godoy (1995, p. 63), a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna a mais apropriada, ao se lidar com problemas pouco conhecidos, como os que caracterizam a pesquisa de cunho exploratório. Da mesma forma, quando o estudo é de caráter descritivo, onde se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, a análise qualitativa parece ser a mais indicada.

A abordagem qualitativa, que marca esta pesquisa, não partiu de hipóteses estabelecidas *a priori*, não se preocupando em buscar dados ou evidências que corroborassem ou negassem tais suposições. Partiu de questões, de focos de interesse amplos, que foram se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. As abstrações foram construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima (GODOY, 1995, p. 63).

A adoção, nesta pesquisa, de estudos de casos múltiplos considerou a abordagem de Herriott & Firestone apud Yin (2001, p. 68), segundo a qual as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, sendo o estudo global visto, por conseguinte, como mais robusto.

## **6.2 Roteiro metodológico da pesquisa**

Visando ao alcance da fidedignidade dos achados, procurou-se revestir a pesquisa de desejável rigor metodológico, com base em renomados autores de metodologia científica, conforme exposto no Quadro 5, obedecendo-se à trajetória exposta na Figura 19 (YIN, 2001, p. 67-75).

## Quadro 5

## Roteiro metodológico da pesquisa

<b>Etapas</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Referência</b>
1ª	Estruturação do Referencial Teórico	Apresentar a fundamentação teórica do estudo, demonstrando os pressupostos das questões gerais da pesquisa.	Cooper, 1998; Gil, 1996; Manzo, 1971; Marconi & Lakatos, 1999; Marshall & Rossman, 1995; Medeiros, 1991; Quivy & Campenhoudt, 1998; Roesch, 1999; Ruiz, 1976; Salvador, 1982; Severino, 1976; Trujillo, 1974; Vergara, 2000; Wallace, 1980.
2ª	Seleção dos casos	Assegurar a qualidade do estudo.	Eisenhardt, 1991; Gil, 1996; Herriott & Firestone, 1983; Roesch, 1999; Strauss, 1998; Yin, 2001;
3ª	Elaboração do Protocolo de Estudo de Casos	Aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar a pesquisadora na condução do estudo dos casos.	Eisenhardt, 1989; Gil, 1996; Marconi & Lakatos, 1999; Quivy & Campenhoudt, 1998; Stake, 1994; Roesch, 1999; Vergara, 2000; Yin, 2001.
4ª	Adequação do Protocolo	Aprimorar os planos para a coleta de dados, tanto em relação ao conteúdo dos dados, quanto aos procedimentos a seguir.	Gil, 1996; Roesch, 1999; Vergara, 2000; Yin, 2001.
5ª	Condução dos casos Serasa, Siemens e Xerox	Colher dados sobre os processos de formulação e implementação de estratégias deliberadas nas empresas selecionadas, realizando validações.	Denzin, 1978; Eisenhardt, 1989; Gil, 1996; Goode & Hatt, 1969; Marconi & Lakatos, 1999; Lodi, 1974; Quivy & Campenhoudt, 1998; Roesch, 1999; Santos, 1994; Selltiz, 1965; Stake, 1994; Trujillo, 1982; Vergara, 2000; Yin, 2001.
6ª	Elaboração do Relatório de cada caso	Expor claramente como foram coletados os dados e apresentar os resultados obtidos.	Alasuutari, 1995; Denzin 1978; Eisenhardt, 1989; Gil, 1996; Glaser & Strauss, 1967; Hartley, 1994; Marshall (1994); Marconi & Lakatos, 1999; Martin & Turner, 1986; Miles & Huberman, 1994; Mills 1971; Platt, 1992; Quivy & Campenhoudt, 1998; Roesch, 1999; Santos, 1994; Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1990; Vergara, 2000; Yin, 2001.
7ª	Estabelecimento de conclusões dos casos comparados	Identificar os aspectos similares e diferenciados nos processos de formulação e implementação de estratégias deliberadas, nas organizações estudadas.	Eckstein, 1975; Eisenhardt, 1991; Gil, 1996; Glaser & Strauss, 1967; Martin & Turner, 1986; Roesch, 1999; Strauss, 1987, 1998; Strauss & Corbin, 1990; Yin, 2001.
8ª	Delineamento de proposições	Levantar questões e hipóteses para futuros estudos.	

Fonte – Elaborado pela autora desta dissertação

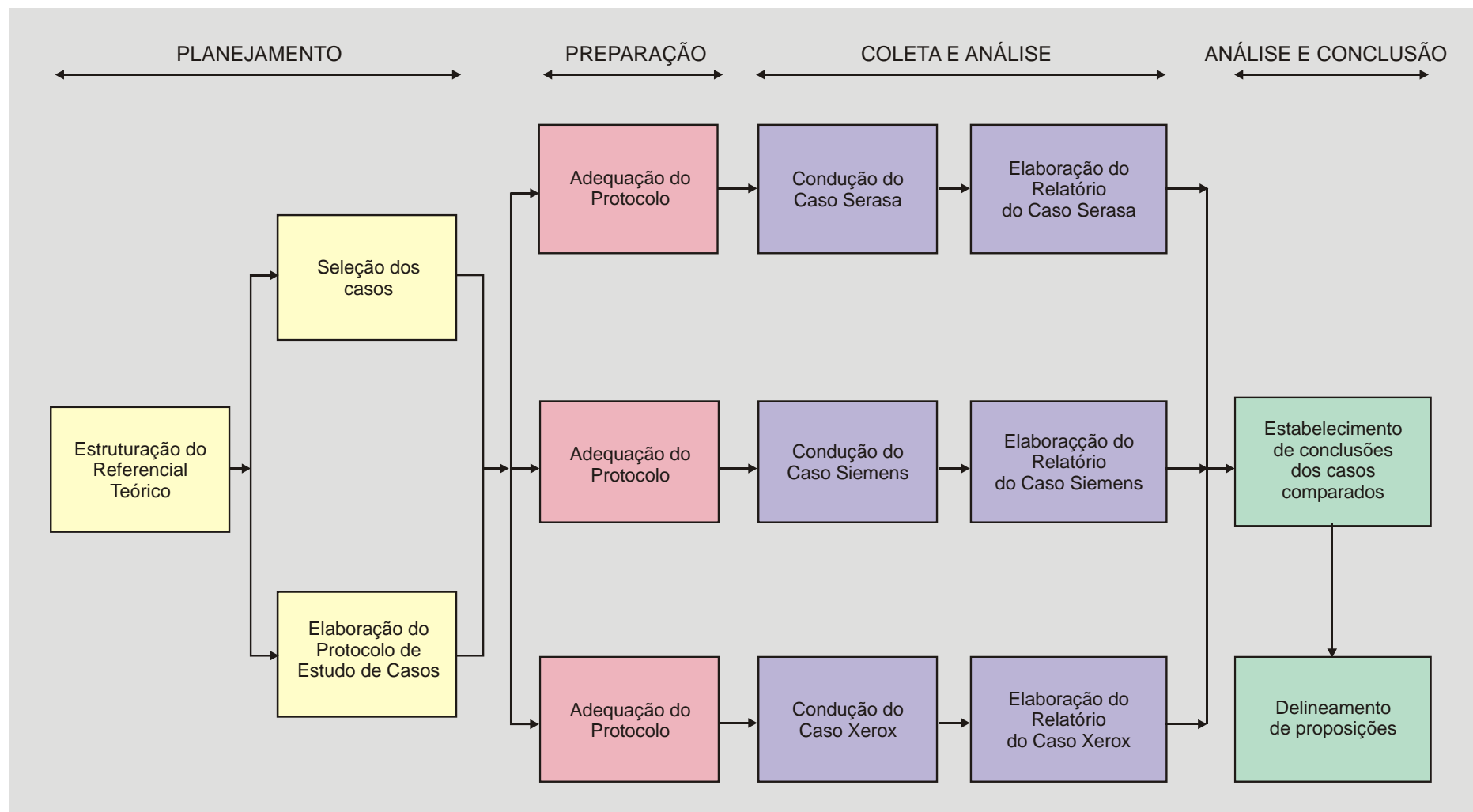


Figura 19 – Processo da pesquisa  
 Fonte – Elaborado pela autora desta dissertação

Ao comentar as habilidades desejadas para o pesquisador de estudo de caso, Yin (2001, p. 80-85) destacou, entre elas, a adaptatividade e a flexibilidade, visto que pouquíssimos estudos de caso terminam exatamente como foram planejados.

Neste estudo, não foi diferente. A pesquisadora teve que demonstrar capacidade de adaptação e flexibilidade para conseguir trabalhar com as organizações selecionadas, especialmente quando foi necessário conciliar as agendas dos entrevistados. A localização das principais unidades de observação, em outros estados (Rio de Janeiro e São Paulo) e em outra região do país, implicou um elevado custo de operacionalização do estudo, minimizado com a realização das visitas em um mesmo período.

A limitação do período de realização das visitas (1<sup>a</sup> quinzena de dezembro de 2003) não permitiu conciliação com a agenda dos presidentes das empresas, que não foram entrevistados, tampouco a realização de entrevistas em grupo (*focus group research*) - com os colaboradores mais diretamente envolvidos na formulação das estratégias e planos -, as quais foram substituídas por entrevistas individuais.<sup>1</sup>

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas realizadas com diretores, gerentes, ex-gerente, técnicos e demais profissionais vinculados à área de estratégias e planos nas organizações estudadas, bem como com aqueles que o estavam, quando a organização obteve o PNQ, ou que tinham conhecimento do processo de planejamento e de premiação à época. As entrevistas foram semi-estruturadas, utilizando-se questões abertas, de maneira a permitir à pesquisadora entender e captar a perspectiva dos entrevistados (ROESCH, 1999, p.

---

<sup>1</sup> No tópico 4.5, explica-se como tais fatos não comprometeram a obtenção dos dados, tampouco a qualidade dos mesmos.

159-161) e conduzidas de acordo com as orientações de Gil (1996, p. 92-94) e Marconi & Lakatos (1999, p. 94-99).

As entrevistas foram realizadas nas fases de preparação, coleta e validação dos dados, tendo sido gravadas, com a permissão dos entrevistados, as da fase de coleta – excetuando-se uma, à qual a permissão foi negada. As 17 entrevistas feitas totalizaram 900 minutos de conversa com 15 entrevistados, sendo gravadas 10 fitas - que resultaram, em, aproximadamente, 150 páginas de transcrição. As entrevistas das fases de preparação e validação foram realizadas nas unidades das organizações, em Manaus, e durante as mesmas foram feitas anotações (VERGARA, 2000, p. 55).

As entrevistas de preparação serviram para adequar os planos de coleta de dados, tanto em relação ao conteúdo, quanto aos procedimentos, bem como para programar os contatos nas unidades fora do Estado - onde se encontram os níveis hierárquicos mais elevados das organizações e se situam as áreas mais diretamente ligadas às estratégias e planos. Por sua vez, as entrevistas de validação permitiram a confirmação de fatos e informações obtidas na fase de coleta (realizada fora de Manaus).

A observação simples (VERGARA, 2000, p.54) pôde ser utilizada como instrumento de coleta de dados primários, na Serasa, onde a pesquisadora participou, como espectadora não interativa, da primeira etapa do ciclo de planejamento anual da organização - o 10º RENASER -, que ocorreu no dia 17 de novembro de 2003, simultaneamente, em todas as suas unidades.

Os dados secundários foram obtidos junto às publicações da FPNQ referentes aos modelos de

gestão das empresas estudadas e serviram de base para início dos estudos e elaboração do Protocolo de Estudo de Casos.

Durante a visita às organizações, houve oportunidade de obtenção de outros dados secundários, mediante a apreciação, *in loco*, dos seus documentos internos relativos aos processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas, como, por exemplo, formulários preenchidos, comunicações, etc.

O Protocolo de Estudo de Casos supracitado, essencial em estudo de casos múltiplos, segundo Yin (2001, p. 89), serviu para orientar a pesquisadora na condução do estudo dos casos. Seu conteúdo apresentava uma visão geral do projeto de estudo de casos, procedimentos de campo, questões de estudo e orientações sobre a forma de coleta, tratamento e armazenamento dos dados, bem como de elaboração dos relatórios.

A fase de preparação da coleta de dados ocorreu de setembro a novembro de 2003, enquanto que a execução aconteceu em dezembro daquele ano e a fase de validação, nos meses de abril e maio de 2004.

A dimensão da análise compreendeu o momento presente dos entrevistados e dados retrospectivos relativos ao modo de formulação e implementação das estratégias da organização por ocasião da obtenção do PNQ, razão pela qual, uma das unidades de observação, em uma organização, foi um ex-colaborador.

O método usado para análise dos dados baseou-se na *grounded theory*, ou seja, na construção de teoria, originalmente desenvolvida por dois sociólogos americanos: Anselm Strauss, da

Universidade de Chicago e Barney Glaser, da Universidade de Columbia. De acordo com Strauss (1987), esse método tem, como princípio básico, a geração da teoria a partir dos dados observados pelo pesquisador. Ao contrário dos outros métodos, o fenômeno não é abordado a partir de um quadro teórico de referência e orientação, visto que se admite que, a partir de procedimentos sistematizados com os dados coletados, a teoria surgirá de forma indutiva. Ao longo da pesquisa, conceitos são formulados e hipóteses são geradas, sendo continuamente retrabalhadas. O processo de construção da teoria é, dessa forma, paralelo ao processo de coleta e análise dos dados.

A *grounded theory* caracteriza-se por ser aplicável a qualquer linha de pesquisa, sem qualquer compromisso com tipos específicos de dados. A diversidade de situações sociais, circunstâncias de pesquisa, bem como objetivos e estilos dos pesquisadores impedem o estabelecimento de regras e procedimentos fixos – como ocorre na análise dos dados quantitativos -, propondo Strauss (1987), que seu trabalho seja interpretado como um guia geral para auxílio no processo de pesquisa e não como uma regra metodológica invariável. Tal posição respalda as adequações feitas quando do uso do método.

A análise baseou-se na descrição do método apresentada por seus autores (GLASER & STRAUSS, 1967; STRAUSS, 1987; STRAUSS & CORBIN, 1990) aliada à proposta básica concebida por Martin & Turner (1986, p. 141-157) para aplicação em pesquisa organizacional, seguindo-se as etapas a seguir:

1. coleta de eventos e incidentes visando ao surgimento de categorias (conceitos), registrados em Fichas de Conceito;
2. seleção das categorias relevantes, de acordo com a percepção da pesquisadora para elaboração de Memorandos Teóricos e

3. delineamento de hipóteses e formulação de questões para futuros estudos.

A validade do estudo considerou uma das vantagens do estudo de caso, que é poder investigar o fenômeno de vários ângulos (triangulação) dentro do seu contexto (ROESCH, 1999, p. 256). A triangulação foi entre métodos, ou seja, usou-se métodos múltiplos: entrevistas e uso de dados secundários em todos os casos, acrescidos de observação, no caso da Serasa (DENZIN, 1978). A triangulação entre métodos, conforme Roesch (1999, p. 257), aumenta a validade do estudo.

### **6.3 Suporte teórico das abordagens metodológicas**

Objetivando assegurar uma sustentação teórica sólida para os procedimentos metodológicos implementados, bem como para bem caracterizar as organizações de desempenho reconhecido – unidades de análise – e os processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas, seguiu-se o roteiro apresentado no Quadro 6.

## Quadro 6

## Roteiro teórico dos procedimentos metodológicos

<b>Tópicos</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Abordagens</b>	<b>Bibliografia</b>
Caracterização do principal reconhecimento de organizações de desempenho de “Classe Mundial” no Brasil	Situar as organizações premiadas com o PNQ como universo de estudo.	Retrospectiva histórica do Movimento Nacional pela Qualidade: PBQP, MBC, FPNQ, PNQ, PQSP e PQGF; Modelo de Excelência do PNQ®	PBQP, FPNQ, MBC, PQSP
Caracterização da estratégia e sua evolução no tempo	Mostrar que diferentes maneiras de entender o pensamento estratégico conduzem a diferentes maneiras de definir a estratégia (componente de análise e observação da pesquisa).	Estratégia: origens, conceito e classificação; evolução do pensamento estratégico	Laurindo & Carvalho; Gluck, Kaufmann & Walleck; Lobato et al.; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel; Sun Tzu
Identificação dos vários processos de formulação de estratégia	Propiciar a identificação de variáveis para análise do processo de formulação de estratégia.	Dez linhas de pensamento sobre estratégia: processos prescritivo, descritivo e misto	Andrews; Ansoff; BCG; Boyett & Boyett; Cavalcanti; Chandler; Ghemawat; Have; Henderson; Laurindo & Carvalho; Levitt; Lobato et al.; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel; Porter; Steiner
Identificação de várias abordagens para implementação de estratégia	Propiciar a identificação de fatores para análise do processo de implementação de estratégia.	Relacionamento entre formulação e implementação de estratégia; abordagens para implementação de estratégia; sistema de gestão estratégica: BSC	Bonoma; Brodwin & Bourgeois; Certo & Peter; Hobbs & Heany; Kaplan & Norton; Oliveira; Tilles
Caracterização da pesquisa qualitativa: estudo de casos múltiplos	Delinear base teórica para atuação nas unidades de análise	Conceito e aplicação	Denzin; Eisenhardt; Gil; Goode & Hatt; Marconi & Lakatos; Lodi; Quivy & Campenhoudt; Roesch; Santos; Selltiz; Stake; Trujillo; Vergara; Yin
Caracterização da <i>grounded theory</i>	Delinear base teórica para levantamento e análise de dados	Conceito e aplicação	Eckstein; Eisenhardt; Gil; Glaser & Strauss; Martin & Turner; Roesch; Strauss; Strauss & Corbin; Yin

Fonte – Elaborado pela autora desta dissertação

## 6.4 Questões do protocolo

As questões que orientaram a pesquisadora, servindo de estrutura à investigação, e não necessariamente, foram efetuadas literalmente aos entrevistados (YIN, 2001, p. 95-99) são apresentadas a seguir, em dois grupos distintos, considerando o público-alvo, estando reunidas de acordo com a finalidade pretendida.

O roteiro de perguntas usado com entrevistados em posição de chefia – Grupo A – abordou:

**I - Definição da visão e das estratégias deliberadas:**

- Como é estabelecido o raciocínio estratégico?

**II - Comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas:**

- Como a Alta Direção comunica as estratégias deliberadas às partes interessadas pertinentes?

**III- Planejamento, estabelecimento das metas e alinhamento das iniciativas estratégicas:**

- Como a Alta Direção interage com a força de trabalho visando à definição e à execução dos planos de ação?
- Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação estabelecidos?

**IV– Obtenção do *feedback* e realização do aprendizado estratégico:**

- Qual o papel da Alta Direção na avaliação e implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à formulação e implementação das estratégias deliberadas?

**V– Evolução do Processo de Planejamento:**

- Como era o processo de definição de estratégias e estabelecimento de planos

durante a busca do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ e antes dele?

- Em que a adoção do Modelo do PNQ®, do ponto de vista de estratégias e planos, modificou a organização?
- Em que a obtenção do Prêmio Nacional da Qualidade modificou a organização?
- Como está a atual prática de definição de estratégias e planos alinhada em relação ao modelo do PNQ®?

O roteiro de perguntas usado com técnicos – Grupo B – abordou:

**I - Definição da visão e das estratégias deliberadas:**

- Quais as principais etapas, áreas envolvidas e métodos usados na formulação de estratégias deliberadas?

**II - Comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas:**

- Como as estratégias deliberadas são comunicadas às partes interessadas pertinentes?

**III- Planejamento, estabelecimento das metas e alinhamento das iniciativas estratégicas:**

- Como as estratégias deliberadas são desdobradas em planos de ação para os diversos setores da organização?
- Como a força de trabalho é envolvida na definição e na execução dos planos de ação?
- Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação estabelecidos?
- Como os planos de ação são comunicados para a força de trabalho?

#### **IV – Obtenção do *feedback* e realização do aprendizado estratégico:**

- Como é feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação?
- Como são avaliadas e implementadas inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à formulação e implementação das estratégias deliberadas?

#### **V – Evolução do Processo de Planejamento:**

- Como era o processo de definição de estratégias e estabelecimento de planos durante a busca do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ e antes dele?

### **6.5 Universo e amostra**

A população - conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo (VERGARA, 2000, p. 50) - foi constituída por todas as organizações premiadas pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, nos seus onze ciclos de premiação, no período de 1992 a 2002, abrangendo, portanto, 16 organizações: IBM – Unidade Sumaré (PNQ 1992); Xerox do Brasil (PNQ 1993); Citibank - Unidade *Global Consumer Bank* (PNQ 1994); Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos (PNQ 1995); ALCOA – Unidade Poços de Caldas (PNQ 1996); Citibank – Unidade *Corporate Banking* (PNQ 1997); Copesul - Companhia Petroquímica do Sul (PNQ 1997); Weg – Unidade Motores (PNQ 1997); Siemens – Unidade de Telecomunicações (PNQ 1998); Caterpillar Brasil (PNQ 1999); Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental (PNQ 1999); Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos (PNQ 2000); Bahia Sul Celulose S. A. (PNQ 2001); Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (PNQ 2002); Politeo Indústria e Comércio S.A. (PNQ 2002) e Gerdau Aços Finos Piratini (PNQ 2002) (FPNQ, 2004a, p. 7-8).

A amostra foi não probabilística, selecionada por acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 2000, p. 50-51), atentando para que a população amostral fosse constituída por empresas que tivessem:

- unidade fabril ou de prestação de serviços em Manaus-AM;
- desempenhos, publicamente, reconhecidos como diferentes;
- reconhecimento da excelência da sua gestão, por meio do recebimento do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ da FPNQ, em pelo menos um dos seus ciclos de premiação, no período de 1992 a 2002;
- anos de premiação diferenciados e
- premiação pela FPNQ, se possível, mais de uma vez.

## **6.6 Unidades de análise e unidades de observação**

As unidades de análise deste estudo estão relacionadas a seguir, tendo sido selecionadas com base nos critérios apresentados no tópico anterior:

- Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos (PNQ 1995 e PNQ 2000);
- Siemens – Unidade de Telecomunicações (PNQ 1998) e
- Xerox do Brasil (PNQ 1993).

As unidades de observação foram diretores, gerentes, ex-gerente, técnicos e demais profissionais vinculados à área de estratégias e planos nas organizações estudadas, bem como aqueles que lá estavam, quando a organização obteve o PNQ, ou que tinham conhecimento do processo de planejamento e de premiação à época.

Como bem destaca Yin (2001, p. 93-94), o pesquisador, em um estudo de caso, deve aprender

a integrar acontecimentos do mundo real às necessidades do plano traçado para a coleta de dados. Ainda segundo ele, o pesquisador não controla o ambiente da coleta de dados como poderia fazer utilizando outras estratégias de pesquisa. Assim, as entrevistas planejadas para serem realizadas com os Presidentes das empresas, bem como as entrevistas em grupo – *focus group research* – a serem realizadas com os colaboradores mais diretamente envolvidos na formulação das estratégias e planos não aconteceram, pelo motivo já exposto.

