

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA NAS EMPRESAS
DO SETOR METALMECÂNICO DA SERRA GAÚCHA**

SUSANA ELISABETH NEUMANN

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Caxias do Sul, agosto de 2009

SUSANA ELISABETH NEUMANN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA NAS EMPRESAS
DO SETOR METALMECÂNICO DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Caxias do Sul, agosto de 2009

SUSANA ELISABETH NEUMANN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA NAS EMPRESAS
DO SETOR METALMECÂNICO DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Conceito final.....

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dra. Maria Emilia Camargo – Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos – Universidade de Caxias do Sul

DEDICATÓRIA

Com amor e alma, à minha filha Eduarda Sophia que está muito além das alegrias que eu pudesse imaginar ou mesmo planejar.

Aos meus pais, Hedi e Ruperto Alfredo Neumann, pelo amor, educação e apoio incondicional.

Ao meu irmão, Fernando Neumann, pelo exemplo e estímulo para sermos cada vez melhores.

A Nido Conde Costa por proporcionar alento ao meu coração e pela paciência.

Ao Oliver pelo companheirismo.

EPÍGRAFE

“O bom estrategista, para vencer uma batalha, faz antes muitos cálculos no seu templo, pois sabe que eles são a chave que o conduzirá à vitória. É calculando e analisando que o estrategista vence previamente a guerra na simulação feita no templo. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória, e poucos, à derrota”.

Sun Tzu

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Ademar Galelli, que como grande mestre, soube respeitar o meu processo pessoal de aprendizado. Obrigada pela luz, caminho e riqueza do aprendizado, e especialmente por acreditar no meu potencial.

Ao Professor Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos pelas indicações e calorosas discussões que oportunizaram o crescimento e o amadurecimento pessoal.

Aos membros da banca pelas valiosas contribuições e sugestões de melhoria.

Ao SIMECS, em especial ao Sr. Oscar de Azevedo e ao Sr. Reneu Hartemink, e às empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha pelo apoio e disponibilidade.

A CIC-Caxias do Sul, em especial ao Departamento de Economia e Estatística, pelas informações sobre os setores econômicos da Serra Gaúcha.

Ao SEBRAE pelas informações.

Aos professores do mestrado da UCS a minha gratidão e reconhecimento.

À Universidade de Caxias do Sul pelo benefício da bolsa parcial e pela oportunidade.

Aos professores e colegas do Centro de Ciências da Administração, em especial, aos professores: Dr. Nelson Vinicius Lopes Branchi, Ms. Sidnei Alberto Fochesato, Dr. Marco Aurélio Bertolazzi e Esp. Norberto Giongo. Obrigada pela convivência e estímulo.

Aos professores e colegas do Centro de Ciências Humanas, em especial, a Professora Dra. Silvana Regina Ampessam Marcon.

Ao Professor Esp. Ivan Carlos Polidoro pelas contribuições, e ao Professor Ms. Rodrigo Bertoni pela acolhida e disponibilidade.

À Professora Ms. Adriana Verza e ao Professor Ms. José Caleffi pela constante orientação, dedicação e apoio nas pesquisas através do NEPAE – UCS.

Meu agradecimento especial à Professora Dra. Cintia Paese Giacomello que me acolheu, e com muita propriedade me conduziu rumo à análise dos dados.

Em especial, minha gratidão à Professora Dra. Maria Emília Camargo pelo diferencial com que conduz os seus educandos, e por estar sempre presente e disponível.

De forma muito carinhosa às Professoras e amigas: Ms. Adriane Homann, Ms. Carina Maria N. Granzotto, Esp. Cristina Pescador, Ms. Gabriela Bossardi, Ms. Luciane M. Verza, Ms. Magda Mônica Custódio e Esp. Valneide Luciane Azpiroz, pela alegria do convívio, amizade e, especialmente, contribuições.

À Professora Ms. Maria Lucia Bettega pela amizade e importantes contribuições.

À amiga e colega de mestrado Débora Regina Schneider pelas indicações e amizade.

Ao amigo Frei Jaime Bettega pelo estímulo, amizade e paz interior.

À Maria de Lourdes Pereira de Freitas pela luz, estímulo, e, sobretudo, amizade.

À querida Thays Cristina Malheiros pelo inestimável auxílio na coleta dos dados.

À família e amigos sempre presentes nas horas divertidas e árduas deste trabalho.

Aos que, de uma forma ou de outra, estiveram presentes nessa etapa. Obrigada.