### 6.7 Locais dos Casos

Os estudos foram desenvolvidos em três empresas, sendo duas industriais e uma de prestação de serviços, na unidade em Manaus e na matriz de cada uma delas:

a) Serasa - Centralização de Serviços dos Bancos, localizada na:

- Av. Sete de Setembro, 1214 – 2º andar – Manaus/AM (Agência) e
- Alameda dos Quinimuras, 187 – Planalto Paulista – São Paulo/SP (Matriz).

b) Siemens Eletroeletrônica S.A., localizada na:

- Av. Jutai, 661-A – Distrito Industrial – Manaus/AM (Divisão de Telecomunicações e ganhadora do PNQ 1998) e

Siemens Ltda., localizada na:

- Av. Mutinga, 3800 – Pirituba – São Paulo/ SP (Matriz).

c) Xerox Comércio e Indústria Ltda., localizada na:

- Rod. Grande Circular, 800 – Lote 3121 – Distrito Industrial – Manaus/AM (Unidade fabril) e
- Av. Rodrigues Alves, 261 - Saúde - Rio de Janeiro/RJ (Matriz).

## 6.8 Caracterização dos Entrevistados

As unidades de observação foram selecionadas pela Alta Direção das organizações estudadas, com base no perfil apresentado no material encaminhado previamente e buscando conciliar a disponibilidade da agenda dos entrevistados com a data de visita à empresa pela pesquisadora – limitada, principalmente, em função dos custos envolvidos no processo, visto que os entrevistados da fase de coleta estavam fora de Manaus.

Essas limitações aliadas às práticas organizacionais de classe mundial das organizações estudadas resultaram em um número reduzido de entrevistados, sem que, com isso, houvesse comprometimento da obtenção dos dados ou da sua qualidade, pelos motivos que seguem:

- a) a indicação pela Alta Direção, em cada organização, das pessoas a serem entrevistadas confere a estas a posição de entrevistados-chave (YIN, 2001, p. 94);
- b) o número reduzido de entrevistados, em cada unidade de análise, permitiu o aprofundamento da abordagem durante a entrevista;
- c) a metodologia seguida fez da entrevista mais uma oportunidade de validação das informações obtidas de fontes secundárias (ROESCH, 1999, p. 256-257; YIN, 2001, p.120-121), visto que a ação metodológica iniciou-se com a leitura e análise de publicações sobre o modelo de gestão das organizações selecionadas com ênfase em suas estratégias e planos; seguindo-se, quando possível, a observação direta de alguma etapa de planejamento na organização, para que então fossem finalmente realizadas as entrevistas (GIL, 1996, p. 122);
- d) como organizações reconhecidas pelo alcance de desempenho de “Classe Mundial”, suas práticas caracterizam-se pela disseminação (horizontal e

verticalmente) pelas áreas, pelos processos, produtos e/ou pelas partes interessadas da organização (FPNQ, 2004a, p. 57), bem como pela continuidade, o que implica dizer que o modelo de gestão é conhecido por todos, especialmente, por aqueles que ocupam posição de chefia e de *staff*.

As entrevistas foram realizadas com as pessoas constantes no Quadro 7, sendo adotada para sua identificação terminologia similar à usada na Serasa para se referir aos seus colaboradores - SER SERASA -, acrescentando-se a ela um número sequencial e, logicamente, adaptando-se a terminologia no caso das outras duas organizações estudadas. Assim, os entrevistados foram chamados de SER + nome da organização + nº sequencial.

### **6.9 Limitação da Pesquisa**

Esta pesquisa possui limitações próprias das abordagens qualitativas, como a influência de preconceitos e pressupostos de quem a fez, durante as descobertas e a análise dos dados coletados. Tais limitações, certamente, foram atenuadas pelo uso do método da *Grounded Theory*, que busca reduzir as interferências da subjetividade do pesquisador e da intersubjetividade dos interlocutores.

Quanto à coleta dos dados primários, existem as limitações inerentes à coleta de dados por meio de entrevistas, visto que sempre há a possibilidade de serem omitidos dados pelos entrevistados, quer pela natureza deles, quer pela não percepção da sua importância para o pesquisador.

Quadro 7  
Relação dos entrevistados

Empresa	Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo (ano)	Tempo na empresa (ano)	Tempo de duração da entrevista (min.)	Fase do estudo
Serasa	SER SERASA 1	Gerente Regional	8	11	20	Preparação
	SER SERASA 2	Gerente de Agência – Manaus/AM	5	5	15	Preparação
					15	Validação
	SER SERASA 3	Gerente de Monitoração de Processos e Indicadores de Desempenho	3	12	60	Execução
	SER SERASA 4	Gerente de Planejamento e Controle de Projetos	3	7	120	Execução
SER SERASA 5	Gerente Custos e Orçamentos	15	18	60	Execução	
Siemens	SER SIEMENS 1	Secretária da Diretoria – Fábrica Manaus/AM	1	1	15	Preparação
	SER SIEMENS 2	Gerente de Melhorias de Processos – GQ M	2	17	180	Execução
	SER SIEMENS 3	Analista de Macroeconomia	1	4	30	Execução
	SER SIEMENS 4	Consultora Interna de BSC	3(**)	11	90	Execução
	SER SIEMENS 5	Analista de Comunicação	2	2	15	Validação
Xerox	SER XEROX 1	Gerente do Sistema de Qualidade – Fábrica Manaus/AM (*)	16	30	30	Preparação
					30	Validação
	SER XEROX 2	Controller Financeiro	1	16	20	Preparação
	SER XEROX 3	Diretor de Marketing Estratégico	5 (**)	13	120	Execução
	SER XEROX 4	Diretor de Serviços a Clientes	1	23	60	Execução
SER XEROX 5	Engenheiro de Qualidade	6	17	20	Validação	

Fonte – Elaborado pela autora desta dissertação

(\*) Desligado da empresa em janeiro de 2003

(\*\*) Tempo em meses

Há, ainda, limitações inerentes à coleta de dados relativos à situação das empresas por ocasião da obtenção do PNQ, já que tal fato se localiza no passado e ocorreram significativas mudanças estruturais e de pessoas, em algumas das organizações pesquisadas (Siemens e Xerox).

Finalmente, há que considerar que o afloramento de conceitos e a relação entre conceitos podem ser melhorados mediante o uso de um *software* para tratamento dos dados qualitativos - como, por exemplo, o *software* ATLAS/ti, desenvolvido, principalmente, visando à construção de teorias pela *Scientific Software Development* -, bem como pelo aprofundamento da pesquisa, cuja limitação de tempo impediu que fosse alcançado.

---

## ANÁLISE

*Se você quer ter sucesso, deve lançar-se por novos caminhos,  
em vez de seguir pelas trilhas batidas do sucesso tradicional.*

John Rockefeller

## **7 ANÁLISE**

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise conjunta dos dados primários - obtidos por meio das entrevistas e da observação – e dos dados secundários - resultantes da análise documental, de publicações, etc -, buscando apresentar os macroprocessos delineadores da formulação e implementação das estratégias deliberadas nas organizações estudadas. A abordagem é feita com base nos objetivos intermediários estabelecidos para estudo.

### **7.1 Descrição dos processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas**

Os processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas são apresentados, a seguir, por unidade de análise do estudo. A análise dos processos permite que sejam identificadas as variáveis (os fatores) que os integram, bem como seus inter-relacionamentos, constituindo-se, assim, na fundamentação das conclusões e propostas a serem apresentadas em seção posterior.

Dessa forma, foram analisadas as várias etapas dos processos e os papéis dos envolvidos. Os elementos da teoria emergiram dos dados e são fundamentados à medida que são

apresentados, ao longo desta seção, junto com citações de trechos das entrevistas e/ou alusão a dados secundários. Quando necessário, as citações são repetidas por atenderem a mais de um código.

A identificação dos entrevistados é feita com base no disposto no tópico 6.8. As citações, por sua vez, são referenciadas mediante o código do entrevistado, seguido do número do documento primário (Ficha de Conceito) e do número de ordem da citação naquele. As citações foram mantidas na íntegra, sendo necessário observar que, para melhor compreensão do material descritivo:

- a) foram efetuadas correções gramaticais, sem que houvesse alteração do significado, evitando possíveis interpretações errôneas pelos leitores, bem como o uso do *sic*;
- b) a referência a nomes próprios de pessoas e empresas envolvidas foi omitida, quando necessário, evitando incorrer-se em problemas éticos;
- c) eventualmente, inserções foram feitas com a finalidade de explicar ou complementar o contexto do qual a citação foi extraída. Tais inserções foram feitas mediante o uso dos colchetes “[ ]”, diferenciando-se das inserções dos entrevistados, feitas mediante o uso dos parênteses “( )”.
- d) nenhuma nota ou referência ao tom de voz ou reações dos entrevistados foi colocada na citação, tendo, contudo, sido considerada no processo interpretativo, conforme registrado nas Fichas de Conceito.

#### 7.1.1 Serasa

A descrição dos processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas na

Serasa - atualmente e por ocasião da obtenção do PNQ, por duas vezes - é feita, inicialmente, com base na observação realizada, na análise da documentação da empresa, bem como de suas publicações e da FPNQ sobre o assunto para, em seguida, terem seus fatores analisados com base em citações selecionadas das entrevistas e registradas nas fichas de conceito.

O Sistema Estratégico da Serasa abrange tanto a etapa de formulação quanto a de implementação de estratégias, sendo resultado de metodologia própria, desenvolvida ao longo de vários ciclos de aprendizagem, conforme demonstram as Figuras 20, 21 e 22. As Figuras 20 e 21 dizem respeito ao processo de planejamento no ano de 1995, quando ela obteve o PNQ pela primeira vez e a Figura 22 representa o atual processo de estabelecimento de estratégias e planos, similar ao praticado em 2000, quando obteve o PNQ pela segunda vez. Segundo um dos entrevistados: “O modelo de planejamento praticado em 2000 era o mesmo que praticamos hoje. Não houve mudanças, mas aperfeiçoamentos.” (SER SERASA 4, 2:2).

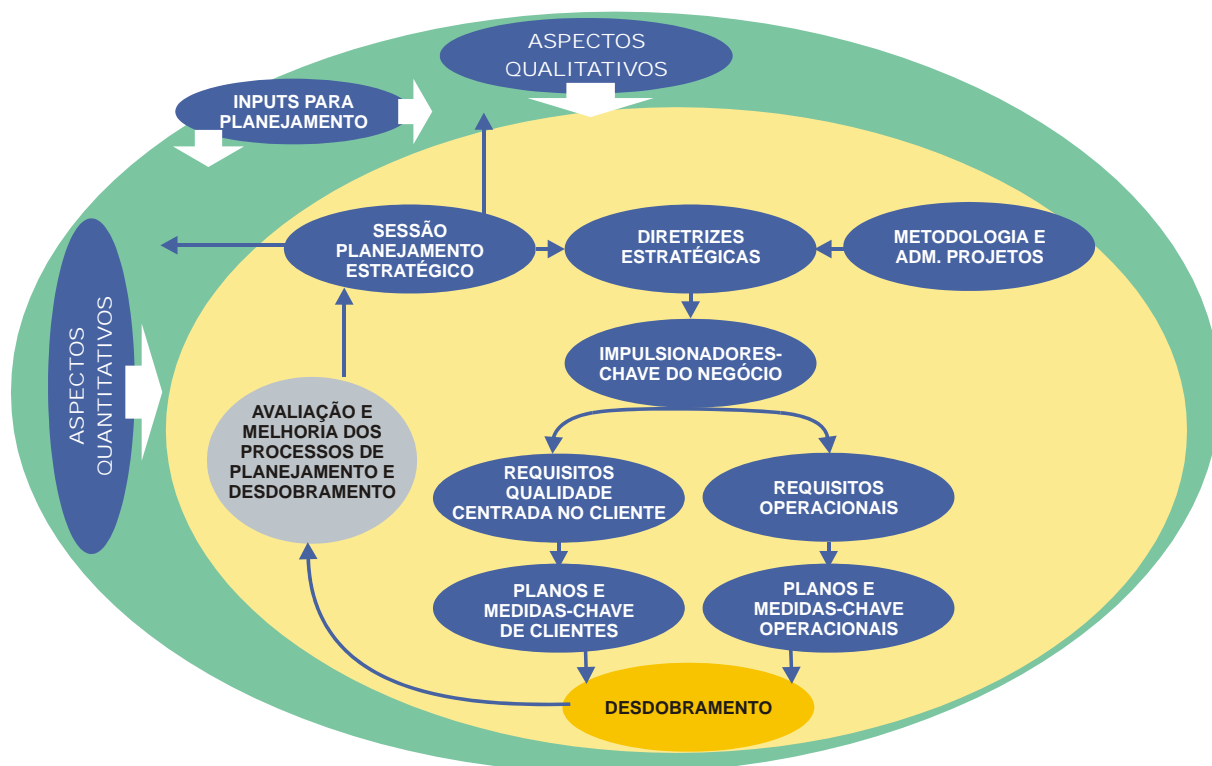


Figura 20 – Processo de planejamento da Serasa 1995  
 Fonte - SERASA, [1995?]. p. 14.

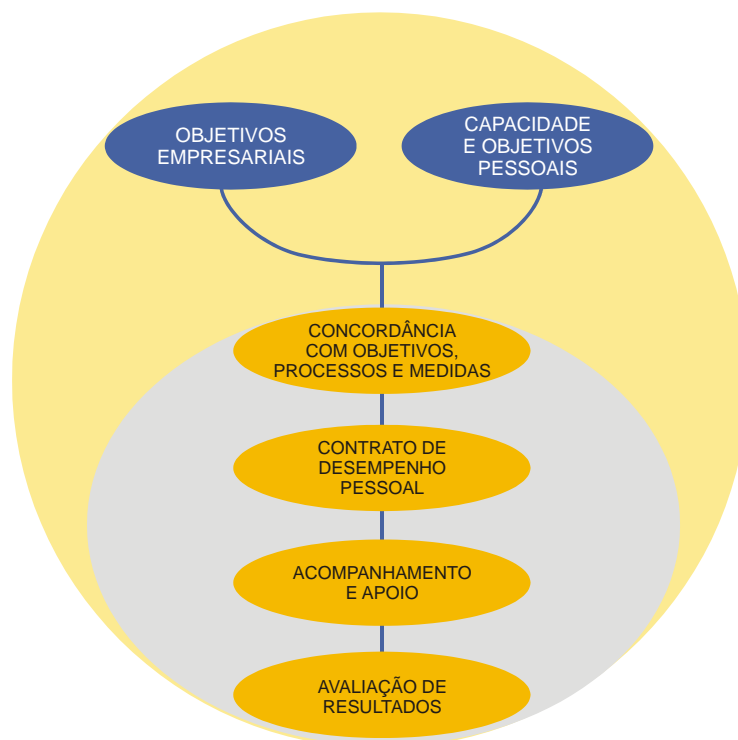


Figura 21 – Negociação de compromissos com as pessoas  
 Fonte - SERASA, [1995?]. p. 15.

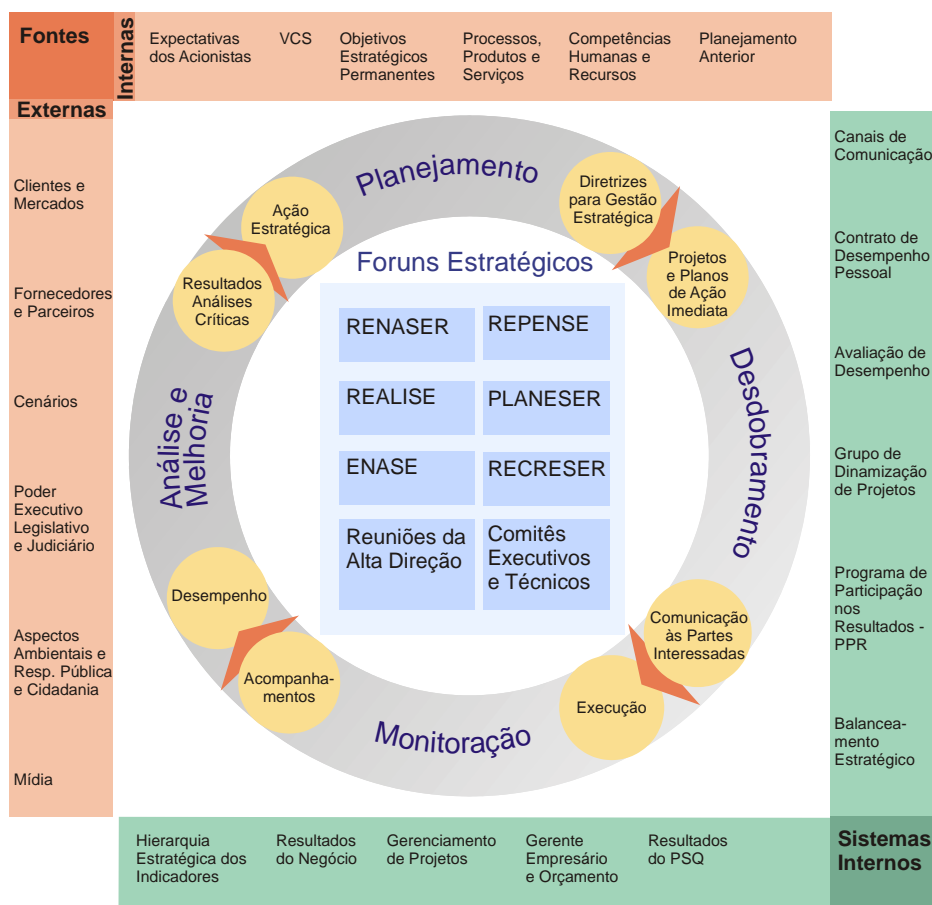


Figura 22 - Sistema estratégico da Serasa: Visão analítica e dinâmica  
 Fonte - FPNQ, 2000. p. 31.

O Sistema Estratégico da Serasa, atualmente, tem por base os seguintes eventos (FPNQ, 2000. p. 31-33):

- a) **RENASER – Reunião Nacional das Áreas Serasa:** Todo SER SERASA (colaborador) participa da análise e sugestões visando à melhoria dos processos em sua área e na empresa, fornecendo dados que irão subsidiar a elaboração das estratégias.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Participou-se como observadora do 10º RENASER, na agência da Serasa, em Manaus, no dia 17 de novembro de 2003.

- b) **REPENSE – Reunião de Planejamento por Área Estratégica:** Todos os gerentes da matriz, liderados por membro da Alta Direção, participam de reunião, na qual são levantadas, hierarquizadas e consolidadas novas oportunidades e sugestões que irão integrar o planejamento.
- c) **REALISE – Reunião Nacional de Lideranças Serasa:** Os Gerentes Regionais e das Agências participam de reunião, na qual, além de serem tratados os aspectos gerais dos negócios, também são captadas oportunidades específicas de cada região.
- d) **PLANESER – Planejamento Estratégico Serasa:** A Alta Direção e Assessorias reúnem-se, em local fora da empresa, por um período que pode ser de até sete dias, para conceber, definir, validar e priorizar as estratégias, os projetos e os planos de ação em todos os aspectos estratégicos.

O Planejamento Estratégico é atualizado anualmente, sendo elaborado para um período de cinco anos, enquanto que o plano tático operacional abrange o período de até dois anos.

A metodologia do PLANESER compreende uma sistemática coleta e análise de dados, em diversas fontes, visando à formulação de cenários e de uma visão do estágio em que a empresa se encontra.

Todas as sugestões do RENASER, REPENSE e do REALISE são avaliadas criticamente, hierarquizadas, priorizadas e consolidadas. As sugestões aprovadas são transformadas em estratégias, projetos, planos de ação ou diretrizes para processos, com alocação de recursos e orçamento.

Para o estabelecimento das metas de curto e longo prazos são levados em consideração as capacitações dos processos - tanto internos, como de fornecedores e parceiros -, os requisitos dos clientes, os referenciais competitivos e de excelência e demais informações comparativas pertinentes, especialmente as relativas a processos, produtos e serviços.

A metodologia de planejamento da Serasa conta com um sistema Gerenciador de Projetos, inovador e desenvolvido especialmente para ela, sendo totalmente automatizado. Por ele, os projetos e planos de ação são administrados e documentados com descrição, objetivos, responsabilidades, prazos, recursos e prioridades, possibilitando, assim, aos líderes, o acompanhamento, a avaliação e a atualização dos projetos sob sua responsabilidade.

As discussões e análises críticas de cenários e oportunidades são conduzidas por aspectos estratégicos, envolvendo cada Diretoria e Superintendência, conforme é mostrado no Quadro 8.

A partir dessas análises, são definidas estratégias e os respectivos projetos, alinhados por foco e correlacionados às partes interessadas e aos objetivos permanentes, que representam, para a empresa, Fatores Fundamentais para o Êxito.

As estratégias resultantes do PLANESER são sintetizadas no tema do ano e consolidadas em um processo específico de desdobramento.

## Quadro 8

## Alinhamento e balanceamento estratégico da Serasa

Objetivos permanentes	Aspectos estratégicos					
	Clientes e mercados	SER SERASA	Tecnologia, processos e fornecedores	Gestão, finanças e acionistas	Produtos e serviços	Comunidade e meio ambiente
1 Prestar serviços de análise de informação, telemática aplicada a crédito e meios de pagamentos, e centralização de serviços de apoio à atividade financeira.						
2 Diferenciar-se pela Qualidade, garantindo o foco no cliente e sua satisfação.						
3 Subsidiar com informação todas as decisões de negócios no País, particularmente as de crédito.						
4 Atender ao mercado e, de modo preferencial, ao segmento financeiro.						
5 Manter atualizadas todas as informações cadastrais (anotações/positivas), mercadológicas e outras, com abrangência nacional, sobre as pessoas físicas e jurídicas com alguma atividade econômica.						
6 Manter vanguarda e capacitação na Tecnologia de Crédito, de Telemática e de Gestão.						
7 Atuar e ter representatividade em todo o território nacional, sendo referenciada de forma positiva como instituição de interesse público.						
8 Assegurar rentabilidade e competitividade que garantam o seu crescimento de modo auto-sustentado.						
9 Contribuir para o desenvolvimento social e econômico do País.						
10 Valorizar o SER SERASA - objetivo que permeia todos os outros.						

Fonte - FPNQ, 2000. p. 33.

O desdobramento das estratégias inicia-se durante o PLANESER, onde a Alta Direção, após a sessão de definição e revisão das estratégias, consolida os planos de ação estabelecidos na forma de projetos e os planos de ação imediata, a serem desenvolvidos e executados durante os próximos dois anos (FPNQ, 2000. p. 33).

No **Encontro Anual dos Administradores Serasa – ENASE**, são comunicados os planos e

metas a partir das Diretrizes para a Gestão Estratégica e respectivos rituais de compromisso de todas as áreas da empresa. Esse evento anual conta com a participação da Alta Direção e de todo o quadro gerencial.

O desdobramento das estratégias, planos de ação e compromissos de cada área é realizado pelos líderes em reunião de repasse das informações do ENASE, assim que retornam a suas áreas, contando com o apoio da TV SER SERASA e de outros recursos de divulgação.

As metas e compromissos assumidos no ENASE estão alinhados aos objetivos estratégicos e são medidos por meio do Prêmio Serasa da Qualidade e do Programa de Participação nos Resultados – PPR, que contempla os seguintes aspectos: a) atingimento do nível da qualidade em cada área – por meio da Avaliação PSQ; b) atingimento das metas dos Indicadores da Hierarquia Estratégica e c) Implantação de Projetos e Planos de Ação Imediatos.

#### 7.1.1.1 Análise das variáveis da formulação das estratégias

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 259-264) efetuam comparação entre as dez linhas de pensamento sobre estratégia a partir de algumas dimensões, as quais são apresentadas nesta dissertação (APÊNDICE – As dez linhas de pensamento sobre estratégia).

Partindo dessa abordagem - considerando ser ela uma das motivações do presente trabalho -, a análise que se segue focaliza as variáveis que integram as dimensões conteúdo e processo das escolas, destacadas por aqueles autores: estratégia, processo básico, mudança, agente(s) central(is), organização, liderança e ambiente.

A **estratégia**, na Serasa, é vista, especialmente, como um plano, uma direção, um guia, um curso de ação para o futuro, resultando de um planejamento formal, consciente, decomposto em etapas, subestratégias, planos, sendo todos delineados por *checklists* e apoiados por técnicas. Apresenta-se, também, como padrão, perspectiva e posição.

Porque aqui na Serasa nós trabalhamos com projetos. Transformamos as nossas atividades em projetos. E quais são os nossos projetos para o ano que vem? (SER SERASA 3, 1:1).

Então, no caso da Qualidade, um projeto que ficou para 94 foi participar do PNQ e isso passou a fazer parte dos objetivos permanentes da Serasa: participar do prêmio, ganhar o prêmio (SER SERASA 3, 1:2).

O **processo básico** de formulação de estratégia se caracteriza por se realizar com base em um conjunto de eventos, que envolve toda a força de trabalho, respeitando a liberdade de participação.

O primeiro evento do ciclo de planejamento é o RENASER, que acontece normalmente no mês de novembro. Dele participam todas as pessoas até o nível de coordenação. Todos são convidados a participar. Ele acontece na Matriz e nas Agências. A minha área organiza o evento em parceria com a área de treinamento. Damos convite para todo mundo. A participação não é obrigatória (SER SERASA 4, 2:4).

O RENASER é uma sessão de trabalho de duas horas, que se inicia com um filme, em que o Presidente convida todos a darem as suas contribuições para o planejamento. Em seguida, a gente faz uma palestra explicando o tipo de sugestões que a gente espera, orientando para que sejam sugestões voltadas para o planejamento, se não acaba surgindo muita reivindicação.(...) Depois as pessoas são reunidas em grupo, com 8 pessoas em média, que têm 1h30min para discutirem em grupo, darem sugestões e classificarem as sugestões por foco. Os focos são os propostos pelo PNQ (SER SERASA 4, 2:5).

Fica livre para as pessoas sugerirem. É como te falei, juntamente sempre tem reivindicação.(...) Todas essas sugestões que a gente recebe dentro do RENASER têm um tratamento, passam por um processo de consolidação, em que, em várias etapas, a gente vai juntando o que é igual ou parecido. Porque são muitos grupos, sempre tem muita coisa igual. Este ano, nós tivemos aproximadamente 3.500 contribuições, juntando Matriz e Agências. Com a consolidação, esse número deve ficar em 500 (SER SERASA 4, 2:6).

Dessas 500 contribuições, a gente consegue extrair 30, 40, que vão ser levadas para o planejamento estratégico anual da Alta Direção, para a seção de planejamento estratégico anual, que a gente chama de PLANESER e acontece em fevereiro. Então, desde novembro até fevereiro, a gente faz todo o trabalho de consolidação, selecionando o que tem caráter mais estratégico (SER SERASA 4, 2:7).

A gente tem um código para cada sugestão. A gente faz o rastreamento e devolve para a área que originou aquela sugestão. Como? Por meio de cartazes... as pessoas, quando dão sugestões, só identificam a área a que pertencem até o nível de Diretoria ou Superintendência. (...) Aqui na Matriz, nós disponibilizamos, no *hall* do elevador, por andar, as sugestões dadas pelas áreas que lá se encontram, com suas respectivas respostas. Mas nós colocamos também, na intranet, as respostas de todas as sugestões da empresa, que podem ser consultadas por área. Nós temos, aqui na Serasa, a figura do Prefeito. Cada andar tem dois prefeitos e toda a Agência tem um prefeito. A gente pede o apoio deles para divulgar as respostas, garantindo que todo mundo, especialmente quem não trabalha com computador, possa saber o que foi sugerido, o que resultou, se virou projeto, quem vai ser o gestor, o porquê não vai ser implantada etc... (SER SERASA 4, 2:8).

Todas as unidades da organização, ainda que geograficamente distantes, de norte a sul do país, participam do processo.

Vem em seguida o REALISE, mais ou menos, uma ou duas semanas depois do RENASER das Agências. Aqui eu tenho cada Gerente de Agência reunido com a sua equipe e cada Gerente Regional reunido com os Gerentes e Coordenadores das Agências que estão sob sua responsabilidade. Nós temos 8 Regionais hoje. Nesse evento, é feita uma primeira consolidação das sugestões das Agências, porque tem muita repetição, mas, eventualmente, pode até surgir uma coisa nova (SER SERASA 4, 2:11).

O processo passa por um refinamento no escalão superior, assumindo um caráter mais formal.

Durante o mês de novembro, acontece aqui na Matriz, as seções do REPENSE, onde Diretores e Superintendentes reúnem-se com os gerentes ou coordenadores da sua área. Aqui o trabalho é mais elaborado do que no RENASER. Neste, o que se tem na verdade são idéias, as quais têm que ser apresentadas no máximo de cinco linhas. No REPENSE, ao contrário, tem que ser feita a descrição do projeto, definido o seu objetivo, o resultado esperado, a sua prioridade, o prazo de desenvolvimento, o gestor, o orçamento, bem como preenchido um questionário com relação ao valor e à complexidade do projeto (SER SERASA 4, 2:15).

A atuação da Alta Direção no processo se dá de forma participativa, consensual e considerando os insumos das etapas anteriores, bem como o contexto político-econômico-social.

O PLANESER acontece em fevereiro, na primeira semana. A Alta Direção fica oito dias fora da Serasa, num hotel fora de São Paulo, discutindo todas as sugestões que surgiram: tanto do RENASER, quanto as sugestões das Diretorias e Superintendências, que são resultantes do REPENSE. Os gerentes das áreas - os quatro focos -, normalmente, vão no penúltimo dia e apresentam suas propostas para a Alta Direção avaliar se devem ser transformadas em projetos ou não (SER SERASA 4, 2:14).

O Diretor define o que ele vai levar para o PLANESER e apresentar para o restante da Alta Direção. Esta, como um todo, avalia se realmente é o caso de desenvolver os projetos apresentados ou não. Resolvem em consenso. Lá no PLANESER, os Diretores batem o martelo junto com o Presidente. É assim que é amarrado o processo (SER SERASA 4, 2:16).

Normalmente, no primeiro dia do planejamento estratégico (PLANESER), a gente traz gente de fora para falar sobre economia ou sobre algum tema específico, escolhido para aquele ano, para esclarecer a Alta Direção para as tomadas de decisão. Já trouxemos economistas renomados, representantes do Ministério Público etc. Na sessão seguinte, cada Diretor apresenta para os demais as propostas de projetos da sua área. As contribuições do RENASER são apresentadas em sessão posterior (SER SERASA 4, 2:20).

A administração do processo é centralizada, mas conta com o envolvimento de outras áreas em determinadas etapas.

A gente tem uma área aqui na Matriz chamada Desenvolvimento de Agências, que faz a consolidação das 8 Regionais. Ela vai passando as contribuições por um funil: vai agrupando, basicamente evitando a repetição. Depois disso, a consolidação começa a ser feita por foco – são quatro -, cada um correspondendo a uma área da Serasa, que possui um sistema de informações gerenciais (MIS). Assim tem o MIS de Marketing, o MIS de Informática, o MIS Administrativo e Financeiro e o MIS de Análise Econômico-Financeira. Conforme a classificação das sugestões por foco, a gente encaminha ao gerente responsável pela área, que separa o que é estratégico e que vai levar para o PLANESER, do que não o é e que vai ser encaminhado direto para *feedback*, indicando a pessoa que o fará. Isso é validado com a minha área. O que é estratégico, o planejamento senta com as áreas para validar (SER SERASA 4, 2:12).

Então a gente só consegue fazer essa consolidação, porque tem várias pessoas e várias áreas que se envolvem no processo em determinadas etapas.(...) Só a minha área tem acesso para deletar qualquer coisa e eu só delete se for um erro, alguma coisa assim. Tudo fica registrado (SER SERASA 4, 2:13).

Depois que acontece o PLANESER, onde são aprovados os projetos, eles retornam para a seção de planejamento estratégico, sendo feita a comunicação oficial às Agências. O projeto sempre fica sob a responsabilidade de um Diretor ou Superintendente e tem um gestor específico. Já sai do PLANESER, quem é o responsável pelo projeto (SER SERASA 4, 2:19).

O processo é desenvolvido com a preocupação com a melhoria contínua, onde as práticas de *benchmarking* e de aprendizado se fazem presentes.

Nós também estivemos na Shell e na Petrobras [falando do processo de *benchmarking*], esse ano. Nós fomos lá mais para ver especificamente o trabalho deles com cenários, porque eles usam cenários como apoio para o planejamento. A gente sempre visita alguma empresa. (SER SERASA 4, 2:29).

O processo de planejamento aqui é bem amarrado por uma série de eventos. Ele é organizado na forma de PDCA: um ciclo que se repete anualmente (SER SERASA 4, 2:3).

A **mudança**, por sua vez, é contínua na organização, porque ela está preocupada com performance, tecnologia, agilidade e inovação, podendo ser incremental ou revolucionária.

Porque a gente, com a nossa estrutura organizacional Foco-Matricial-Bipolar, tem sempre uma área de atuação e uma área pensante. Essa área pensante é a que mais dá problemas para nós. Porque, por exemplo, eles têm uma tecnologia, descobrem uma outra e resolvem mudar. Então, para fazer essa nova tecnologia, com tal plataforma, muda tudo aqui e eu tenho que mudar. Eles vão fazendo, não se preocupam com essas mudanças. Eles se preocupam com performance, tecnologia, agilidade, atender bem o cliente, ter um produto de ponta, um produto de inovação (SER SERASA 5, 3:1).

O processo de planejamento conta com a participação de todos os colaboradores, no limite de

sua possibilidade de contribuição. É um processo coletivo, em que os **agentes centrais** são pessoas informadas de qualquer parte da organização.

Aí, quando chegou em 98, novamente nós apresentamos um plano para a Serasa participar do PNQ 2000, certo? (SER SERASA 3, 4:1).

Sempre sai do grupo. Não só esse projeto do PNQ, mas qualquer projeto da Serasa.(...) É assim: eu tenho uma idéia de um projeto dentro da minha área, aí eu levo essa idéia ao REPENSE, onde ela é apresentada aos demais gerentes e à Alta Direção.(...) Quando há consenso, tudo bem; quando não há, a palavra final sempre é a do Presidente (SER SERASA 3, 4:2).

A gente tem a participação desde o *office-boy* da empresa, da copeira até um analista de crédito.(...) Então, a gente tem vários níveis, inclusive de instrução, nessa grande massa de pessoas.(...) Esse ano a gente teve 900 pessoas participando [do RENASER] na Matriz. Nas Agências, foi feito na semana seguinte (SER SERASA 4, 4:3).

O envolvimento de todos no processo de formulação, não impede o controle direto do processo pela Alta Direção, tampouco a participação de analistas. A atuação do Presidente é expressiva, cabendo-lhe a palavra final em situações em que o consenso inexistente.

A definição da estratégia, do meu ponto de vista, pelo que eu conheço da empresa, está muito mais no âmbito da Administração Executiva da empresa, do Presidente e da Alta Direção (SER SERASA 4, 4:5).

O Presidente tem uma característica de ser um líder muito intuitivo. Ele é bastante intuitivo. Então, às vezes, ele aponta para uma coisa e nos mostra que temos que ir naquela direção. Ele insiste muito naquilo. As pessoas pesquisam e acabam indo atrás. A Serasa hoje tem muito a cara do Presidente atual. Agora, o que a gente percebe é que a questão da cultura, os valores, os princípios, a gestão, estão muito voltados para a valorização das pessoas. Isso está muito enraizado na empresa. Então, ao mesmo tempo em que temos uma liderança que é muito forte, muito centrada na pessoa do Presidente, nós temos uma cultura muito forte na empresa, um comprometimento muito grande das pessoas com o que é proposto, como o que é proposto como estratégia, como caminho a ser seguido (SER SERASA 4, 4:6).

A **organização** revela-se detentora de forças e vantagens competitivas, flexível e mutável.

O que a gente faz com as demais contribuições [do RENASER]? Umas não dão para entender, sendo classificadas como incompletas; outras caracterizam reivindicações, cujo canal não é o RENASER, sendo informado qual o canal adequado; outras são sugestões válidas, que não precisam ser levadas para o planejamento estratégico, consistem em melhorias de processo, que podem ser implantadas diretamente; outras ainda não estão alinhadas com a política da empresa e, portanto, não podem ser implantadas (SER SERASA 4, 5:1).

É dessa forma que a gente faz. Como te falei, acho que é um trabalho muito mais educativo. Nunca vou inibir uma pessoa de chegar numa sessão de planejamento estratégico como o RENASER e pedir cesta básica. Não é uma sugestão estratégica. Não é uma sugestão para o planejamento. Vou dar sempre a orientação para o tipo de sugestão que a gente espera.(...) E se sair, o que é que nós fazemos? A gente dá o retorno e diz: “Olha, o canal de cesta básica não é esse.” (SER SERASA 4, 5:2).

Então, os próprios gerentes já se conversam antes, inclusive já propõem uma prioridade dos projetos, sendo verificada a possibilidade de recursos disponíveis para cumprir o prazo que está sendo proposto. Há interação durante o desenvolvimento dos projetos (SER SERASA 4, 5:3).

A continuidade da linha de Direção, o envolvimento direto com os projetos e a adoção da forma participativa caracterizam a **liderança** exercida pela Presidência.

O maior cargo na Serasa é o de Presidente.[...] É o mesmo Presidente, desde 1991 (SER SERASA 3, 6:1).

Essa é a grande vantagem que você tem aqui na Serasa: os assuntos da qualidade você discute direto com o Presidente da empresa, porque ele dá essa força para a área da Qualidade (SER SERASA 3, 6:7).

Nós começamos a estudar a proposta do PNQ e apresentamos o Modelo de Excelência em uma das reuniões da Diretoria. Aí, o Presidente perguntou: “O que é que vocês acham?” (SER SERASA 3, 6:8).

Em 95 [antes dela ganhar o PNQ pela primeira vez], o próprio Presidente já tinha dito que o sistema de gestão da Serasa seria sempre alinhado aos critérios do PNQ. Nós trabalhamos hoje acompanhando os critérios do PNQ (SER SERASA 3, 6:9).

A partir do momento em que nós conhecemos o PNQ, nós começamos a trazer para dentro da Serasa o pessoal da IBM, da Xerox para fazer a apresentação para a Alta Direção e sempre o nosso Presidente estava presente.(...) Depois, eu é que fazia apresentação do nosso modelo para as outras empresas, mas era muito comum eu entrar na sala, ser apresentado a pessoa mais importante da empresa e esta pedir licença para sair porque tinha algo urgente a tratar.(...) Porque se o líder, se o líder não participar do processo – o processo não é de baixo para cima, é de cima para baixo – você não faz qualidade (SER SERASA 3, 6:10).

Há um estímulo a uma liderança participativa, em todos os níveis organizacionais, atenta aos procedimentos e análises, bem como ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas.

A gente pede aos líderes que estimulem as pessoas a participarem. Não é uma coisa imposta. O que nós colocamos é que é importante a contribuição de cada pessoa e pedimos aos líderes que incentivem as pessoas a participarem. Eu não posso te garantir que todos os líderes agem de uma forma democrática (SER SERASA 4, 6:12).

Até algum tempo atrás, a gente vivia pagando aluguel. Não tinha esse prédio aqui. Ele [o Presidente] disse: “*Temos que comprar um imóvel, fazer um prédio moderno.*”. Esses sonhos dele... Então, ele pega o sonho, as informações mistura e a gente faz acontecer. Ele é muito idealista, ele é muito de ideais, intuitivo, de sentir algo, estabelecer um objetivo e conseguir. A empresa acabou aprendendo esse conceito (SER SERASA 5, 6:13).

O **ambiente** é estudado e visto como fonte de ameaças e oportunidades, com fatores a serem previstos ou controlados, competitivamente exigente, mas economicamente analisável.

Ele [o Presidente] tem as informações da assessoria econômica dele, que o posiciona sobre como está o mercado. A Superintendência de Dinâmica de Mercado posiciona-o por meio de pesquisa sobre como estão os concorrentes. Ele tem um acompanhamento direto dos principais clientes, os 150 maiores clientes. E a gente tem sempre um plano, uma idéia de crescimento. Não sei se você viu aqui o gráfico de resultados. Ele mostra bem isso (SER SERASA 5, 7:1).

Com relação ao macroprocesso de formulação de estratégias na Serasa foi constatado que:

- A estratégia é sempre uma posição e uma perspectiva e, quase sempre, um plano e um padrão.
- O processo de formulação é coletivo, deliberado, formal, analítico e sistemático.
- A mudança é contínua, podendo ser incremental ou revolucionária.

- O processo é da coletividade, com participação ativa da Presidência, das Diretorias e Superintendências e apoio de analistas.
- A organização é fonte de vantagens competitivas, flexível e mutável.
- A liderança é intuitiva, participativa, atenta a procedimentos, análises e ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas.
- O ambiente é visto como fonte de ameaças e oportunidades, com fatores a serem previstos ou controlados, competitivamente exigente, mas economicamente analisável.

#### 7.1.1.2 Análise das variáveis da implementação das estratégias

Brodwin & Bourgeois (1984, p. 176-190) identificaram cinco abordagens fundamentais na implementação da estratégia: Abordagem do Comandante, Abordagem da Mudança Organizacional, Abordagem Colaborativa, Abordagem Cultural e Abordagem Crescente. A análise do processo de implementação das estratégias, partindo desse estudo, focaliza os fatores: definição das metas, desempate entre estratégias, esforço da organização na fase de formulação, esforço da organização na fase de implementação, conhecimento exigido do Presidente para informar sobre oportunidades e riscos, bem como o poder exigido do Presidente para impor um plano.

Na Serasa, a última etapa do planejamento – o PLANESER - consiste em um fórum para a apresentação das propostas das várias áreas da empresa, já previamente consolidadas, o que contribui para aumentar a qualidade e presteza das informações incorporadas às estratégias,

bem como o comprometimento com a implementação destas. As **metas** são negociadas dentro da alta hierarquia.

Esses projetos têm um custo de realização ou de investimento. Têm que ser transcritos com o orçamento. Eu trabalho com o orçamento econômico e o orçamento financeiro e, mediante o objetivo estratégico, que a Presidência determina, a gente amarra, no Planejamento Estratégico, e fica tendo a meta e a visão financeira para o ano (SER SERASA 5, 8:1).

Ele já tem na cabeça dele [o Presidente], qual é o objetivo, qual é a meta, qual é o resultado que ele quer para o ano de 2004. O que ele não pode é exteriorizar hoje, tornar público, porque senão ele vai interferir no que os Diretores e Superintendentes estão pensando. Então, eu fico trabalhando agora com o mundo que os Diretores estão fazendo, aí no REPENSE, e com todas as demais ações do planejamento estratégico e o mundo que ele realmente quer de resultado. No PLANESER é que realmente vai ser tomada uma definição, com base nas nossas pesquisas (SER SERASA 5, 8:2).

Se você pegar e falar para uma pessoa de vendas: “A sua meta do ano passado foi 100. Esse ano, qual é a sua meta?” Ela vai dizer: “Ah! a inflação desse ano é de 10%, então é 110, 112.” Aí, você fala: “Bom, mas o mercado era pequeno, agora o mercado está 6 vezes maior, por que você não agrega essa outra variável?” Até por uma segurança, eles costumam não agregar. Aí, eu vou verificar, pesquisar e vou falar: “Desses 112 aqui, considerado meta, na verdade, com certeza, dá para chegar a uns 120, forçando a 125.” Assim, daqui sai a meta. Mas, se a área de vendas chegar e falar: “No ano passado foi 100 e esse ano eu vou fazer 118 a 120.” Parou por aí. A gente não interfere mais em nada (SER SERASA 5, 8:3).

Ele [o Presidente] já vai comunicando [nos diversos contatos com as Diretorias e Superintendências], vai dando as diretrizes daquilo em que realmente a gente pode chegar. [...] Só que sentar e definir é só no PLANESER, onde ele fala o que ele quer, os Diretores se posicionam e eu mostro os cenários. Lá é, realmente, o momento de a gente sentar, analisar e discutir (SER SERASA 5, 8:5).

Vamos supor: a meta. O Diretor se compromete na totalidade, só que cada Regional se compromete com uma parte; dentro de cada Regional, cada Gerente se compromete com um pedaço; dentro dessas gerências, cada supervisor se compromete com mais outro pedaço e cada gerente de cada vendedor se compromete com outro pedaço. É um processo em “cascata”. Eu me comprometo com o resultado. O Presidente se compromete com o resultado. Cada Diretor se compromete com o resultado, enfim, cada um vai trabalhando concorrendo para um somatório. Nas reuniões com os MÍ, há troca de informações sobre o desempenho e ajustes. A gente vai ajudando uns aos outros, então, no final, cumprimos os objetivos. Se, contudo, uma área não cumprir os seus objetivos, por justas razões, e tiver ajudado às outras áreas, isso é informado ao Presidente e seu déficit é reduzido. Se a área não fez, nem ajudou, o PPR dela é menor (SER SERASA 5, 8:6).

A gente é medido por tudo. Tem o PPR [...]. Todos os funcionários respondem pelo total das despesas, pelo total das receitas, mesmo estas não estando vinculadas diretamente às áreas deles. Então, todo mundo está focalizado em resultados. Nosso foco é em resultados. Não tem como fugir. É bem isso (SER SERASA 5, 8:7).

Essa etapa do planejamento é precedida do envolvimento de todos os níveis da organização, que reconhecem que a cultura da empresa é muito forte.

O Presidente tem uma característica de ser um líder muito intuitivo. Ele é bastante intuitivo. Então, às vezes, ele aponta para uma coisa e nos mostra que temos que ir naquela direção. Ele insiste muito naquilo. As pessoas pesquisam e acabam indo atrás. A Serasa hoje tem muito a cara do Presidente atual. Agora, o que a gente percebe é que a questão da cultura, os valores, os princípios, a gestão, estão muito voltados para a valorização das pessoas. Isso está muito enraizado na empresa. Então, ao mesmo tempo em que temos uma liderança que é muito forte, muito centrada na pessoa do Presidente, nós temos uma cultura muito forte na empresa, um comprometimento muito grande das pessoas com o que é proposto, como o que é proposto como estratégia, como caminho a ser seguido (SER SERASA 4, 8:6).