RESUMO

Atualmente, as organizações empresariais estão inseridas em um ambiente complexo, mutável, interconectado e turbulento, sinalizando a necessidade do uso de estratégias que norteiem a direção e o foco de seus administradores. Com a crescente globalização de mercados e o aumento gradativo da concorrência, o planejamento estratégico pode propiciar às organizações resultados positivos tais como rentabilidade, inovação, criação e manutenção de vantagem competitiva – elementos indispensáveis à sobrevivência em longo prazo. Porém, esse processo, de aplicação formal e complexa, demanda tempo e dedicação dos administradores em sua elaboração, implementação, avaliação e controle e ação corretiva. É nessa perspectiva que este trabalho se insere, tendo como objetivo investigar as práticas relativas ao processo de planejamento estratégico nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha – considerado o segundo maior polo do Brasil. Para tal, um instrumento de pesquisa foi aplicado em 361 empresas para identificar como praticam essas quatro etapas do planejamento estratégico à luz da literatura. Assim, utilizou-se a pesquisa quantitativa, com a análise dos dados através da estatística univariada e multivariada para identificar os fatores para os objetivos específicos. A coleta de dados resultou em uma amostra de 244 empresas respondentes, sendo que 150 não aplicam o planejamento estratégico atualmente. Assim, procedeu-se a análise dos dados, sendo que os principais resultados com as 94 empresas que praticam o processo de planejamento estratégico indicam que 96% das empresas estudadas praticam a etapa de elaboração, 79% a de implementação, 76% a de avaliação e controle e 76% praticam a ação corretiva. Porém, as empresas de grande porte praticam em maior grau a etapa de avaliação e controle se comparadas com as de pequeno porte e as empresas com os melhores resultados no faturamento efetuam com maior rigor a etapa de avaliação e controle e a ação corretiva do processo de PE. Além disso, 89% das empresas pesquisadas consideram fundamental o grau de contribuição do planejamento estratégico para os resultados da empresa, independente da atuação, porte ou quantidade de funcionários.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Estratégia empresarial. Estratégia competitiva.

ABSTRACT

Nowadays business organizations are inserted into a complex, mutable, interconnected, and turbulent environment, signaling the need to use strategies that can guide which direction to go and help administrators to focus. With the continuously growing globalization of markets and the gradual increase in competition, strategic planning can offer positive results like profitability, innovation, creation and maintenance of a competitive advantage – indispensable elements for a long term survival. However, this process, of a formal and complex application, requires time and dedication from the administrators for its development, implementation, assessment and control and corrective actions. It is in that perspective that this work is embedded, having as its objective to investigate the practices related to the process of strategic planning in small, medium and large size companies from the metal-mechanical sector of Serra Gaúcha - considered the second largest hub in Brazil. A survey instrument was used to investigate how the 361 companies practice those four stages of the strategic planning process in the light of the literature. A quantitative research was used. Data analysis was performed to identify the factors for the specific objectives. Data collection resulted in a sampling of 244 respondent companies, out of which 150 do not practice strategic planning. Therefore, after the data analysis, the main results from the 94 companies that put the strategic planning process into practice indicate that 96% of the companies studied practice the elaboration stage, 79% practice the implementation stage, 76% practice the assessment and control stage, and 76% practice the corrective action stage. However, the large size companies practice the assessment and control stage in a higher degree in comparison to small size companies, and the companies with the best billing results practice a more rigorous assessment and control stage and the corrective action of the strategic planning process. Moreover, 89% of the companies researched find that the degree of strategic planning is fundamental for the results obtained by the firm, regardless of the performance, size or number of employees.

Keywords: Strategic planning. Entrepreneurial strategy. Competitive strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Empresas do SIMECS por câmara setorial	29
Figura 2. Princípios da organização focalizada na estratégia	36
Figura 3. Escolas do pensamento estratégico	37
Figura 4. Benefícios da administração estratégica	38
Figura 5. Cronologia e evolução da estratégia	39
Figura 6. Principais categorias do processo decisório nas empresas	45
Figura 7. Forças que dirigem a concorrência nas indústrias	48
Figura 8. Estratégias genéricas para obter vantagem competitiva	49
Figura 9. Cronologia do PE.....	52
Figura 10. Ferramentas mais usadas nas empresas nos cinco continentes	55
Figura 11. Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	59
Figura 12. Partes do planejamento e as decisões relacionadas	60
Figura 13. Tipos e níveis de planejamento nas empresas	61
Figura 14. Quatro fases da evolução dos sistemas formais de PE	63
Figura 15. Abordagem do processo de PE – Steiner	66
Figura 16. Abordagem da estrutura e processo de PE – Steiner	67
Figura 17. Abordagem do processo de PE – Fischmann	68
Figura 18. Abordagem do processo de PE – Tavares.....	71
Figura 19. Ciclo básico dos três tipos de planejamento	73
Figura 20. Diferenças entre os três tipos de PE – Oliveira	74
Figura 21. Abordagem do processo de PE – Oliveira	75
Figura 22. Processo de elaboração, implementação e controle – Oliveira	76
Figura 23. Abordagem do processo de PE – Certo e Peter	78
Figura 24. As cinco tarefas da gerência estratégica	79
Figura 25. Fatores que moldam a escolha da estratégia nas empresas.....	81
Figura 26. O processo de PE de negócios	82
Figura 27. Processo de planejamento, implementação e controle estratégico	82
Figura 28. Síntese das abordagens apresentadas	83
Figura 29. Etapas do processo de PE	84
Figura 30. Qualidades e habilidades necessárias ao pesquisador	88
Figura 31. Classificação dos principais tipos de pesquisa	88
Figura 32. Tipos de projetos, métodos e técnicas	89