**O desempate entre estratégias** leva em consideração todos os aspectos: econômicos, sociais, políticos e comportamentais. A valorização do elemento humano, na empresa, está demonstrada até na forma de tratamento: SER SERASA.

Mas, a visão que permeia a organização, que permeia a Alta Direção com certeza é uma visão da busca não só pelo resultado econômico-financeiro, mas pelo resultado em todas as suas dimensões...mais completa, digamos assim (SER SERASA 4, 9:2).

**O esforço da organização na fase de formulação** é alto, mas, quando da **implementação**, pela cultura da empresa, o esforço é baixo:

A informação dos projetos que foram aprovados e a dos que não foram aprovados é centralizada na minha área para inclusão no sistema, que nos dá apoio e que foi desenvolvido internamente no Lotus Note, bem de acordo com as nossas necessidades. Ele é muito mais para informação qualitativa, não tem aquelas interfaces gráficas. A minha área é a única que pode cadastrar os projetos nesse sistema e aí, uma vez cadastrados, coloco lá o nome do gestor responsável, o qual passa a poder fazer todas as atualizações das informações do seu projeto. A minha

área tem como responsabilidade fazer o acompanhamento dos projetos e a revisão deles constantemente. Eu faço contato com todos os gerentes dos projetos para dar um *feedback* sobre a aprovação ou não destes, informando que já está no sistema (SER SERASA 4, 11:1).

A gente tem aqui na Serasa as reuniões de repasse. Então, toda segunda-feira, tem reunião de Diretoria, e os Diretores têm de fazer o repasse para as suas equipes, inclusive dizendo quais propostas de projetos foram aprovadas e quais não o foram (SER SERASA 4, 11:2).

Mensalmente eu converso com todos os gerentes e apresento, na segunda reunião de Diretoria do mês, o acompanhamento: qualquer indicação de atraso, gargalo, qualquer problema que tenha sido identificado. Tem um espaço de meia hora, quarenta minutos para apresentar a situação dos projetos todo mês (SER SERASA 4, 11:4).

A gente conversa sempre com os gerentes e a gente valida com o Diretor. Eu não levo só a informação que eu tive com o Gerente. Se este me diz que vai ter um problema, então nós vamos juntos falar com o Diretor ou eu vou sozinha. Então quando a coisa é apresentada lá na reunião da Diretoria, o Diretor já sabe que vai ser falado sobre um projeto dele. Nunca pode ser uma surpresa (SER SERASA 4, 11:5).

O cumprimento dos projetos no prazo tem peso na remuneração por resultados, que a gente tem. A gente tem o PPR – Programa de Participação nos Resultados e uma das coisas que é considerada é o cumprimento dos projetos no prazo. Quem não cumpre, deixa de ganhar. Os projetos estão amarrados no PPR, inclusive (SER SERASA 4, 11:6).

A Superintendência de Dinâmica de Mercado foi criada no final de 99 e com ela foi constituído esse processo de acompanhamento dos projetos. No início, houve bastante resistência. Hoje as áreas já pedem o nosso apoio, especialmente, se há alguma dificuldade de interação entre elas. Hoje, a postura deles já é mais pró-ativa, mas eu, mensalmente, contato todos os gerentes. Aqueles que têm projetos mais críticos a gente vai lá falar pessoalmente; os demais a gente fala pelo telefone. Não dá para falar pessoalmente com todos pelo volume de projetos. Esse ano nós tivemos mais ou menos 300 projetos (SER SERASA 4, 11:7).

A gente fez algumas melhorias, próprias do processo coletivo mesmo, dentro da empresa. Aperfeiçoamos ferramentas, pesquisamos coisas novas, instituímos esse controle mais rigoroso dos projetos. As coisas foram evoluindo (SER SERASA 4, 11:8).

Nós sempre fazemos *benchmarking* com empresas que a gente, eventualmente, fique sabendo que têm um processo de planejamento estruturado(...) Nós estivemos no Boticário - eu, o SER SERASA 5 e nossas equipes(...) Este ano nós visitamos também uma outra empresa, porque queríamos ver a ferramenta de controle de projetos. Não foi um *benchmarking*, eu acho que foi mais uma troca de experiências. Acho que eles ainda estão um pé atrás da gente nessa tarimba de trabalhar com projetos, administrar projetos. Outra coisa que a gente sempre está fazendo é cursos, seminários, que possam agregar alguma coisa (SER SERASA 4, 11:9).

A empresa, pela sua cultura, não depende tanto do **conhecimento do Presidente para informar sobre oportunidades e riscos:**

Em alguma reunião, certamente ele [o Presidente] já falou [sobre suas pretensões de resultados], porque toda segunda-feira tem a reunião de acompanhamento de resultados - a reunião da Alta Direção. Então, ele vai vendo e fala, por exemplo: *“Olha o faturamento desse ano está 5% acima da meta e para o ano que vem, tem que ser maior.”* Então, ele já vai sinalizando, já vai dando algumas dicas para eles, já vai mostrando como o mercado está crescendo (SER SERASA 5, 12:1).

A gente sempre procura melhorar os resultados, ser competitivo e dar rentabilidade. Então, tudo isso daí, ele [o Presidente] vai ligando na cabeça dele junto com as informações que a Assessoria Econômica produziu sobre a economia, o mercado e com as informações que demos para ele sobre os principais clientes e o acompanhamento da pesquisa de mercado. Então, ele vai pensando, vai vendo e diz: *“Olha, nós temos espaço. Vamos fazer. Vamos investir.”* (SER SERASA 5, 12:2).

Até algum tempo atrás, a gente vivia pagando aluguel. Não tinha esse prédio aqui. Ele [o Presidente] disse: *“Temos que comprar um imóvel, fazer um prédio moderno.”* Esses sonhos dele... Então, ele pega o sonho, as informações mistura e a gente faz acontecer. Ele é muito idealista, ele é muito de ideais, intuitivo, de sentir algo, estabelecer um objetivo e conseguir. A empresa acabou aprendendo esse conceito (SER SERASA 5, 12:3).

Ainda em função da cultura da organização, o **poder exigido do Presidente para impor um plano é moderado.**

Eu acho que foi o jeito que ele montou as equipes e a filosofia que foi implantada na empresa, que todo mundo aceitou. Não foi algo que foi implantado pela imposição, mas implantado com aceitação. Então hoje ninguém chama as pessoas de funcionários, colaboradores, mas de SER SERASA. Todo mundo trabalha para o coletivo, em prol da produtividade, em prol de resultados.

Com relação ao macroprocesso de implementação de estratégias na Serasa foi constatado que:

- As metas estão embutidas na cultura, mas são negociadas dentro da alta hierarquia.
- No desempate entre estratégias são usados fatores econômicos, sociais, políticos e comportamentais.
- O esforço da organização, na fase de implementação, é baixo, em oposição ao esforço da organização, na fase de formulação, que é alto.

- O conhecimento exigido do Presidente para informar sobre oportunidades e riscos é baixo, enquanto que o poder exigido dele para impor um plano é moderado.

### 7.1.2 Siemens

Por ocasião da obtenção do PNQ, em 1998, a Siemens-Telecomunicações desenvolvia o seu planejamento estratégico em duas fases, conforme demonstrado na Figura 23. Essa forma de planejamento continua até hoje. Segundo um dos entrevistados: “O processo de planejamento não mudou muito. Ele teve uma melhoria. Mas, há muito tempo, ele vem sendo feito da mesma forma. Todas as áreas planejam da mesma forma. Existe um padrão de planejamento da Siemens.” (SER SIEMENS 2, 2:7).

A primeira fase, denominada Planejamento Estratégico de Negócios – PEN, visa a avaliar e detectar tendências e comportamentos do mercado para um horizonte de cinco anos, com enfoque qualitativo. Enquanto que a segunda fase, chamada de Plano Econômico, tem enfoque quantitativo e horizonte de dois anos (SIEMENS, [1998?], p. 25-28).

Esse planejamento tem por base a análise detalhada de cenários, sendo utilizadas diversas fontes: sócioeconômicas, políticas, mercadológicas, tecnológicas, ambientais, de responsabilidade pública e do ambiente interno. Os departamentos de Marketing elaboram a análise de cenários por meio de um sistemático acompanhamento e levantamento de informações das várias unidades de negócio da Siemens. Complementa a avaliação, a análise de riscos econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e mercadológicos, com a identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, conforme Figura 24. Esse material é

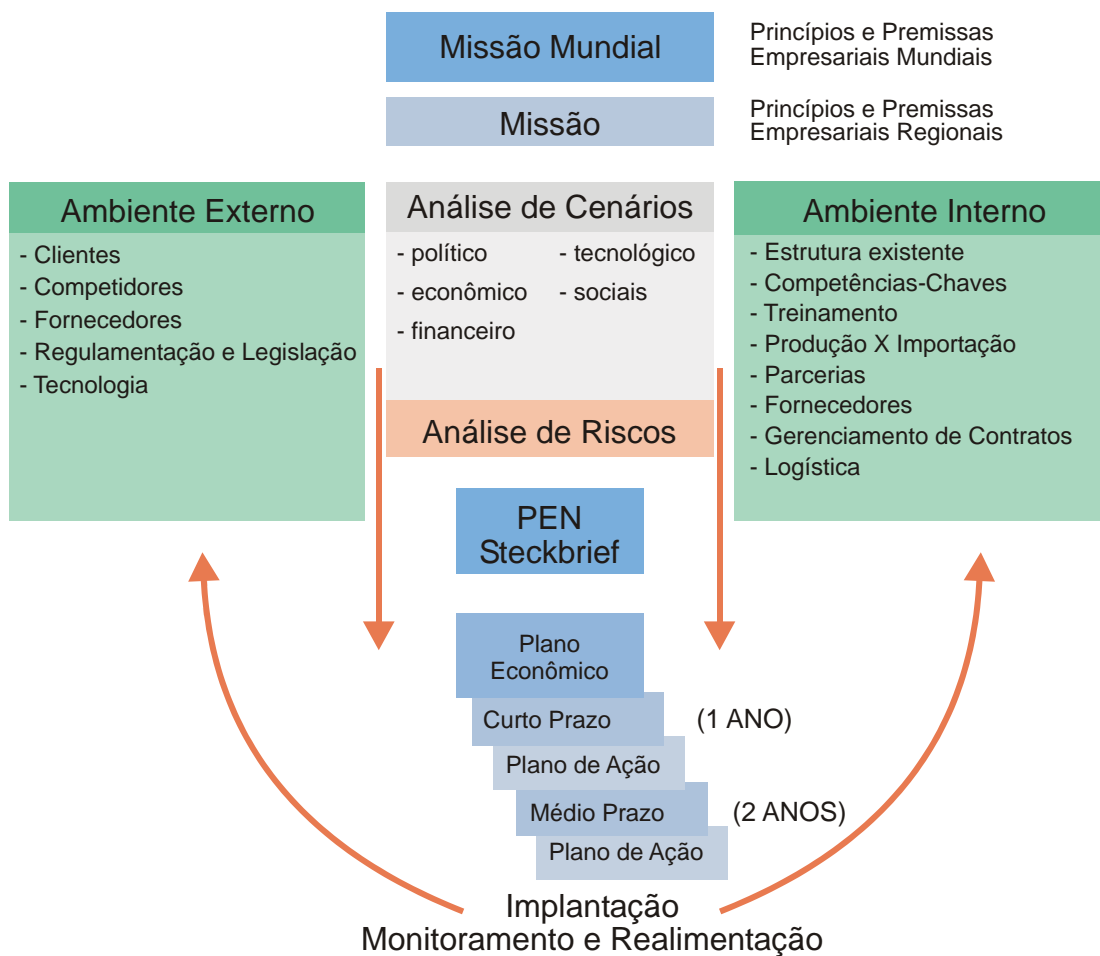


Figura 23 – Planejamento estratégico da Siemens - Telecomunicações 1998  
 Fonte - SIEMENS, [1998?]. p. 25.

enviado para a Alta Direção, constituindo-se na linha mestra para a elaboração do Planejamento Estratégico, evidenciado com suas etapas e responsáveis na Figura 25.

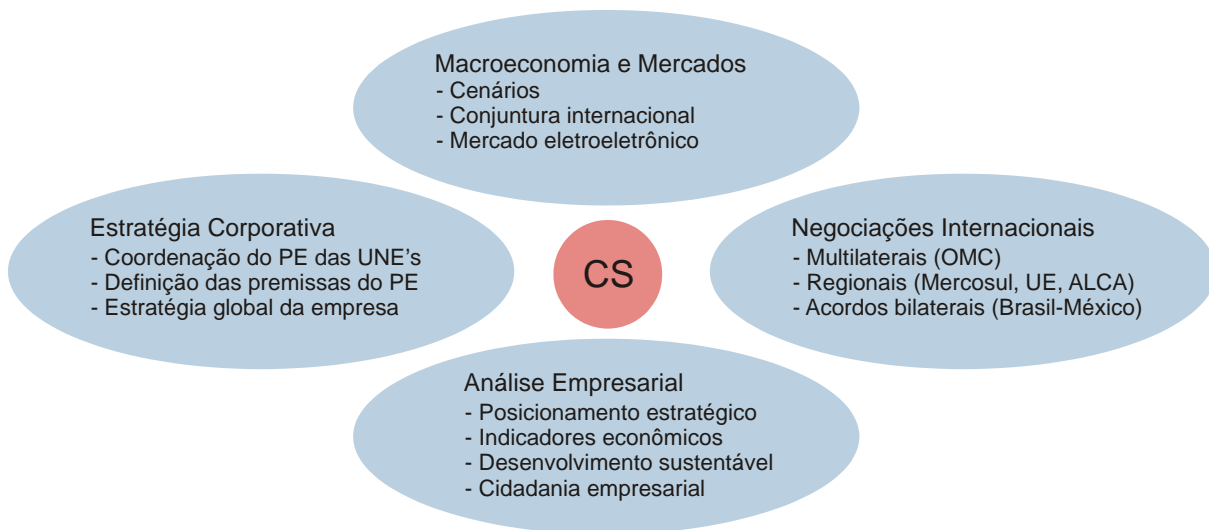


Figura 24 – Insumos do planejamento estratégico da Siemens  
 Fonte – SIEMENS

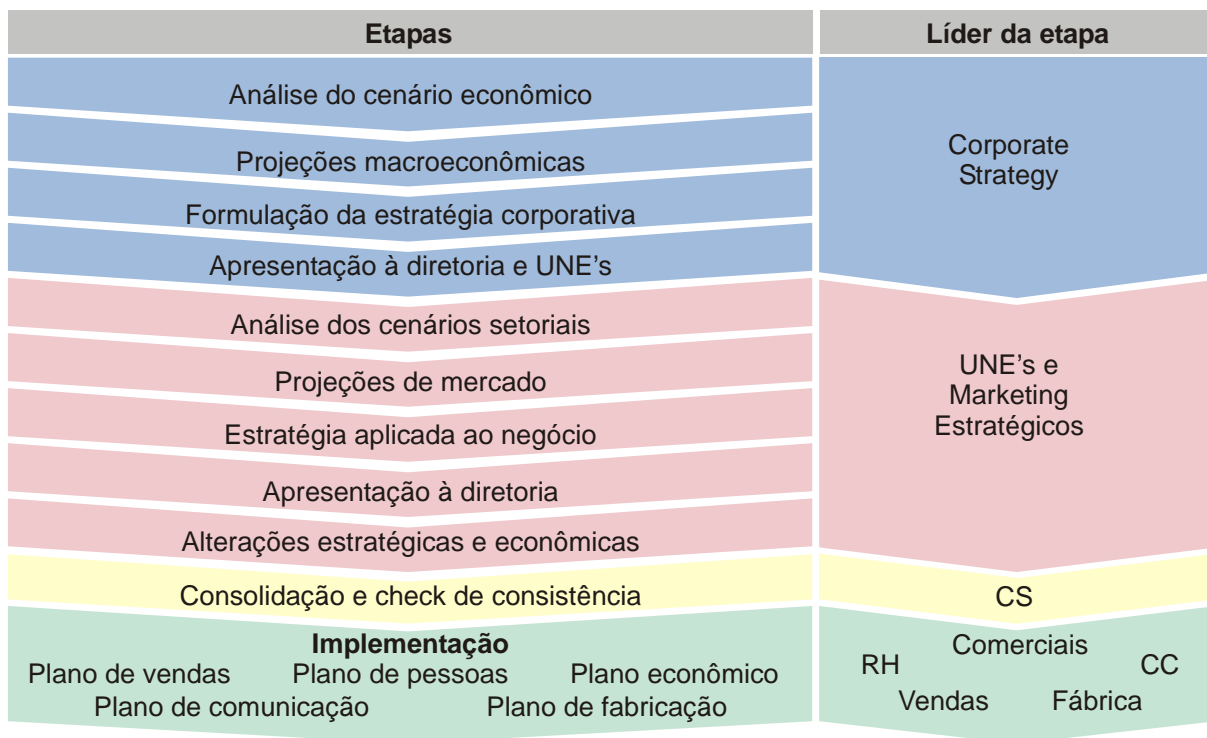


Figura 25 – Etapas do processo de planejamento estratégico da Siemens  
 Fonte - SIEMENS

O PEN é consolidado pelo departamento de Marketing e pelas unidades de negócio, aprovado pela Alta Direção e formalizado no documento *Steckbrief*, que contém informações sobre:

- definição das áreas e segmentos de negócios;
- detecção de oportunidades, tecnologias e produtos por meio do acompanhamento do mercado nacional e internacional, em interação com a Siemens Alemanha;
- atratividade dos segmentos de mercado, identificando os fatores críticos de sucesso;
- tendência e estrutura dos mercados, necessidades atuais e futuras dos clientes, seus critérios de compra e sua respectiva ponderação;
- comparação com a concorrência, apontando os pontos fracos e fortes da empresa e dos concorrentes e sua futura evolução;
- política dos negócios, principais estratégias e objetivos para atender às necessidades do mercado;
- planos de ação contemplando critérios: *make or buy*, investimentos em P&D, transferência de tecnologia, canais de venda próprios ou indiretos etc...;
- principais valores econômico-financeiros e metas de desempenho;
- recursos de pessoal, com análise de produtividade e investimentos necessários.

Por sua vez, o Plano Econômico, como expressão valorizada do PEN, funciona como ponte entre este e os objetivos de curto e médio prazos. Sendo descentralizado, estabelece, por área operacional, unidade de negócio, segmento, modalidade de comercialização, filial e canal de distribuição:

- as metas quantitativas e valorizadas para entrada de pedidos, faturamento e margem de comercialização;
- os investimentos em veículos, informática, móveis e utensílios ou modernização

da fábrica;

- os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, inclusive as parcerias com instituições oficiais de ensino;
- os orçamentos de recursos operacionais (despesas com comunicação, viagens, embalagens e fretes);
- os orçamento de publicidade e promoção;
- as necessidades de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, inclusive em função dos novos produtos;
- as metas de produtividade, capital de giro, rentabilidade do investimento, índices de liquidez;
- o resultado econômico por filial, por segmento de produto, por canal de distribuição ou unidade de negócio.

Cada unidade de negócio, baseada no PEN e no Plano Econômico, define o plano de ação para atingir as metas estabelecidas desdobrado por departamentos, setores, centros de custo e de acordo com os grupos de produtos. As áreas têm autonomia para a alocação dos recursos, conforme a evolução dos negócios no período (SIEMENS, [1998?], p. 27).

O Planejamento Estratégico é desdobrado nas áreas operacionais resultando em:

- Planos das Fábricas: define as metas para os próximos anos alinhadas com as metas das unidades de negócios.
- Plano da Área Técnica: feito junto com as áreas de Vendas, detalha os investimentos em Planejamento & Desenvolvimento - P&D – por linha de produto.
- Planos de Vendas: as áreas operacionais definem metas de volume quantitativo e

correspondente faturamento por área operacional, unidade de negócio, segmento, modalidade de comercialização, filial, canal de distribuição, investimento, meta de produtividade, de resultado econômico, entre outros.

- Plano de Recursos Humanos: baseado no plano estratégico de negócios, determina as necessidades de mão-de-obra, quantitativa e qualitativamente; fornece informações sobre desligamentos, admissões, transferências, *job-rotation*, custo de pessoal, investimentos em mão-de-obra. Esse plano fornece subsídios para o planejamento das necessidades de treinamento a serem incluídas no Planejamento e Controle de Treinamento – PCT.

O processo de planejamento é avaliado e melhorado pelo Conselho Consultivo de Marketing Estratégico da Siemens Ltda. No Conselho, são definidas as ações para aprimoramento do processo de Planejamento Estratégico e seu desdobramento. O Conselho se reúne sempre que convocado pelo Diretor do Grupo Siemens, responsável pelo Marketing Estratégico.

#### 7.1.2.1 Análise das variáveis da formulação das estratégias

Na Siemens, a **estratégia**, além de plano, “olha” para baixo, focaliza o momento em que o produto encontra o cliente, bem como para fora - para o mercado-, enquanto posição. Seus produtos estão sempre diversificando e ocupando mercados emergentes.

A Siemens tem uma filosofia de estar sempre diversificando. Ela sempre ataca aquele mercado que é emergente (SER SIEMENS 2, 1:1).

Da telefonia GSM, nós temos mais de 50% do mercado. Então isso foi um acerto muito grande do planejamento. Nós não entramos na outra tecnologia. Nós não temos TDMA ou CDMA, só GSM. [...] No mundo, 70% dos celulares são de tecnologia GSM. No Brasil, infelizmente, ainda estamos com essa porcentagem uito baixa (SER SIEMENS 2, 1:4).

Mas a estratégia também se destaca como perspectiva, “olhando” para dentro da organização, das cabeças dos estrategistas e para cima - para a grande visão da empresa -, na medida em que se sustenta nos valores e princípios organizacionais. A influência da cultura no estilo de pensar e no processo de formação da estratégia a apresenta, ainda, como padrão.

Reuniram-se, nas várias localidades da Siemens, no mundo inteiro, para definir quais eram os princípios e valores da empresa, sendo feito um levantamento de tudo que foi feito nesses 150 anos de existência e identificado no que éramos forte e o que poderia estar definido em nossa bandeira. E aí a gente tem os princípios e valores organizacionais, que substituíram o que a gente chamava de missão e visão. (SER SIEMENS 4, 1:5).

A gente entende que para aumentar o valor do negócio, nós temos que garantir a satisfação dos nossos clientes, o que acontece se nós estivermos fortes em produtividade, inovação e crescimento, compartilhando sempre as melhores práticas entre as várias unidades de negócio e para nós conseguirmos estarmos bem em produtividade, inovação e crescimento, tem que haver uma mudança cultural, uma base cultural alicerçada nos nossos princípios (SER SIEMENS 4, 1:8).

O **processo básico** de formulação de estratégia, na Siemens, caracteriza-se por ser *top down* (de cima para baixo), acontecendo em cascata.

Vamos falar do planejamento: a coisa acontece em cascata, vem de cima para baixo. A *Corporate Strategy* é a área responsável por fazer a análise macroeconômica. Então, ela desenha um cenário da economia brasileira, mundial, as perspectivas que existem de crescimento de determinados segmentos e as tendências tanto nacionais como mundiais. É aquela análise político-econômica. Isso serve de base para que cada Diretor de área, junto com o seu Comercial e o de Marketing Estratégico estabeleçam seus planos. A *Corporate Strategy*, além da análise, estabelece as regras para se efetuar o planejamento estratégico. [...] Nós trabalhamos com um horizonte de cinco anos (SER SIEMENS 2, 2:1).

As informações usadas no processo são provenientes de diversas fontes, sendo o planejamento efetuado de forma tradicional, com o uso de várias ferramentas, dentre elas o modelo SWOT.

As áreas, no começo do ano – ano cronológico mesmo -, já começam a discutir o seu planejamento estratégico, baseadas nas informações de mercado. Os setores de marketing fazem pesquisas de mercado. Então, tem várias fontes onde se deve buscar informação. Existem empresas especializadas nisso que são contratadas para fazerem pesquisas mercadológicas. A própria mídia, as revistas, os jornais traçam um cenário e, baseado nele, já com a experiência também das pessoas especialistas na área, é determinado que mercado atingir, quanto faturar, que recursos são necessários, se vai haver crescimento, se se deseja a liderança de mercado... (SER SIEMENS 2, 2:5).

Na verdade, o planejamento estratégico é feito dentro dos moldes convencionais. Não há um envolvimento de toda a empresa na definição das estratégias, mas na comunicação há. A análise SWOT é uma das ferramentas usadas (SER SIEMENS 4, 2:14).

Considerando o modelo racional de ênfase nas decisões adotadas pelo tipo cerebral, de que o modelo SWOT é uma boa expressão, há espaço para o intuitivo, mas como fruto da experiência, maturidade profissional e sensatez.

Porque cada vez mais a gente está sendo cobrado por uma visão, por uma coisa chamada intuição, mas que, na verdade, não é nem uma intuição mística, nem uma intuição voltada para a espiritualidade. É uma intuição, onde, com base na sua experiência, na sua maturidade profissional e na sua sensatez, sabendo que pode ter poucas informações, consegue definir o rumo da empresa, obviamente para o sucesso (SER SIEMENS 4, 2:15).

A **mudança** é contínua, por vezes, de natureza incremental, por vezes, revolucionária, sendo imposta pelos próprios valores organizacionais: produtividade, inovação e crescimento.

A organização tem que reciclar, tem que girar, então o seu portfólio de produtos muda. Quando nós fizemos isso aqui, foi muito interessante. A área de telecomunicações, que tem a velocidade maior de renovação tecnológica, constatou que 60% dos produtos que tinha no portfólio, à época, nos próximos dois anos, seriam totalmente descartados. Ela teria que ter, então, 60% de produtos novos. Isso ficou claro: tinha que renovar em 60% os produtos que tinha no portfólio (SER SIEMENS 4, 3:1).

O BSC tem estratégia viva. [...] A estratégia não muda a cada seis meses, [...] se você está trabalhando com uma visão de cinco anos, ela não vai mudar em seis meses. A ação, a atividade, o propósito pode mudar o teu plano de ação somente,

porque você está olhando como você está evoluindo na implementação da sua estratégia (SER SIEMENS 4, 3:2).

Os **agentes centrais** do planejamento estão distribuídos pelas várias unidades de negócio, ocupando posição de Gerência, Diretoria e Presidência, cabendo ao Presidente discutir o planejamento na Alemanha.

As equipes de planejamento são, na verdade, as pessoas dentro de cada área de negócio, que são responsáveis pelo planejamento e que, normalmente, são o Gerente da área, o seu Comercial e o de Marketing Estratégico, que trabalham da mesma forma [o planejamento] até chegar ao Diretor. Este, por sua vez, leva o planejamento à Presidência, onde é consolidado juntamente com o dos demais Diretores. O Presidente vai, então, com o seu Diretor Comercial discutir a proposta na Alemanha (SER SIEMENS 2, 4:1).

Vamos falar do planejamento: a coisa acontece em cascata, vem de cima para baixo. A *Corporate Strategy* é a área responsável por fazer a análise macroeconômica. Então, ela desenha um cenário da economia brasileira, mundial, as perspectivas que existem de crescimento de determinados segmentos e as tendências tanto nacionais como mundiais. É aquela análise político-econômica. Isso serve de base para que cada Diretor de área, junto com o seu Comercial e o de Marketing Estratégico estabeleçam seus planos. A *Corporate Strategy*, além da análise, estabelece as regras para se efetuar o planejamento estratégico. [...] Nós trabalhamos com um horizonte de cinco anos (SER SIEMENS 2, 4:2).

A **organização** se apresenta, com suas forças, como fonte de vantagens competitivas, flexível, eclética e mutável.

Uma vez que nós já tínhamos a planta em Manaus, tínhamos uma boa parte do caminho já percorrido e aí havia a necessidade de a gente atacar um mercado que, na realidade, é promissor, no qual a Siemens estava atrasada em entrar. Nós aproveitamos a planta de Manaus e começamos a produzir os telefones móveis - os celulares -, além dos telefones fixos. Começamos a produzir os celulares mais simples. Não é toda a linha Siemens, que você vê nas revistas, que é feita em Manaus (SER SIEMENS 2, 5:1).

A **liderança** se mostra de natureza participativa, atenta aos procedimentos e análises, bem como ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas.

O nosso Diretor da área de Telecomunicações faz uma reunião, a cada três meses, onde ele mobiliza todas as pessoas da área dele. As fábricas de Manaus e Curitiba param inteirinhas para ouvirem uma palestra de duas horas sobre os resultados e os próximos passos, por meio de vídeoconferência. É interessante você poder reunir todas as pessoas, no mesmo instante. Imagine o impacto que isso causa para quem participa de um fórum como esse. Imagine quem pararia uma fábrica a cada três meses por duas horas (SER SIEMENS 4, 6:1).

O **ambiente**, competitivamente exigente, mas economicamente analisável, é estudado e visto como fonte de ameaças e oportunidades e cheio de nichos.

No caso de motores, acabamos descontinuando essa produção porque o mercado começou a ficar muito competitivo e para a Siemens isso deixou de ser um negócio atraente. Outras empresas concorrentes começaram a produzir e, pela demanda, a empresa não viu mais interesse, então, houve descontinuidade dessa linha de produção (SER SIEMENS 2, 7:1).

Uma vez que nós já tínhamos a planta em Manaus, tínhamos uma boa parte do caminho já percorrido e aí havia a necessidade de a gente atacar um mercado que, na realidade, é promissor, no qual a Siemens estava atrasada em entrar. Nós aproveitamos a planta de Manaus e começamos a produzir os telefones móveis - os celulares -, além dos telefones fixos. Começamos a produzir os celulares mais simples. Não é toda a linha Siemens, que você vê nas revistas, que é feita em Manaus (SER SIEMENS 2, 7:3).

O erro na previsão da demanda de telefones fixos e da economia nacional é destacado como causa da crise pela qual passou a unidade de telecomunicações da empresa (que havia ganho o PNQ 1998).

Eu acho que foi um erro de previsão mesmo, houve um erro estratégico. Eles dimensionaram o mercado de uma forma incorreta. Sem dúvida a móvel [telefonia] influenciou, mas eles dimensionaram mal o mercado. Eles imaginavam um consumo muito maior do que aquele que realmente aconteceu. No Brasil, nós tivemos um agravante. Além desse erro de previsão, que foi mundial, nós tivemos o problema da crise econômica do país (SER SIEMENS 2, 7:2).

Na Siemens, foi constatado no seu macroprocesso de formulação de estratégias que:

- A estratégia é sempre uma posição e uma perspectiva e, quase sempre, um plano e um padrão.
- O processo de formulação é *top down*, intuitivo, deliberado, formal, analítico e sistemático.
- A mudança é contínua, podendo ser incremental ou revolucionária.
- O processo fica a cargo da Presidência, Diretorias e Gerências, com suporte de analistas.
- A organização é fonte de vantagens competitivas, flexível, eclética e mutável.
- A liderança é participativa, atenta a procedimentos, análises e ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas.
- O ambiente é visto como fonte de ameaças e oportunidades, com fatores a serem previstos ou controlados, competitivamente exigente, mas economicamente analisável e cheio de nichos.

#### 7.1.2.2 Análise das variáveis da implementação das estratégias

A **definição das metas** ocorre na Alta Direção, a qual se empenha em levar todos os colaboradores a se envolverem com a implementação. A recompensa financeira é um dos recursos mais usados, na busca de estimular um alto desempenho.

A remuneração variável leva ao envolvimento da pessoa, ao comprometimento na realização de algum trabalho, pelo qual ela vai ter um reconhecimento diferenciado e, em contrapartida, é um trabalho priorizado conforme a estratégia da organização (SER SIEMENS 4, 8:1).

Os objetivos estratégicos são desdobrados até níveis individuais, definindo-se responsabilidades. O envolvimento das pessoas é obtido atrelando-se, aos objetivos dos gestores, o bônus - remuneração variável - e a participação de lucros e resultados para o nível de chão-de-fábrica (SER SIEMENS 4, 8:2).

A gente tem dois tipos de indicadores: um é o indicador de tendência e o outro é o de resultado. O indicador de tendência monitora, enquanto eu estou implementando a estratégia, mostrando se eu estou realmente seguindo no rumo certo, se eu estou com o foco direcionado. Se houver algum problema nesse indicador, eu tenho tempo de rever minhas ações, de reordená-las, reorganizá-las. Ele trabalha mais na causa. Já o indicador de resultado trabalha no efeito, no próprio resultado (SER SIEMENS 4, 8:6).

Os princípios organizacionais são os critérios utilizados no **desempate entre estratégias**, possuindo amplas dimensões: econômica, social, política e comportamental.

Esses princípios valem para qualquer tarefa dentro da organização: 1º Os clientes são o centro de nossas ações. 2º Nós impulsionamos a inovação. [...] 3º A gente tem que agregar valor a gestão empresarial para esses resultados. 4º Os colaboradores têm autonomia. 5º Responsabilidade social. [...] Todo mundo deve seguir esses princípios (SER SIEMENS 4, 9:1).

O **esforço da organização na fase de formulação** é baixo, conforme já analisado, mas, **na fase de implementação**, é alto:

A coisa começa a ser negociada da área pequena até à Diretoria, com o nosso Presidente, que tem uma expectativa também. Então, ele negocia com os Diretores, estes, por sua vez, com os seus gerentes. É indispensável um fator de convencimento, você não pode exigir de uma área (SER SIEMENS 2, 11:1).

O nosso planejamento estratégico é suportado também pelo BSC. [...] O planejamento estratégico é uma série de objetivos que se encontram distribuídos pelas diversas perspectivas do BSC, possuindo um ou mais indicadores, que são acompanhados mensalmente pelo SAP e nas reuniões das áreas, onde são

estabelecidas ações para correção dos desvios. Esses indicadores são acompanhados pela Diretoria e Presidência (SER SIEMENS 2, 11:7).

Mensalmente, o Diretor da área junto com seus gerentes e comerciais vão acompanhar os indicadores que foram definidos, quando da implementação do BSC. Antes esses indicadores existiam, só que não estavam no SAP. Esse acompanhamento era feito de forma um pouco diferenciada. O BSC trouxe uma certa padronização de como é que os indicadores devem ser acompanhados, bem como permitiu identificar quais os indicadores que são baseados no planejamento estratégico, no mapeamento estratégico da área (SER SIEMENS 2, 11:8).

Uma das propostas do BSC é levar as estratégias até as pontas. A pessoa precisa saber qual é a participação dela na execução das estratégias. [...] Por um lado, vai se sentir até mais comprometida, porque ela percebe como ela é importante para a organização, como faz parte da sua estratégia e, para a organização, fica muito melhor (SER SIEMENS 4, 11:10).

Para nós ficou muito evidente, que essa estratégia da área de telecomunicações, tinha que ter fortes objetivos e que deviam ser muito bem acompanhados: a parte de pesquisa, desenvolvimento e inovação; aprendizado e crescimento, na parte de pessoas - que seria essa perspectiva aqui, que a gente chama de aprendizagem e inovação. Com o BSC, isso foi possível. Tanto que os resultados da área de telecomunicações do Brasil superaram os de todas as outras unidades da Siemens no mundo (SER SIEMENS 4, 11:13).

Ele [o BSC] tem que ser uma ferramenta *top-down*. Ele implica em um processo de mudança. [...] Se a liderança não comprar...esquece. Se o Diretor, se o Presidente da empresa não estiver comprometido, esquece. Outra questão é que ele não é só um conjunto de perspectivas de indicadores. Não é só pegar os indicadores e colocar nas perspectivas. É um *Balanced Scorecard*: a gente tem que ter objetivos estratégicos, correlação de causa e efeito, indicadores e, o mais importante, o plano de ação que vai estar sustentando cada objetivo estratégico (SER SIEMENS 4, 11:5).

O que acontece, na realidade, quando você já tem o planejamento estratégico e eles o pegam para atualizar o BSC, é que eles sentam de novo para discutir com a Direção, porque ali há outras implicações de correlação de causa e efeito, há a definição de indicadores. É um outro momento que eles criaram para poder atualizar o BSC e dali em diante continuar monitorando (SER SIEMENS 4, 11:6).

O reconhecimento da dependência do **conhecimento do Presidente para informar sobre oportunidades e riscos** é perceptível:

A exigência é bem maior, quando você pega um Presidente. Ele tem que enxergar, numa empresa, pelo menos cinco anos à frente. Por isso, que a gente exige muito para esse cargo. O que a gente costuma falar é que o nível de abstração, a capacidade dele de abstrair e de enxergar, com poucas informações, o rumo que a empresa deve ter, bem como de trazer informações que são necessárias à definição do rumo da empresa são indispensáveis (SER SIEMENS 4, 12:1).

Com relação ao **poder exigido do Presidente para impor um plano**, percebe-se que é alto.

O nosso Diretor da área de Telecomunicações faz uma reunião, a cada três meses, onde ele mobiliza todas as pessoas da área dele. As fábricas de Manaus e Curitiba param inteirinhas para ouvirem uma palestra de duas horas sobre os resultados e os próximos passos, por meio de vídeoconferência. É interessante você poder reunir todas as pessoas, no mesmo instante. Imagine o impacto que isso causa para quem participa de um fórum como esse. Imagine quem pararia uma fábrica a cada três meses por duas horas (SER SIEMENS 4, 13:1).

Com relação ao macroprocesso de implementação de estratégias na Siemens foi constatado que:

- As metas são ditadas de cima e associadas à recompensa financeira.
- No desempate entre estratégias, são usados fatores econômicos, sociais, políticos e comportamentais.
- O esforço da organização, na fase de implementação, é alto, em oposição ao esforço da organização, na fase de formulação, que é baixo.
- O conhecimento exigido do Presidente para informar sobre oportunidades e riscos é alto, da mesma forma que o poder exigido dele para impor um plano.

### 7.1.3 Xerox

A Xerox do Brasil tem um processo gerencial que compreende o planejamento de negócios, comunicação e desdobramento de objetivos por meio do envolvimento de seu pessoal, implementação de estratégias e programas, monitoração de resultados e resolução de problemas. Orientado pela visão do que a empresa quer ser, ele ordena as estratégias de longo prazo e as ações de curto prazo.

Com base nos registros da empresa e na publicação sobre o seu modelo de gestão, por ocasião da obtenção do PNQ – 1993 (FPNQ, [1994?], p. 3-1/5), é possível afirmar que o processo de planejamento permanece sem alterações substanciais, o que houve foi uma mudança de princípio, conforme destacado em entrevista:

Antes o processo, como os demais da empresa, era um processo em busca de uma perfeição, de ter todos os controles possíveis, às vezes, até mais do que o necessário. Com o tempo, isso foi mudando um pouco para ficar apenas o que é estritamente necessário para que se tenha uma operação confiável, uma operação consistente, mas, antes de tudo, produtiva. Enfim, hoje se busca não a melhoria do processo como fim, mas, sem a perder, busca-se primeiro a produtividade (SER XEROX 4, 2:11).

O processo de planejamento e gestão da Xerox do Brasil, demonstrado na Figura 26, envolve todas as áreas funcionais e operacionais, integrando o planejamento de longo prazo<sup>2</sup> - três anos – com o de curto prazo – um ano.

O plano de longo prazo – *Country Strategy* - é desenvolvido todos os anos, com projeções para os três anos seguintes. Ele apresenta a visão e a missão da empresa revistas e atualizadas, as metas, as estratégias e os fatores críticos de sucesso do negócio. Em seguida, é elaborado o planejamento operacional de um ano – *Annual Plan* -, que estabelece os objetivos, desenvolve planos gerais e aloca recursos (Figura 27). Esse documento é posteriormente desdobrado por toda a organização, orientando os planos detalhados das áreas funcionais, filiais e fábricas (Figuras 28 e 29).

---

<sup>2</sup> Em 1993, o planejamento de longo prazo era para cinco anos, hoje é para três anos.

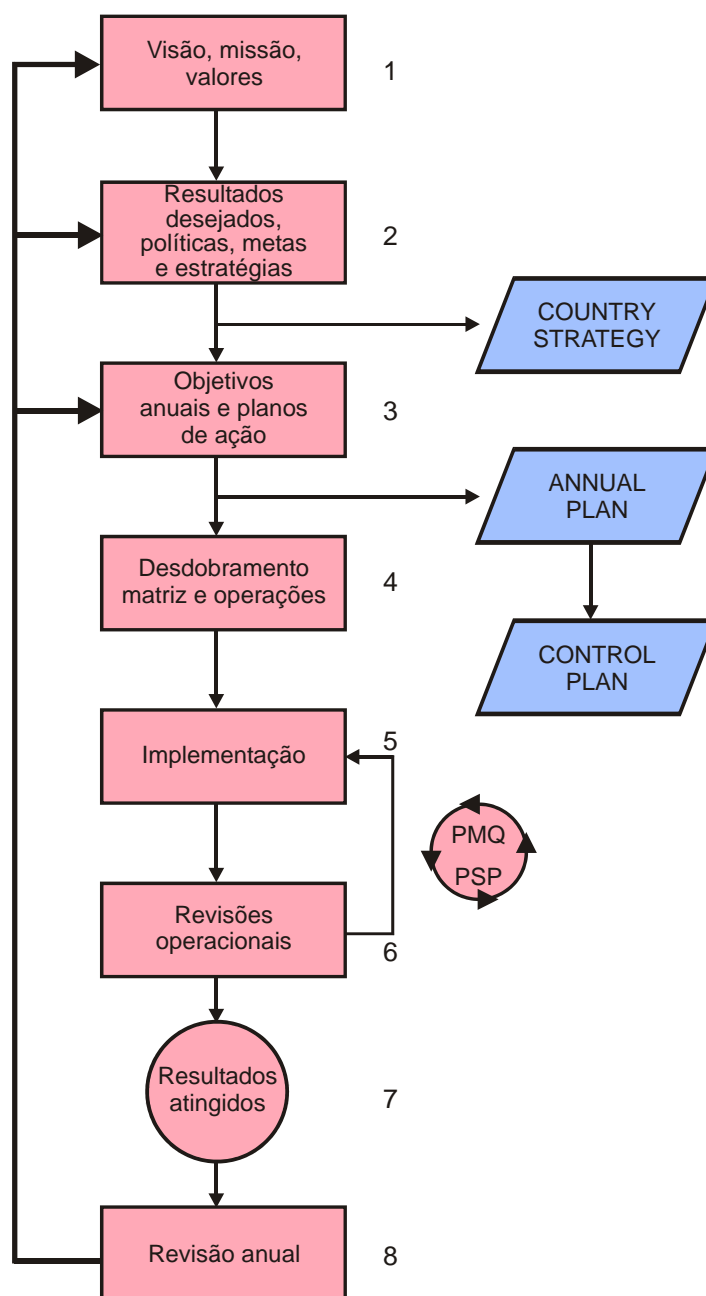


Figura 26 – Processo de planejamento e gestão da Xerox  
 Fonte - FPNQ, [1994?]. p. 3-1.

O desdobramento dos elementos da visão é realizado no *Country Strategy* para cada uma das prioridades do negócio, por meio da definição dos resultados desejados de longo prazo, os direcionamentos estratégicos, as metas quantificadas para cada ano e as estratégias e

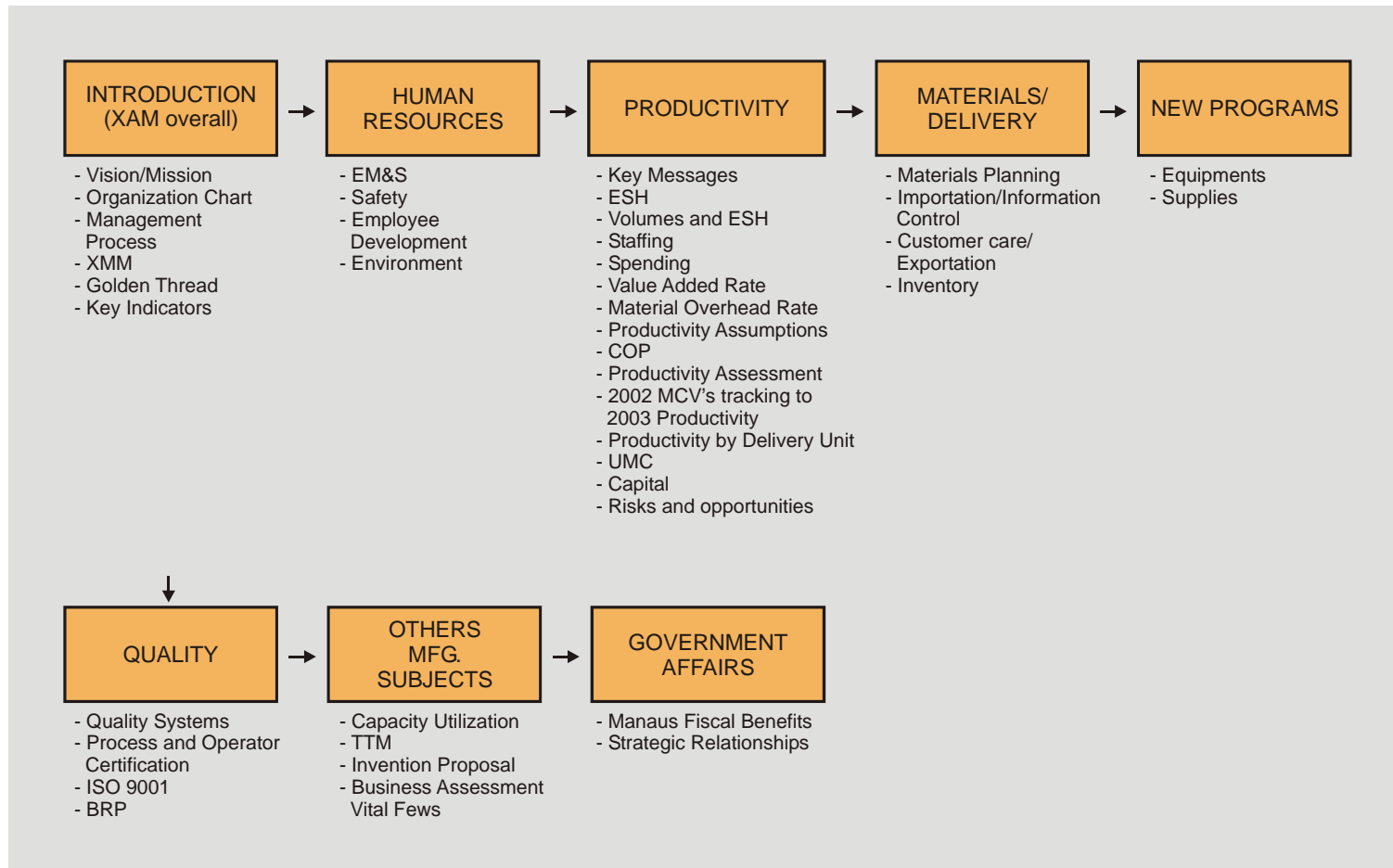


Figura 27 – Annual Plan

Fonte – XEROX

Nota – Apresentada na forma original divulgada na empresa para manter a integridade dos dados.

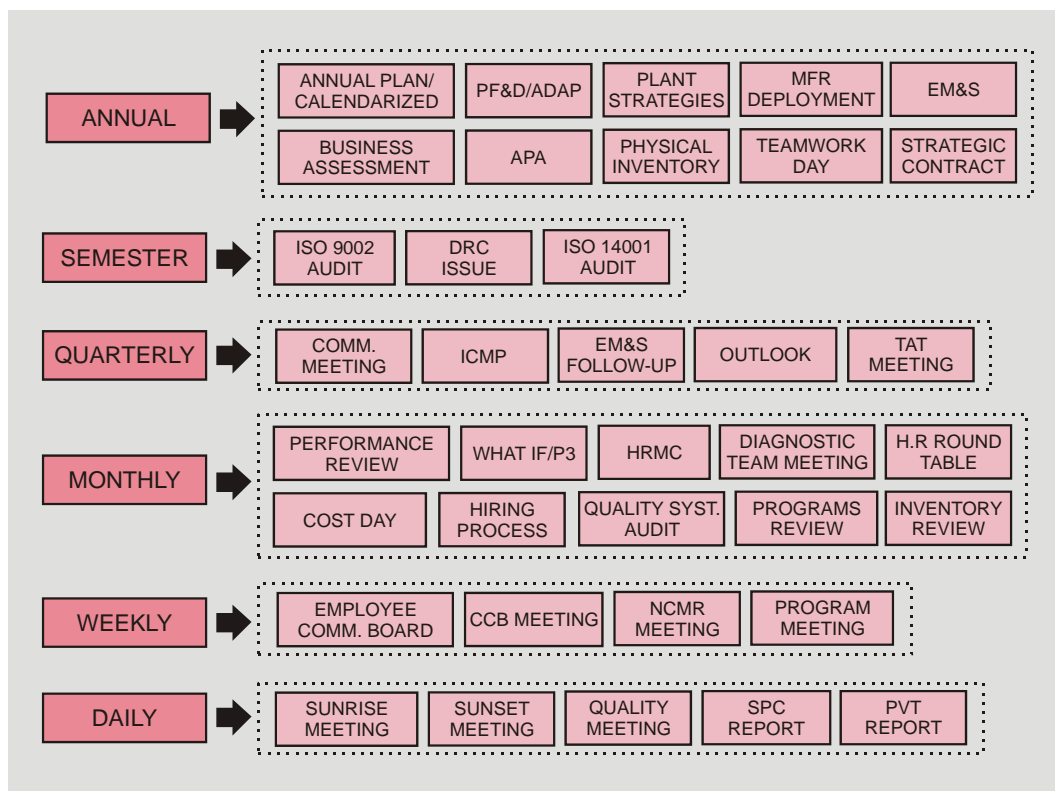


Figura 28 – *Management processes*

Fonte - XEROX

Nota – Apresentada na forma original divulgada na empresa para manter a integridade dos dados.

programas que viabilizarão essas metas. Além disso, detalha os planos por segmentos de mercado/produtos, partindo da avaliação do mercado brasileiro, necessidades dos clientes em relação a soluções de documentos nos vários segmentos e ambientes de negócio, potencial de crescimento dos três anos seguintes e da oferta de novas tecnologias e produtos em desenvolvimento nas diversas divisões de negócio da *Xerox Corporation*. O resultado é um documento que seleciona os produtos a serem lançados no mercado brasileiro, a forma de obtenção dos mesmos – produção local própria ou por parceiros locais ou importação de fábricas Xerox localizadas em outros países – e as principais estratégias de comercialização e de serviços (FPNQ, [1994?], p. 3-1/2).

O *Country Strategy* é onde são feitas todas as análises das forças de mercado que atuam em cima do nosso negócio. São três os nossos principais negócios: alto volume de impressão; *hardware* para escritório - que a gente chama de *office business* - e o terceiro, ainda pequeno, mas com um crescimento muito bom, que é a área de serviços. O *Country Strategy* é uma direção, dizendo como é que a gente tem que trabalhar para poder atingir determinados objetivos (SER XEROX 3, 2:1).

A atualização do *Annual Plan* é realizada trimestralmente por meio do *Outlook*, que visa a avaliar o progresso realizado até a data, em relação aos objetivos previstos no calendário. Também avalia a implementação das estratégias e define novos planos táticos que assegurem o alcance dos objetivos do ano. Isso consiste na etapa seis – Revisões Operacionais – do processo de planejamento demonstrado na Figura 26.

Em 1991, foi integrado, ao processo de planejamento de longo e curto prazos, a auto-avaliação de qualidade, tendo como critérios a visão da Xerox como uma empresa de Qualidade Total – hoje se diz, mais apropriadamente, de Excelência. Essa visão foi desenvolvida com base nos fundamentos e experiência com a implementação e intensificação da estratégia de “Liderança através de Qualidade”, em todas as unidades Xerox no mundo, e os critérios dos Prêmios *Malcolm Baldrige* e Europeu da Qualidade. A visão define os resultados desejados para cada um dos seis elementos-chave do negócio da empresa - que compõem o *The Xerox Management Model*, cuja versão atualizada está evidenciada na Figura 18 -, que são, por sua vez, subdivididos em elementos específicos para os quais são definidos os resultados desejados e medições para a auto-avaliação (FPNQ, [1994?], p. 3-2).

O resultado dessa auto-avaliação anual, realizada na empresa como um todo, serve como base para a seleção das prioridades anuais de investimento em melhoria contínua de qualidade, voltadas para o cliente e os resultados do negócio. A integração desse processo de auto-avaliação da qualidade com o diagnóstico dos resultados obtidos para cada uma das

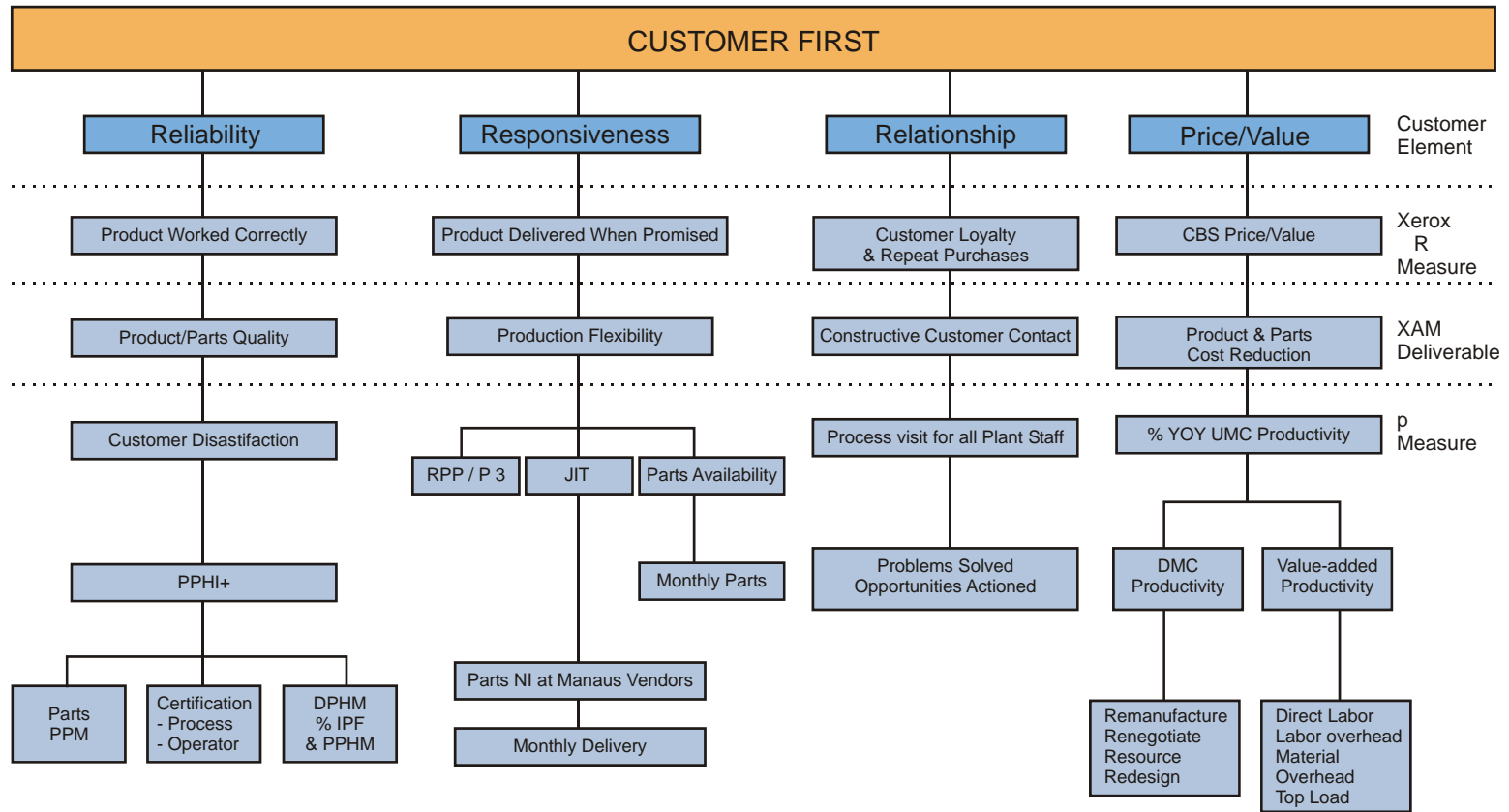


Figura 29 – Golden thread

Fonte – XEROX

Nota – Apresentada na forma original divulgada na empresa para manter a integridade dos dados.

prioridades de negócio completa a maneira da empresa de desenvolver planos.

A mais importante fonte de informação utilizada para a definição de políticas e estratégias, segundo a empresa, é o cliente. Há um método abrangente para identificar e avaliar continuamente os requisitos e prioridades dos clientes. Em adição ao contato direto dos diretores, gerentes e supervisores, os requisitos deles são identificados por meio de programas de pesquisas de mercado, *focus groups* e de múltiplas pesquisas de satisfação com a Xerox.

O entendimento dos requisitos atuais dos clientes, suas possíveis evoluções e o ambiente competitivo que cerca o negócio é completado com a realização de vários tipos de pesquisas, conduzidas visando a entender os critérios adotados no processo de decisão de compra dos clientes – da empresa e da concorrência – e a mensurar a potencialidade do mercado, a variedade da oferta de produtos, serviços e canais de distribuição da concorrência.

Essas informações são levadas em consideração para a definição do ambiente mercadológico que cerca cada um dos segmentos de mercado em que a empresa atua ou pretende atuar, bem como na análise e identificação dos fatores críticos de sucesso e estratégias de negócio que levarão ao alcance das metas propostas nos planos de longo e curto prazos, conforme evidenciado na Figura 30.

O desdobramento do Plano Operacional – *Annual Plan* – é realizado por região, filial e fábrica, com o envolvimento das respectivas Gerências. É apoiado por um processo de comunicação envolvendo todos os empregados, iniciado no *Kick-Off* Nacional, ponto de partida para o estabelecimento dos objetivos individuais e planos táticos de cada unidade da empresa.

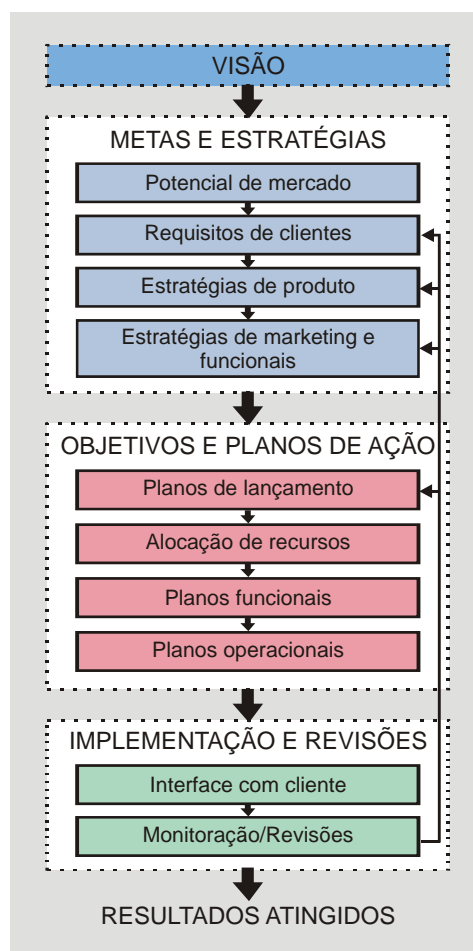


Figura 30 – Detalhamento do processo de planejamento e gestão da Xerox  
 Fonte - FPNQ, [1994?], p. 3-3.

O *Kick-Off* Nacional é uma reunião de comunicação dos direcionamentos e objetivos do ano, que ocorre sempre em dezembro, com a participação de todos os Gerentes de Filiais, Regionais e Fábricas, além da Diretoria e do *staff* da Matriz, sendo as suas informações transferidas pelos Gerentes às suas equipes, no período de dezembro a janeiro. Seguem-se as reuniões de desdobramento dos objetivos e definição de planos de ação, para o alcance dos objetivos de cada unidade.

O Gerenciamento para Resultados – GPR – é o método gerencial que a Xerox utiliza para

desdobrar e atingir a visão, metas e objetivos em toda a sua organização, *staff* e fábricas, envolvendo todas as gerências, supervisões e todos os empregados, tanto de linha de produção como de suporte. Ele possui três fases: estabelecimento da direção - que é o planejamento do trabalho; desdobramento - que cria a integração, forma alianças e assegura compromissos entre as áreas e processo gerencial - que executa o trabalho e conduz as revisões (FPNQ, [1994?], p. 3-4).

A alocação de recursos é realizada em dois momentos. O primeiro, na elaboração do *Annual Plan*, quando os recursos são alocados por função da organização, e o segundo, quando esse plano é desdobrado, no início de cada ano, no orçamento de despesas e capital, para cada unidade da organização.

O Comitê Executivo promove reuniões anuais visando à melhoria do processo de planejamento. Essa é a última etapa do processo de planejamento e gestão apresentado na Figura 26. As Diretorias Executivas realizam processos semelhantes em relação ao planejamento de suas atividades do ano anterior.

#### 7.1.3.1 Análise das variáveis da formulação das estratégias

A **estratégia**, na Xerox, apresenta-se, principalmente, como posição, concentrando-se no mercado, no momento em que o produto encontra o cliente. Seus produtos e serviços, marcados sempre pela diferenciação, começam a focalizar a diversificação.

É uma estratégia de diferenciação. É sempre de diferenciação. É óbvio que para você poder pensar em diferenciação, em alguns momentos você tem que ir para o custo. Você tem que ir para *commodity*. Eu não vou ficar pensando em diferenciação

e vender nada. Mas, eu vou estar sempre diferenciando. A minha própria visão exige isso (SER XEROX 3, 1:4).

Tinha, mas não tão barato, com um custo tão atrativo e com tantas funcionalidades agregadas aos equipamentos. Então, não é só lançar um equipamento por lançar. É um equipamento lançado direcionado a um determinado segmento, a um preço atrativo, com disponibilidade de cor e repleto de funcionalidades. Esse portfólio, eu nunca vi antes na Xerox. Depois que a Xerox renasceu, saiu dessa confusão toda aí... parece que a nossa força criativa em produto explodiu. Você perguntou os motivos, esse é o principal motivo [Resposta à indagação sobre o que estava impulsionando a retomada da empresa.] (SER XEROX 3, 1:7).

A principal estratégia para clientes é a diversificação na prestação de serviços. Nós vamos entrar ano que vem com uma série de novos serviços [...], porque nós tínhamos a tendência de termos um contrato genérico para todo o país e as situações são muito diversas, os clientes são muito diversos (SER XEROX 4, 1:10).

A importância da visão da empresa e dos valores no posicionamento da organização evidencia a estratégia como perspectiva e padrão.

Tem períodos em que você está em “mar de almirante”. [...] Tem hora que a concorrência lhe apertou. Você não está preparado. Você dança. Você vai para o fundo do poço e é aí que os valores seguram você como instituição. É aí que eles determinam quem é você como organização. [...] Nós primamos pela tecnologia, então, eu não posso, por exemplo... Eu não gosto de dar esse exemplo, porque uma empresa grande – que eu não vou falar o nome – cometeu esse erro, mas ele é bem ilustrativo. Veja: Suponha que eu perdi meu volume, o custo fixo começou a me estrangular e eu não consegui fazer a absorção dele. Eu tenho como valor a tecnologia. Só que me aparece uma oportunidade, por exemplo, de eu fazer caixa de sapato ou armação de óculos ou bijuteria. O que acontece? Se os valores não estiverem internalizados, não forem aplicados, a tentativa é grande e, então, eu acabo transformando aquele galpão da minha empresa em um galpão de fazer bijuteria. E aquilo, por incrível que pareça, aquilo mexe com a alma do negócio, mexe com a alma do funcionário. É um plano que ninguém vai entender. Se ele funcionar, se consegue em curtíssimo prazo resolver o problema, mas não dá seqüência. Então, a gente procura evitar esse negócio (SER XEROX 3, 1:2).

Nós temos uma visão que a gente procura não mudar com freqüência, porque senão se perde. Essa visão tem que ser uma visão clara para que as pessoas entendam o que elas estão fazendo, onde é que elas têm que chegar, onde é que é o horizonte (SER XEROX 3, 1:3).

É possível também identificar a estratégia, além de plano, como truque.

Mas eu não posso ser só diferenciador o tempo todo. Eu não consigo, senão a minha marca não sobrevive. Eu preciso fazer essa marca sobreviver. Eu preciso fazer com que você acredite que eu sou um diferenciador por excelência, mas que eu também te ofereço um produto a baixo custo. [...] Vou estar sempre colocando essa área de Marketing para pensar em alguma coisa diferenciadora, que o mercado esteja precisando. Mas, para aqueles setores, que eu defini como estratégico, *office*, por exemplo, eu vou trabalhar baixo custo. Eu vou vender impressora a baixo custo. Eu vou vender multifuncional de baixo volume a baixo custo. Mais barato que os nossos competidores. Eu vou tentar. Esse é o jogo. Está se conseguindo (SER XEROX 3, 1:5).

O **processo básico** de formulação de estratégia, na empresa, acontece em cascata. Sendo *top down* (de cima para baixo), inicia-se com as diretrizes da *Xerox Corporation* e baseia-se em diversas fontes de informação.

Três ou quatro vezes por ano existem reuniões para poder falar sobre as operações, onde é dado o *feedback* de um lado para o outro [falando da relação Xerox do Brasil com a *Xerox Corporation*]. [...] Não adianta ir lá e falar para a Presidente, que o Brasil é assim, assim e assado. [...] Isso não é autonomia. Chegar lá e falar: “Olha, eu estou dizendo que é isso. Então é isso.” Ela vai pegar aquilo e juntar com as outras fontes de informação que ela tem: mídia local, agências de pesquisa, estudos de universidades,... essas coisas todas. Eu não sei exatamente quais são, mas têm várias informações que são coletadas, são unidas para que se forme uma visão do que vai ser o mercado no Brasil. [...] Nós somos ouvidos, está certo? Às vezes, acontece o seguinte: Nós somos ouvidos e aquele plano aumenta. Às vezes, ao sermos ouvidos, aquele plano diminui (SER XEROX 3, 2:5).

O nosso Presidente participa da reunião de planejamento da *Corporation*. Às vezes, algum Diretor Executivo participa com ele. Lá é traçada a estratégia e trazida para o Brasil, onde o Comitê Executivo aprecia, detalha - porque o documento da *Corporation* é muito macro - e passa para os Diretores para ser mais detalhado até alcançar os planos individuais. [...] Então a gente coloca lá uma série de projetos, uma série de ações de onde virão nossos custos, nossas receitas e que - tudo aquilo somado - confirmam o quadro esperado pela *Corporation*. Então aí, o plano está feito e é apresentado à *Corporation* (SER XEROX 4, 2:9).

A racionalidade predomina no processo, sendo sustentada por um forte sistema de informações.

Você tem um *top level* que vem traduzido em números. Mas que não sai da cabeça de nenhum luminar. Sai de uma série de pesquisas, sai de um acompanhamento que a Xerox tem o maior cuidado de fazer (SER XEROX 3, 2:12).

A **mudança** contínua é uma realidade para a empresa, principalmente, em função da crise vivenciada por ela recentemente.

Você tem que estar sempre adaptando. Antigamente, era um pouco menos problemático. No meio da Década de 90, a gente conseguia dar uma olhada um pouco mais para a frente. Hoje, voltou a ser problemático como era no final da Década de 80 (SER XEROX 3, 3:1).

A gente diferencia, vai na frente, vira *commodity*, cai. Diferencia de novo, vai na frente, vira *commodity*, cai. Tem hora que a gente não está na frente. É outro que está diferenciando. É outro concorrente e eu vou atrás dele. Vai todo mundo atrás dele. Quando todo mundo está atrás dele, aquilo vira *commodity* e aí a gente cai de novo. Vai funcionando assim. A multifuncional hoje está virando uma *commodity*. A gente vai ter que fazer uma outra coisa (SER XEROX 3, 3:10).

A natureza da mudança, normalmente, é de caráter incremental.

Existem mudanças, mas, normalmente, não são coisas radicais. São coisas que já vinham sendo definidas. Então, não é que a partir de 31 de dezembro para 1º de janeiro muda tudo. É uma mudança que já ocorre normalmente. São continuidades de planos, que já vêm sendo trabalhados e, então, eu com meu grupo definimos as nossas estratégias (SER XEROX 4, 3:8).

Alinhamento total, nos últimos três anos. Nós nos disciplinamos. Tivemos muita gente olhando. Internamente, a gente olhou muito. A Presidência olhou muito: olho muito centrado na operação. [...] Só que, nesses últimos três anos, pelas circunstâncias que foram vivenciadas pela empresa, as rédeas foram mais seguras (SER XEROX 3, 3:4).

Os **agentes centrais** do planejamento se encontram na cúpula da organização, não havendo a participação dos funcionários. O planejamento é feito na *Xerox Corporation*, nos Estados

Unidos, dele participando o Presidente da Xerox do Brasil.

É óbvio que, quando você tem uma organização centralizada [...] nos Estados Unidos, a área de Mercados em Desenvolvimento é uma Presidência, onde há estudos sobre tudo o que está acontecendo na América Latina, na Rússia, na Índia, no Oriente Médio, com base em que a Presidência fala: “Olha, baseado no que nós estamos vendo, no que a gente entende que vai acontecer com esse mercado, nas evoluções que estão acontecendo em cada segmento, a gente entende que a operação no Brasil pode entregar tal, tal, tal.” [...] Esse ciclo [de planejamento] pode ter duas voltas, três ou quatro. [...] Mas, não esqueça que tem americano que conhece mais do Brasil do que o próprio brasileiro. Quando você faz perguntas para alguns americanos que, às vezes, pisam aqui só duas vezes por ano, você verifica que eles têm mais conhecimento sobre a política no Brasil, sobre a economia no Brasil e com a visão lá de fora. [...] Então, é difícil o ciclo voltar duas vezes. Às vezes, volta. Nos últimos dois anos não voltou (SER XEROX 3, 4:2).

O Presidente participa da reunião de planejamento na Matriz, quando são estabelecidas as diretrizes para o Brasil. [...] O processo é de cima para baixo. O funcionário não participa do processo (SER XEROX 3, 4:3).

A rigidez dos princípios e valores servem de orientação à **organização**, não comprometendo, contudo, a sua flexibilidade. Apresenta-se ordenada e normativa.

Numa empresa americana, se você atinge o resultado lá no final e para atingir esse resultado você seguiu os valores da Companhia, ela não está muito preocupada com o que você está fazendo no meio. Os valores determinam as margens do rio, onde você é peixe. Se você sair da margem, você morre. Então, os valores determinam por onde você andar. Tem empresa em que o rio é o Rio Negro [alusão ao enorme rio nas margens do qual está a cidade de Manaus]. Tem empresa, em que esses valores fazem com que você fique num riacho, você não consiga sair muito do lugar. Se você fez, seguindo os valores, não saindo do rio, [...] ela dá a você cada vez mais autonomia. Por outro lado, se você não atingiu os resultados, ela entra e define tudo. Ao contrário de uma empresa oriental, onde você pode atingir o resultado, pode fazer o triplo dele, mas eles vão estar sempre lá dentro. Os processos são deles. São eles que mandam, são eles que fazem e acabou. Uma européia é um meio termo. [...] Então, nós aqui, se estivermos atingindo os resultados, temos liberdade total. Claro, que tem as políticas mestras, mas, aqui dentro, você solta os seus procedimentos. Se, entretanto, não atingiu o esperado e o resultado não foi bom, aí ela entra e toma conta e define tudo (SER XEROX 3, 5:1).

É mais um vale que a gente conseguiu atravessar [referindo-se a crise pela qual passou a empresa]. Foi um vale difícil, complicado. Pegou o mundo inteiro. Pegou a *Corporation*. A *Corporation* tem um resfriado, a gente pega pneumonia (SER XEROX 3, 5:3).

A rigidez das estruturas internas, que antes caracterizou a organização, é usada para explicar a recente crise vivida pela empresa.

Porque eu [Xerox] era monopolista, então, as estruturas internas não estavam preparadas para a competição dura, para a competição pesada. Então, houve um primeiro momento em que a gente conseguiu superar isso, que foi quando a patente caiu. Só que, no segundo momento, houve a revolução digital. As nossas máquinas sempre foram máquinas analógicas e houve a revolução digital. Houve a necessidade, mais uma vez, que a gente se adaptasse a, diria no fim, quase uma substituição tecnológica. A gente deveria estar preparado para poder enxergar isso e sair na frente. A gente até estava, mas a empresa não conseguiu virar o jogo rápido. A gente descobriu o problema no início da década de 90, mas a gente não virou o jogo com a rapidez que deveria ter virado. Então, a gente perdeu. Foi perdendo. Foi perdendo e, infelizmente, numa época em que as Bolsas, principalmente as Bolsas americanas de tecnologia, começaram a mostrar aquelas explosões... (SER XEROX 3, 5:4).

Com relação à **liderança**, esta se mostra participativa, atenta aos procedimentos e análises, bem como ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas.

O Presidente é muito participativo. Ele gosta muito que todo mundo seja envolvido. [...] Hoje mesmo vai ter a reunião do Comitê Executivo e ele já nos convocou para que participemos. As reuniões acabam tendo muitas pessoas e isso atrapalha um pouco. Mas isso acontece, principalmente, quando há um assunto relevante e que seja de interesse geral. Assim, todo mundo houve a mesma coisa e todo mundo pode contribuir naquele momento. De certa maneira, acaba por ser mais rápido em termos de retorno (SER XEROX 4, 6:3).

A desconsideração das variáveis do **ambiente** externo é apontada como a grande causa da última crise vivenciada pela Xerox.

Isso é uma opinião minha [falando das razões da última crise da Xerox]. Uma opinião estritamente minha. A Xerox foi monopolista por muito tempo. E o que aconteceu? Esse ciclo que eu te falei. A gente não estava acostumado a dançar esse ciclo: Diferencia, *commodity*. Diferencia, *commodity*. Diferencia, *commodity*. Não estava acostumado, porque a Xerox era monopolista (SER XEROX 3, 7:3).

O que pode ter dado errado [falando da crise vivida pela empresa] é a gente não ter feito os ajustes necessários na hora certa. As influências externas [supervalorização cambial], neste país, são muito mais importantes do que... ainda são e talvez até mais do que qualquer outra coisa. [...] A gente não foi disciplinado para considerar as forças externas. Nós as ignoramos. Nós perdemos. Foi uma experiência. Nunca mais. Pelo menos enquanto esta turma estiver viva, não acontece de novo. Hoje, se o Presidente da República espirrar, a gente já sabe o que ele tem, qual é o vírus, tudo (SER XEROX 3, 7:4).

A experiência serviu para que a organização percebesse a necessidade da monitoração contínua do ambiente, reconhecendo-o como fonte de ameaças e oportunidades, com fatores a serem previstos ou controlados.

Você tem que estar sempre adaptando. Antigamente, era um pouco menos problemático, no meio da Década de 90, a gente conseguia dar uma olhada um pouco mais para a frente. Hoje, voltou a ser problemático, como era no final da Década de 80 (SER XEROX 3, 7:1).

Hoje, o ambiente é reconhecido como competitivamente exigente, mas economicamente analisável.

Na Rússia, hoje, nós estamos deitando e rolando. Por quê? Porque nós viemos estudando a Rússia há muito tempo, muito antes do fim da guerra fria (SER XEROX 3, 7:2).

Analisando o macroprocesso de formulação de estratégias na Xerox foi constatado que:

- A estratégia é sempre uma posição e uma perspectiva; quase sempre, um plano

e um padrão e, se necessário, um truque.

- O processo de formulação é *top down*, deliberado, formal, analítico e sistemático.
- A mudança é contínua e, normalmente, incremental.
- O processo fica a cargo da Cúpula da organização: Presidência com apoio de analistas.
- A organização é ordenada, normativa e flexível.
- A liderança é participativa, atenta a procedimentos, análises e ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas.
- O ambiente é visto como fonte de ameaças e oportunidades, com fatores a serem previstos ou controlados, competitivamente exigente, mas economicamente analisável.

#### 7.1.3.2 Análise das variáveis da implementação das estratégias

Na Xerox, a **definição das metas** acontece na Alta Direção e associa desempenho organizacional, funcional e individual à recompensa financeira.

A gente tem um objetivo. Baseado num plano, a Presidência da empresa – isso é uma responsabilidade dela – define quais são os pontos desse plano que vão merecer bônus para a empresa inteira. [...] Se a gente atingir como empresa isso, está aberta a porta para que cada um receba seu bônus, individualmente. Depois de aberta essa porta, o funil estreita e a gente vai para as áreas funcionais, onde cada área tem os seus objetivos, que são o que a gente chama de segunda porta. Uma vez passado por essa porta, aí vêm os objetivos individuais, que são definidos pelo superior imediato. E aí, uma vez passado pela primeira porta, pela segunda e se, na avaliação com o superior imediato, os objetivos individuais tiverem sido atingidos, é óbvio que o indivíduo estará apto a receber o bônus dele. Geralmente, a gente recebe em fevereiro. É dessa maneira que a gente faz e a gente tem feito isso há muito tempo. É óbvio que, ao longo do tempo, a gente vem aperfeiçoando (SER XEROX 3, 8:2).

Quando ela ganhou o PNQ – 1993, havia o bônus já – estou tentando me lembrar -, mas não existia – o que eu acho errado – hoje, é melhor, não existia esse sistema de portas. Não existia o objetivo individual. Existia o objetivo da organização e da área funcional só (SER XEROX 3, 8:8).

A participação dos funcionários é no fechamento dos *gaps*. A participação existe e é completa. Se disser que não há, não é a realidade. Não existe, por exemplo, um funcionário chegar, sentar e dizer: “Vamos definir o plano para o ano que vem. Nós vamos fazer tanto. Vamos atingir tanto.” Isso vem lá de cima. A gente analisa para ver se dá para fazer ou não e voltamos para dizer se dá ou não dá. É mais reativo do que pró-ativo, se você quiser colocar assim (SER XEROX 3, 8:4).

A consideração dos aspectos sociais e comportamentais, além dos econômicos e políticos, no **desempate entre estratégias** é freqüente na empresa.

Todas as vezes que se fala de Responsabilidade Social, a gente tem cinco estrelas. Cada empregado aqui tem um orgulho danado do que essa empresa faz como Responsabilidade Social no País. [...] A gente não consegue ver essa empresa, sem ser uma empresa com Responsabilidade Social. É um dos valores nossos, então a gente não vai deixar isso de lado nunca. Por exemplo: No nosso pior período, uma empresa estatal muito grande quis tomar o nosso projeto de dez anos com a Mangueira. A gente tem um projeto com a Mangueira. Aliás, os maiores atletas que o Brasil tem no atletismo, saíram desse projeto. O Clinton, quando esteve no País visitou lá junto com o Pelé e, até hoje, a Mangueira virou símbolo mundial por causa desse projeto. Mas a gente ficou mal. Há dois, três anos atrás, a gente teve um problema sério e essa grande estatal quis levar da gente esse projeto. Um ficou olhando para o outro, porque era um perigo. Por um lado, você tinha um valor, que era o acionista, mas por outro, você tinha um valor que era a Responsabilidade Social. A Direção da empresa não brasileira, lá fora, falou assim: “Não, a gente mantém o projeto.”. Não só continuamos, como nós aumentamos o investimento, mesmo em uma época extremamente complicada (SER XEROX 3, 9:1).

Se o **esforço da organização na fase de formulação** é baixo, conforme já exposto, **na fase de implementação** é alto:

Esse plano operacional é um pouco mais direcionado, quer dizer, dentro do que eu chamo de estrada, dentro da estrada do *Country Strategy*, a gente tem determinados pontos a serem alcançados e o plano operacional de 2004 é um desses pontos. [...] O plano operacional de 2004 contém os números que a gente precisa alcançar em 2004 (SER XEROX 3, 2:2).

Cada área avalia se aquilo que está vigente consegue atingir o que precisa ser atingido dentro do exercício. Quando não consegue atingir, a gente tem o que a gente chama de *gap*. Nesse *gap* é onde as áreas vão trabalhar para definir projetos que consigam cobri-lo. Ele é sempre uma coisa agressiva, nunca é uma coisa

simples, exigindo que as áreas que o estão analisando tenham a criatividade necessária e usem ferramentas atuais para que ele seja ultrapassado. [...] A gente não diminui o *gap*, muito pelo contrário, a gente diz: “Volta que o teu projeto tem que ser outro.” (SER XEROX 3, 2:3).

As ações entre quatro paredes, em uma fábrica, por exemplo, são muito mais fáceis, mais diretas, mais receptivas, do que quando você tem que tomar ações para o Brasil inteiro. Fica muito mais difícil de ser implementado. Quando você está com um time junto, quando você conhece as pessoas, vê-las todos os dias, a realidade é outra. Eu estou aqui há um ano e ainda não conheci todas as pessoas que trabalham comigo e, no Brasil inteiro, são 1500 pessoas, ou seja, você não consegue sequer ver o rosto da maioria delas (SER XEROX 4, 11:13).

Isso aí [a implantação de uma nova rede de canais] foi definido pela direção estratégica da empresa, pelo Presidente junto com a *Corporation*: “Nós vamos ter uma nova rede de canais.” Então tem que implementar aquilo ali. Existe uma linha mestre, que as áreas operacionais vão trabalhar para implementar. [...] Então, as áreas colocam os seus planos para poder fazer essa implementação (SER XEROX 3, 11:1).

O *deployment* disso [dos planos] nada mais é do que você passar para a força de trabalho, para a força operacional da empresa, o que precisa ser feito e começar a fazer a designação de atividades. Quem vai estar trabalhando aonde e fazendo o quê. É responsabilidade de cada uma das Diretorias e de cada uma das Gerências fazer esse *deployment* antes do final do exercício (SER XEROX 3, 11:2).

O Gerente tem que ser muito capaz para poder fazer esse *link* [falando da consecução dos objetivos]. Na verdade, é função dele fazer a administração dos números [pretendidos] de um lado e do *gap* - que ele tem dentro da gerência dele, da equipe dele - do outro lado -, até para ele determinar o que ele precisa. [...] Se ele estiver realmente integrado, ele vai saber o que tem que fazer e, se for o caso, demonstra também o outro lado, que ele não tem capacidade para poder atingir o que foi proposto (SER XEROX 3, 11:3).

Algumas vezes, para poder fazer o *deployment* do plano, ele [o Presidente] faz uma reunião de comunicação geral, mas não é necessário. Para acompanhamento de resultado, ele faz uma reunião de comunicação, uma vez por trimestre, na hora de comunicar o que foi atingido e o que tem que ser feito para o próximo trimestre, para corrigir os rumos (SER XEROX 3, 11:5).

**A aceitação da dependência do conhecimento do Presidente para informar sobre oportunidades e riscos é reconhecida:**

Porque toda a vez que ele [o Presidente] conversa contigo, seja no corredor, seja no avião, seja em uma reunião formal, tudo o que ele fala está ligado com o que ele colocou como plano. Eu acho isso importante..., ele não perde uma oportunidade para fazer o *deployment*. Ele está falando sobre um negócio, então ele comenta um assunto que aconteceu em Brasília ou um problema político ocorrido no Governo de São Paulo ou ainda uma diferenciação que o Eduardo Braga fez na Legislação do ICMS, no Amazonas. Ele conversa sobre aquilo e já faz a ligação com os planos:

“Puxa, mas isso pode nos causar problemas na nossa receita. E aí aquele nosso *target*, tal,tal,tal,... aqueles nossos projetos – porque os projetos estão todos na cabeça dele – podem isso, aquilo...” (SER XEROX 3, 12:3).

**O alto poder exigido do Presidente para impor um plano é realidade na organização.**

Na hora de escolher esse profissional [o Presidente], ele já vem com esse rosto: o rosto da Corporação. Então, o plano é da corporação, mas ele abraça aquilo, porque ele é aquilo. E as empresas escolhem esse nível de profissional a dedo, com todos os recursos da Psicologia entre outros (SER XEROX 3, 13:1).

Faz-se o plano. Determina-se o que se quer. Tenta-se ser o mais disciplinado possível para não perder aquele alinhamento. E o Presidente pode chegar... Ele tem autoridade para chegar no meio e falar o seguinte: “Olha, o alinhamento era aqui, mas hoje não é mais. Hoje é esse.” Aí, a empresa vai se mobilizar para poder atingir (SER XEROX 3, 13:2).

Foi constatado com relação ao macroprocesso de implementação de estratégias na Xerox que:

- As metas são ditadas de cima e associadas à recompensa financeira.
- No desempate entre estratégias, são usados fatores econômicos, sociais, políticos e comportamentais.
- O esforço da organização, na fase de implementação, é alto, em oposição ao esforço da organização, na fase de formulação, que é baixo.
- O conhecimento exigido do Presidente para informar sobre oportunidades e riscos é alto, da mesma forma que o poder exigido dele para impor um plano.

## 7.2 Análise comparativa dos processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas

A comparação entre os processos de formulação e implementação de estratégias das organizações estudadas está demonstrada de forma sucinta nos Quadros 9 e 10.

Quadro 9

Processos de formulação de estratégias em organizações reconhecidas

<b>Empresa</b>	<b>Serasa</b>	<b>Siemens</b>	<b>Xerox</b>
<b>Variável</b>			
<b>Estratégia</b>	Plano, padrão, posição e perspectiva	Posição, perspectiva, plano e padrão	Posição, perspectiva, plano, padrão e truque
<b>Processo básico</b>	Deliberado, formal, analítico, sistemático, coletivo	Deliberado, formal, analítico, sistemático, <i>top down</i> , intuitivo	Deliberado, formal, analítico, sistemático, <i>top down</i>
<b>Mudança</b>	Contínua, podendo ser incremental ou revolucionária	Contínua, podendo ser incremental ou revolucionária	Contínua e, normalmente, incremental
<b>Agente(s) Central(is)</b>	Coletividade, com participação ativa da Presidência, das Diretorias e Superintendências e apoio de analistas	Presidência, Diretorias e Gerências, com suporte de analistas	Cúpula da organização: Presidência com apoio de analistas
<b>Organização</b>	Fonte de vantagens competitivas, flexível e mutável	Fonte de vantagens competitivas, flexível, eclética e mutável	Ordenada, normativa e flexível
<b>Liderança</b>	Intuitiva, participativa, atenta a procedimentos, análises e ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas	Participativa, atenta a procedimentos, análises e ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas	Participativa, atenta a procedimentos, análises e ao aprendizado (próprio e dos outros), atuando como agente de mudanças periódicas
<b>Ambiente</b>	Fonte de ameaças e oportunidades, com fatores a serem previstos ou controlados, competitivamente exigente, mas economicamente analisável	Fonte de ameaças e oportunidades, com fatores a serem previstos ou controlados, competitivamente exigente, mas economicamente analisável e cheio de nichos	Fonte de ameaças e oportunidades, com fatores a serem previstos ou controlados, competitivamente exigente, mas economicamente analisável

Fonte – Elaborado pela autora desta dissertação

Quadro 10

Processos de implementação de estratégias em organizações reconhecidas

<b>Fator</b> \ <b>Empresa</b>	<b>Serasa</b>	<b>Siemens</b>	<b>Xerox</b>
<b>Definição das metas</b>	Embutidas na cultura, mas negociadas dentro da alta hierarquia.	Ditadas de cima e associadas à recompensa financeira	Ditadas de cima e associadas à recompensa financeira
<b>Desempate entre estratégias</b>	Uso de fatores econômicos, sociais, políticos e comportamentais	Uso de fatores econômicos, sociais, políticos e comportamentais	Uso de fatores econômicos, sociais, políticos e comportamentais
<b>Esforço da organização na fase de formulação</b>	Alto	Baixo	Baixo
<b>Esforço da organização na fase de implementação</b>	Baixo	Alto	Alto
<b>Conhecimento exigido do Presidente para informar sobre oportunidades e riscos</b>	Baixo	Alto	Alto
<b>Poder exigido do Presidente para impor um plano</b>	Moderado	Alto	Alto

Fonte – Elaborado pela autora desta dissertação

A apreciação em conjunto dos processos permite identificar que, em organizações de excelência reconhecida, os fundamentos são os mesmos, embora as práticas não, necessariamente. Exemplo disso, é o caso do envolvimento de todos os colaboradores da Serasa no processo de formulação de estratégia, enquanto que, na Siemens e Xerox, o processo é *top down*.

O macroprocesso de formulação de estratégias, nessas organizações, pode ser delineado desta forma:

1. Uma visão norteia o processo.
2. Princípios, valores e missão são também elementos orientativos.
3. Ferramentas clássicas são usadas como: Modelo SWOT, Matriz de Crescimento-Participação e Modelo da Análise da Indústria.
4. A Alta Direção desempenha papel essencial no processo, funcionando como referencial, atuando de forma participativa e consensual.
5. Os conflitos entre estratégias, bem como o desenvolvimento destas, levam em consideração fatores econômicos, políticos, sociais e comportamentais.

O macroprocesso de implementação de estratégias, por sua vez, pode ser delineado desta forma:

1. A comunicação das estratégias envolve um processo formal e de natureza ampla.
2. Os membros da organização são envolvidos no estabelecimento das metas.
3. Recompensas financeiras são vinculadas ao desempenho no alcance das metas negociadas.
4. O aprendizado marca o processo, não só com relação ao conteúdo, mas também com relação às práticas.
5. A mudança é uma realidade constante.

---

## (RE)ENCONTRO COM A LITERATURA

*E, por isso, ela tomou a decisão de buscar uma atividade relevante – um trabalho pelo qual ela tivesse uma tal paixão que a pergunta: “Excelência para quê?” pareceria quase tautológica. Se você está fazendo uma coisa com a qual você se importa a esse ponto, e acredita profundamente em seu objetivo, então é impossível imaginar não tentar torná-la excelente. É simplesmente uma dádiva.*

Jim Collins – Empresas Feitas para Vencer

## 8 (RE)ENCONTRO COM A LITERATURA

Nesta seção, apreciam-se as considerações efetuadas no final da seção anterior à luz da literatura específica. A comparação com a literatura é uma importante etapa do método da *Grounded Theory*, pois ajuda a construir a confiabilidade.

Segundo Eisenhardt (1989, p. 488-511), a comparação dos resultados com a literatura existente deve sempre ser feita, pois aumenta a qualidade da teoria, afirmando que:

- a) caso a teoria existente seja convergente com a teoria construída<sup>1</sup>, aumenta o poder explicativo da teoria e a validade interna, associando contextos diferentes que aparentemente não tinham relação, aumentando a confiança do leitor nos resultados;
- b) caso a teoria existente seja divergente da teoria construída, pode ser considerada uma oportunidade para o trabalho, no sentido de conseguir explicar o fenômeno de outra forma e de auxiliar na delimitação da abrangência da pesquisa e da área substantiva. Quando esses conflitos não são considerados, podem ser gerados

---

<sup>1</sup> A teoria construída, nesta dissertação, diz respeito aos macroprocessos delineadores da formulação e implementação das estratégias e apresentados na conclusão da seção anterior.

problemas de validade interna, na medida em que os leitores tendem a julgar que os resultados não estão corretos, considerando-os arbitrários, e gerando comprometimentos para o poder explicativo da teoria.

Para Strauss e Corbin (1988), a comparação com a literatura pode ser útil seja para confirmar os resultados, seja para mostrar que a literatura está incorreta ou muito simplificada para explicar suficientemente o fenômeno na área substantiva. “Resgatar a literatura nos relatórios, além de demonstrar o nível acadêmico do pesquisador, contribui para validar, refinar e abranger o escopo da teoria.” (STRAUSS & CORBIN, 1998, p. 52).

Retornando à literatura específica, encontra-se suporte para o macroprocesso delineador da formulação de estratégias deliberadas - apresentado ao final da seção anterior - na proposta de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), na medida em que combinou aspectos das diferentes escolas, como, por exemplo: o uso de ferramentas clássicas, próprias do processo prescritivo, com a consideração de elementos da cultura organizacional dando um senso estável de direção, próprias do processo descritivo. Confirma-se, assim, a perspectiva dos autores de que as várias escolas de pensamento estratégico podem conviver em diferentes etapas do processo de formulação de estratégias.

A abordagem de *Balanced Scorecard* - BSC efetuada por Kaplan & Norton (1997) também dá suporte para o macroprocesso delineador da formulação de estratégias deliberadas apresentado e, principalmente, ao de implementação.

O BSC como um sistema de gestão estratégica, segundo Kaplan & Norton (1997, p. 9-11), é usado para administrar a estratégia a longo prazo e viabilizar os processos gerenciais críticos:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Esse modelo reconhece a necessidade do envolvimento da Alta Direção, do trabalho em equipe e de natureza consensual, na medida em que o processo do *scorecard* se inicia com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos, considerando as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O resultado do *scorecard* é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos contribuíram. A razão para a dificuldade de consenso, às vezes, costuma estar relacionada à história funcional e à cultura da empresa. No primeiro caso, porque os executivos tendem a fazer carreira dentro de uma mesma área funcional, o que concorre para uma visão limitada da empresa. No segundo caso, porque determinadas funções tendem a dominar as prioridades, como, por exemplo, aspectos de tecnologia e custo costumam sobrepor-se aos de marketing em empresas de petróleo. O BSC, contudo, leva ao consenso e trabalho em equipe entre todos os altos executivos, independente de suas experiências de trabalho anteriores ou de suas habilidades funcionais. Os objetivos do *scorecard* se tornam uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, funcionando como referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 11-13).

Os objetivos e medidas estratégicos do BSC são transmitidos à empresa inteira por meio de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos e via eletrônica, visando a mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa

seja bem-sucedida. Do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles podem estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios. Serve ainda para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia, incentivando o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro.

Ao final do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las. Os funcionários deverão ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da unidade de negócios, ficando alinhados todos os esforços e iniciativas organizacionais com os processos de mudança necessários (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 13-14).

O maior impacto do BSC ocorre quando ele é usado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do *scorecard*, considerando um horizonte de três a cinco anos, que, se alcançados, transformarão a empresa. Essas metas devem representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. O *benchmarking* pode ser usado para incorporar as melhores práticas encontradas no mercado, permitindo verificar se as metas internas não estão conduzindo a um nível inaceitável de desempenho estratégico.

O BSC permite também que a empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Ao definirem metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas

estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal. Esses referenciais de curto prazo servem como indicadores específicos para avaliar o progresso em curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócios.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite à empresa quantificar os resultados pretendidos a longo prazo; identificar mecanismos e fornecer recursos para que os resultados sejam alcançados; bem como estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 14-15).

O contexto de aprendizado estratégico é considerado o aspecto mais inovador e importante de todo o *scorecard*. O BSC cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia.

Por meio dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do BSC, as revisões e atualizações gerenciais mensais e trimestrais continuarão acompanhando os resultados financeiros, mas deixando de analisar o passado para aprender sobre o futuro. Antes, serão discutidos como os resultados passados foram alcançados e se suas tendências permanecem viáveis.

O aprendizado estratégico tem início com o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa como um todo deseja alcançar. O uso de medidas como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos e muitas vezes obscuros em conceitos mais precisos, capazes de gerar o

consenso entre os altos executivos. Por sua vez, o processo de comunicação e alinhamento mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais, enquanto que a construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização percebem-se como partes essenciais de uma grande engrenagem e o processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Assim, o BSC não apenas mede a mudança, como a estimula (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 15-16).

O BSC demonstra como a gestão é indispensável à implementação e, por extensão, à formulação da estratégia, na medida em que sua filosofia viabiliza processos gerenciais críticos.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Tudo pode ser feito melhor do que está sendo feito.*

Henry Ford

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na percepção de Kay (1996), o ajustamento entre as capacidades da organização e os desafios que ela enfrenta é a questão mais importante para a compreensão do sucesso ou fracasso empresarial, o que conduz diretamente às estratégias. Reconhece, contudo, ao mesmo tempo, que não há receitas, tampouco estratégias genéricas para o sucesso empresarial, visto que se estas existissem, com a sua adoção generalizada, acabaria por ser eliminada qualquer vantagem competitiva que pudesse vir a ser obtida. Destaca, então, que, para cada empresa bem-sucedida, as bases para o sucesso empresarial são únicas.

O estudo - desenvolvido em três organizações de excelência reconhecida no Brasil - confirmaram a importância da gestão da estratégia para o desempenho e sucesso organizacional. Duas dessas organizações – Siemens e Xerox - recentemente vivenciaram crises, as quais foram atribuídas a erros no planejamento estratégico. Em todas as duas, a crise esteve relacionada à variável ambiente. Na Siemens, houve erro na previsão da demanda da telefonia fixa, potencializada pela crise econômica do Brasil. Na Xerox, o ambiente foi ignorado e, quando perceberam que a mudança era irreversível, as estruturas internas não conseguiram reagir com a rapidez necessária.

As organizações estudadas revelaram o uso dos mesmos fundamentos, apesar de diferirem em práticas. A semelhança entre Siemens e Xerox certamente guarda correlação entre a natureza das empresas: ambas são multinacionais. A cultura brasileira se manifesta no processo de formulação de estratégias, na medida em que é coletivo.

Em todas elas, o uso de ferramentas clássicas para formulação das estratégias deliberadas faz-se presente, especialmente o Modelo SWOT e o Modelo da Análise da Indústria. Os princípios, valores e missão são elementos orientativos do processo e servem de base para o estabelecimento de fatores de desempate entre estratégias, que não são apenas econômicos ou políticos, mas sociais e comportamentais.

A existência de uma visão norteadora é ponto de partida no processo de formulação de estratégias deliberadas nessas empresas, desempenhando a liderança um papel essencial, especialmente a Alta Direção, com a demonstração do seu compromisso e envolvimento com os objetivos estratégicos e o estímulo à participação e ao melhor desempenho dos seus subordinados.

A implementação é feita a partir da comunicação, sempre por reuniões das chefias com seus subordinados diretos, podendo ocorrer reuniões mais amplas com o envolvimento de todos ou de alguns níveis hierárquicos.

Em todas as organizações estudadas, os objetivos estratégicos são desdobrados em metas, devidamente alinhadas com as estratégias e negociadas. Uma remuneração variável é estabelecida em função do desempenho no alcance das mesmas.

Em que pese a estratégia ser um conceito enraizado em estabilidade, a orientação para a mudança, hoje é uma realidade na formulação das estratégias deliberadas em todas elas, em função do contexto e das experiências vividas – especialmente no caso da Xerox e da Siemens.

O BSC, na essência da sua proposta, foi encontrado somente em uma delas – na Siemens -, entretanto, sua filosofia pode ser encontrada nas demais, com especial destaque para o aprendizado estratégico, que acontece não só com relação ao conteúdo, mas também com relação às práticas.

As conclusões, que ora se apresentam, esperam contribuir para os estudos acadêmicos do tema, funcionando como ponto de partida para outros estudos, como, por exemplo, a verificação de até que ponto os processos de formulação e implementação de estratégias, nessas organizações, contribuem para o surgimento de estratégias emergentes, na medida em que estão gerenciando pessoas e estruturas na esperança de que elas produzam estratégias desejáveis.

A natureza dos objetos de análise também deve continuar sob foco de interesse da academia. É necessário continuar discutindo os fatores não só dos processos de formulação e implementação das estratégias deliberadas como de outros aspectos da gestão em organizações de desempenho reconhecido. É necessário entender as diferenças fundamentais entre as organizações boas e as excelentes para contribuir para que as organizações boas se tornem organizações excelentes.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Uma literatura dá a medida de uma Sociedade.*

Guerra Junqueiro

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGDAN, Robert; TAYLOR, Steven J. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons, 1975.

BONOMA, Thomas V. *The Marketing Edge: Making Strategies Work*. New York: The Free Press, 1985.

BOWMAN, E. H. *Strategic History: Through Different Mirrors*. Advances in Strategic Management, 11A, JAI Press, p. 25-45, 1995.

BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie (org.). **O Guia dos Gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRODWIN, David R.; BOURGEOIS III, L. J. *Five Steps to Strategic Action*. California Management Review, v. 26, n. 3, p. 176-190, 1984.

BRASIL. Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento. Secretaria Nacional da Economia. Departamento da Indústria e do Comércio. **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Brasília: [1991?].

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa da Qualidade no Serviço Público. **Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2004**. 2.rev. Brasília: MP, SEGES, 2004.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Pearson Education, 1993.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Criando a Vantagem Competitiva**. In: Estratégia Corporativa/Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-37.

\_\_\_\_\_. **Competindo com Base em Recursos: Estratégia na Década de 1990**. In: Estratégia Corporativa/Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 38-64.

CONGRESSO INTERNACIONAL DA QUALIDADE PARA COMPETITIVIDADE, 4, 2003, Porto Alegre. **Movimento Brasil Competitivo: Os Desafios da Competitividade**. Porto Alegre: PGQP, 2003.

DENZIN, N. K. *The Research Act*. 2.ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 488-511, 1989.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil – Relatório 2001/2002**. Belo Horizonte: 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Caso para Estudo: Xerox do Brasil**. São Paulo: [1994?].

\_\_\_\_\_. **Classe Mundial 2000**. São Paulo: 2000.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência 2004**. 1.rev. São Paulo: 2004.

\_\_\_\_\_. **Manual da Banca Examinadora 2002**. São Paulo: 2002.

GLASER, Barney G.; STRAUSS, Anselm. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo:Atlas, 1996.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GLUCK, F. N.; KAUFMANN, S. P.; WALLECK, S. *Strategic Management for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press, 1980.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr. 1995.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MOREIRA, Joselito Calixto. **Análise de um Alinhamento Estratégico a partir da Combinação das FOFAs com FCs**. Revista de Administração Faces, Belo Horizonte, 2004.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. **As Melhores Maneiras de Formular Estratégias** In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 349-362.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. São Paulo: Campus, 2000.

HAVE, Steven ten. et al. **Modelos de Gestão: O Que São e Quando Devem Ser Usados**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HOBBS, John M.; HEANY, Donald F. **Integrando a Estratégia com os Planos Operacionais**. Biblioteca Harvard, São Paulo, série temática 49, 1977.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o *Balanced Scorecard* Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAY, John. **Fundamentos do Sucesso Empresarial: Como as Estratégias de Negócios Agregam Valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LAURINDO, Fernando José Barbin; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Estratégias para Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

LAURIOL, J. *Une Analyse des Représentations de la Stratégie et de Son Management dans la Production d'Ouvrages de la Langue Française*. França: FNEGE, 1996.

LEVITT, Theodore. *Marketing Myopia*. Harvard Business Review, p. 45-56, jul.-ago. 1960.

\_\_\_\_\_. **A Globalização dos Mercados**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 197-216.

LOBATO, David Menezes. et al. **Estratégia de Empresas**. 2.ed. rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Técnicas de Pesquisa**. 4.ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINET, A. C. *Pensée Stratégique et Rationalités: Un Examen Épistémologique*. Lion, França: Institut d'Administration des Entreprises, 1996.

MARTIN, Patricia Yancey; TURNER, Barry A. *Grounded Theory and Organizational Research*. The Journal of Applied Behavioral Science, v.22, n.2, p. 141-157, 1986.

MATTOS, José Fernando; BELTRAND, Marcello Vernet; BERTÉ, Roberto Sarquis (Orgs.). **Cooperar para Competir: O Novo Desafio da Competitividade**. Porto Alegre: MBC/SEBRAE, 2002.

MINTZBERG, Henry. *The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy*. California Management Review, v.1, n.30, p.11-24, jun.1987.

\_\_\_\_\_. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um**

**Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. Todas as Partes do Elefante. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (orgs.). **Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management).

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, Walter Fernando Araújo de; FLORENCIO, Clarice Neves; OMAKI, Eduardo Tadayoshi. **Uma Década de Sucesso: Estratégias Competitivas de Grandes Empresas Brasileiras Exitosas.** In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. Resumo dos Trabalhos do 25º Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, p. 154.

NOBREGA, Clemente. **Queremos Você! Exame,** São Paulo, ed.686, n. 8, p. 92-114, abr. 1999.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 18.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBERT, Michel. **Estratégia: Como Empresas Vencedoras Dominam Seus Concorrentes.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Ursula Wetzel Brandão dos. **Métodos Qualitativos para Pesquisa em Administração: Caracterização e Relacionamento aos Paradigmas para Pesquisa.** Rio de Janeiro: PUC/RJ, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade

Católica do Rio de Janeiro, 1994.

SERASA. **Publicação Especial**. São Paulo: [1995?].

SIEMENS. **Publicação Especial**. São Paulo: [1998?].

STRAUSS, Anselm L. *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York: Cambridge University Press, 1987.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

STRAUSS, G. *Comparative International Industrial Relations*. In: WHITFIELD, K.; STRAUSS, G. (orgs.). *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. Ithaca, New York: ILR – Cornell University Press, 1998.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Adaptação e prefácio de James Clavell. Traduzido por José Sanz. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 1994. Tradução de: The Art of War.

TILLES, Seymon. *How to Evaluate Corporate Strategy*. Harvard Business Review, New York, jul.-ago. 1963.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITTINGTON, Richard. **O Que é Estratégia?** São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

---

## APÊNDICE

*Visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo.*

Joel Arthur Barker

Escolas	1. Design	2. Planejamento	3. Posicionamento	4. Empreendedora	5. Cognitiva	6. Aprendizado	7. Poder	8. Cultural	9. Ambiental	10. Configuração	
<b>Animal-símbolo</b> (1) (2)	Aranha Escorpião	Esquilo Caxinguelê	Búfalo Tamanduá-Bandeira	Lobo Lobo-guará	Coruja Coruja cabocla	Macaco Macaco-prego	Leão Onça-pintada	Pavão Pavão-do-mato	Avestruz Japu	Camaleão Camaleão	
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b>	<b>Autores</b>	Selznick, 1957; Andrews, 1965; Christensen; Bower; Boston Consulting Group (BCG); Henderson	Ansoff, 1965; Steiner; Good; Campbell	Purdue; Schendel; Cooper; Hatten, meados de 1970; Porter, 1980 e 1985	Schumpeter, 1954; Cole, 1959; Kent, Várin, outros economistas	Simon, 1945; March e Simon, 1958; Nonaka e Takeuchi; Schoemaker; Toffler	Lindblom, 1959; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Hamel, 1990; Burgelman	Allison (micro), 1971; Pfeffer e Salancik, 1978; Astley (macro) 1984; Moss Kanter	Rhenman e Normann, fim dos anos 60 na Suécia; Johnson; Barney; Peters e Waterman	Hannan e Freeman, 1977; os teóricos da contingência (Pugh etc.), fim dos anos 60	Chandler, 1962; grupo McGill (Mintzberg, Miller etc.), fim dos anos 70; Miles e Snow, 1978
	<b>Disciplinas de base</b>	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	Engenharia, Urbanismo, Teoria dos Sistemas e Cibernética	Economia (organização industrial), história militar	Nenhuma (apesar de os primeiros autores serem economistas)	Psicologia (cognitiva)	Teoria do Caos em Matemática e, talvez, Teoria do Aprendizado em Psicologia e Educação	Ciência Política	Antropologia	Biologia, Sociologia Política	História
	<b>Defensores</b>	Professores de estudo de casos (principalmente de Harvard), estudiosos de liderança, sobretudo nos EUA	Os gerentes profissionais, os financistas, os consultores nos EUA e os tecnocratas na França	Em especial assessores analíticos, escritórios de consultoria e autores militares, principalmente nos EUA	A imprensa especializada em economia, os individualistas, as PME, sobretudo na América Latina e na "diáspora" chinesa	Apóstolos de sistemas de informação, puristas filosóficos, pessoas com inclinação para a Psicologia, com os pessimistas de um lado e os otimistas de outro	Pessoas que fizeram experiências adaptáveis, sobretudo no Japão e Escandinávia	As pessoas que gostam de poder, política e conspiração; especialmente na França	As pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo, principalmente no Japão e na Escandinávia	Os ecologistas populacionais, os teóricos da organização, os positivistas, principalmente nos países anglo-saxônicos	Os integradores e agentes de mudança na Holanda e na Alemanha e os da transformação nos EUA
	<b>Mensagem teórica</b>	Adequar	Formalizar	Analisar	Antever	Enquadrar	Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar, transformar
	<b>Mensagem efetiva</b>	Pensar (formação de estratégia como estudo de caso)	Programar (ao invés de formular)	Calcular (ao invés de criar ou se comprometer)	Centralizar (e depois esperar)	Preocupar-se ou imaginar	Jogar (em vez de seguir)	Juntar (em vez de compartilhar)	Perpetuar (em vez de mudar)	Capitular (em vez de enfrentar)	Revolucionar (em vez de se adaptar), agregar
	<b>Preceito</b>	Oihar antes de atravessar	É melhor prevenir do que remediar	Fatos, nada mais que fatos	Quero ver o chefe	É preciso ver para crer	Se o sucesso não vier na primeira vez, tente outra vez	Encontre o número um	Mostre-me sua estratégia e direi quem você é	Tudo é relativo	Há um tempo certo para cada coisa
	<b>Palavras-chave</b>	Congruência/ correspondência, competência distintiva, vantagem competitiva, SWOT, formulação/ implementação	Programa, orçamento, esquema, cenário	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, curva de experiência, portfólio	Golpe de audácia, visão, perspicácia, critério	Staff, ambiente, conceito, percepção, interpretação, capacidade de raciocínio limitada, estilo cognitivo, mapa, quadro, esquema	Por incrementos, estratégia emergente, criação de sentido, espírito empreendedor, competência essencial	Barganha, conflito, coalizão, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, etapa, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização
	<b>Estratégia</b>	Perspectiva planejada, única	Planos decompostos em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), estratégias	Perspectiva (visão) pessoal e única como nicho	Perspectiva intelectual (conceito individual)	Por esquemas, padrões, única	Posições e esquemas políticos e cooperativos, assim como maquinações, abertas e ocultas	Perspectiva coletiva, única	Posições específicas (nichos), genéricas	Uma das anteriores, dependendo do contexto
	<b>Processo básico</b>	Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado (prescritivo)	Formal, decomposto, deliberado (prescritivo)	Análítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Visionário, intuitivo, deliberado (descritivo)	Mental, emergente (conteúdo descritivo)	Emergente, informal, desordenado (descritivo)	Conflitante, agressivo, confuso, emergente (micro), deliberado (macro) (descritivo)	Ideológico, forçado, coletivo, deliberado (descritivo)	Passivo, imposto, emergente (descritivo)	Iterativo, episódico, sequenciado (descritivo para configurações, deliberado e prescritivo para transformações)
	<b>CONTEÚDO, PROCESSO</b>	<b>Mudança</b>	Ocasional, quântica	Periódica, por incrementos	Fragmentada (aos poucos), frequente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Pouco frequente (rejeitada ou construída mentalmente)	Contínua (incremental) ou fragmentada, até com aspectos quânticos	Frequente, fragmentada	Rara (resistência ideológica)	Rara e quântica (em ecologia popular), fragmentada (na teoria da contingência)
<b>Agente(s) central(is)</b>		Executivo principal (como "arquitecto")	Planejadores	Analistas	Líder (chefe)	Mente (espírito)	Aprendizes (quem puder)	Qualquer um que tenha poder (micro); a organização inteira (macro)	Coletividade	Ambiente	Um dos anteriores, dependendo do contexto (em transformação, especialmente o principal executivo)
<b>Organização</b>		Ordenada, dá seu consentimento para "implementação", fonte de forças e fraquezas	Estruturada, decomposta, dá consentimento para a programação e fraquezas	Fonte de vantagens competitivas ou acessórias	Maleável, simples	Acessória	Eclética, flexível	Conflitante, desalinhada, incontrolável (micro); agressiva, controladora ou cooperativa (macro)	Normativa, coerente	Que consente, simples	Mutável
<b>Liderança</b>		Dominadora, arbitrária	Atenta para os procedimentos	Atenta para análises	Dominadora, intuitiva	Fonte de cognição, passiva ou criativa	Atenta ao aprendizado (próprio e dos outros)	Fraca (micro); indeterminada (macro)	Simbólica	Sem poder	Agente de mudanças periódicas
<b>CONTEXTO</b>	<b>Ambiente</b>	Prático (fonte de ameaças ou oportunidades)	Que consente (lista de verificação de fatores a serem previstos ou controlados)	Competitivamente exigente, mas economicamente analisável, que consente se for bem compreendido	Manobrável, cheio de nichos	Esmagador ou construído	Elaborado, imprevisível	Contencioso (micro); conciliador (macro)	Acessório	Exigente	Um dos anteriores
	<b>Situação (ambiente ao redor)</b>	Pode ser definida e é estável	Simplex, estável (portanto, previsível), idealmente controlável	Simplex, estável, madura (estruturada e quantificável)	Dinâmica, mas simples (portanto, compreensível pelo líder)	Incompreensível	Complexa, dinâmica (portanto, imprevisível), nova	Divisora, perigosa (micro); controlável ou cooperativa (macro)	Idealmente passiva, mas pode tornar-se exigente	Conveniente, competitiva, delineada	Uma das anteriores
	<b>Forma(s) de organização (implicamente preferida(s))</b>	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Grande máquina (centralizada, formalizada; também divisionalizada)	Grande máquina, de preferência em produção em massa ou centralizada, formalizada; constituída por divisões e globalizada	Empreendedora (simples, centralizada)	Todas são possíveis	Autocrática, profissional (descentralizada)	Todas, principalmente adhocracia e profissional (micro); máquina fechada ou adhocracia em rede (macro)	Misionária, também máquina estagnada	Máquina (obediente)	Principalmente uma adhocracia e misionária em caso de transformação
	<b>Estágio (mais provável)</b>	Nova concepção	Programação estratégica	Avaliação	Início das operações, reformulação, tamanho pequeno	Concepção original, (re)concepção, inércia	Evolutivo, sobretudo na ausência de precedentes	Desafio político, bloqueio, fluxo (micro); obstrução, cooperação (macro)	Reforço, inércia	Maturidade, morte	Interesse principal pela transformação

Fonte - MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2002, p. 14-15. Adaptado pela autora desta dissertação.  
 Nota - As adaptações foram feitas com base nas abordagens de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) e de Cavalcanti (2003).  
 (1) Enfoque de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).  
 (2) Enfoque de Cavalcanti (2003): "Trilha Tropical".