Figura 33. Processo de elaboração do questionário	96
Figura 34. Retorno e pré-classificação dos questionários	103
Figura 35. <i>Scree Plot</i> da matriz de correlação	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Empresas e setores econômicos em Caxias do Sul por setor econômico ...	27
Tabela 2. Estabelecimentos do setor metalmeccânico com vínculo empregatício	27
Tabela 3. Estabelecimentos em Caxias do Sul por porte	28
Tabela 4. Classificação dos setores econômicos do SIMECS por porte	94
Tabela 5. Classificação das empresas por porte conforme critério do SEBRAE	95
Tabela 6. Empresas pesquisadas	105
Tabela 7. Empresas com PE implantado	105
Tabela 8. Empresas sem PE implantado	106
Tabela 9. Atividade das empresas pesquisadas	107
Tabela 10. Setor das empresas pesquisadas	107
Tabela 11. Município de localização das empresas pesquisadas	108
Tabela 12. Número de funcionários e porte das empresas pesquisadas	108
Tabela 13. Nacionalidade das empresas pesquisadas	109
Tabela 14. Atuação das empresas pesquisadas	109
Tabela 15. Tempo de atuação das empresas pesquisadas	110
Tabela 16. Cargo dos respondentes	111
Tabela 17. Tempo de empresa dos respondentes	111
Tabela 18. Resultado do KMO e do teste de <i>Bartlett</i>	112
Tabela 19. Cargas fatoriais e comunalidades da matriz de correlação	114
Tabela 20. Formação dos fatores nos blocos	115
Tabela 21. Fator 1 – Percepção de resultados	116
Tabela 22. Fator 2 – Avaliação e controle do PE	117
Tabela 23. Fator 3 – Elaboração do PE	117
Tabela 24. Fator 4 – Ação corretiva do PE	118
Tabela 25. Fator 5 – Implementação do PE	118
Tabela 26. Confiabilidade dos fatores	119
Tabela 27. Análise de variância dos fatores por segmento	120
Tabela 28. Análise de variância dos fatores por porte	120
Tabela 29. Análise de variância dos fatores por faturamento	121
Tabela 30. Análise de variância dos fatores por concorrência	122
Tabela 31. Análise de variância dos fatores por periodicidade de revisão	122
Tabela 32. Análise de variância dos fatores por uso de ferramentas do PE	123

Tabela 33. Análise de variância dos fatores por uso de consultoria externa	124
Tabela 34. Análise de variância dos fatores por grau de contribuição nos resultados	124
Tabela 35. Análise de variância dos fatores por nível de dificuldade da aplicação PE	124
Tabela 36. Análise de variância dos fatores por atuação da empresa	125
Tabela 37. Análise de variância dos fatores por nacionalidade das empresas	126
Tabela 38. Motivos da adoção do processo de PE	126
Tabela 39. Etapas do processo de PE praticadas nas empresas	127
Tabela 40. Grau de contribuição do PE para os resultados da empresa	128
Tabela 41. Nível de dificuldade da aplicação do processo de PE	129
Tabela 42. Áreas mais complexas para se planejar	131
Tabela 43. Grau de ação da concorrência	133
Tabela 44. Comparativo do faturamento bruto de 2008 com 2007	133
Tabela 45. Apoio de consultoria externa	134
Tabela 46. Participantes do processo de elaboração do PE	134
Tabela 47. Periodicidade de revisão do PE nas empresas	135
Tabela 48. Utilização de ferramentas para acompanhar o processo do PE	135
Tabela 49. Quantidade de participantes no processo de elaboração	136
Tabela 50. Tempo de prática do PE nas empresas	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	<i>Análise de variância</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CIC	<i>Camara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul</i>
CNM	<i>Confederação Nacional dos Metalúrgicos</i>
CUT	<i>Central Única dos Trabalhadores</i>
DIEESE	<i>Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos</i>
FEE	<i>Fundação de Economia e Estatística</i>
FOFA	<i>Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças</i>
IBGE	<i>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</i>
ICMS	<i>Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LSD	<i>Mínima Diferença Significante</i>
Mercosul	<i>Mercado Comum do Sul</i>
MTE	<i>Ministério do Trabalho e Emprego</i>
NEPAE	<i>Núcleo de Estudo, Pesquisa e Assessoria Estatística</i>
PE	<i>Planejamento Estratégico</i>
PIB	<i>Produto Interno Bruto</i>
RAIS	<i>Relação Anual de Informações Sociais</i>
SEBRAE	<i>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas</i>
SIMECS	<i>Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Scienses</i>
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats</i>
UCS	<i>Universidade de Caxias do Sul</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	21
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	21
2.2 QUESTÕES PESQUISADAS	22
2.3 OBJETIVOS	23
2.3.1 Objetivo geral	24
2.3.2 Objetivos específicos	24
2.4 RELEVÂNCIA DO TEMA	25
2.5 JUSTIFICATIVA DO TEMA	30
3 ESTRATÉGIA	32
3.1 SURGIMENTO E A EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	32
3.2 INVESTIGANDO O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	40
3.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	42
3.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	46
3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	50
3.5.1 Conceitos de planejamento estratégico	55
3.5.2 Métodos de planejamento estratégico	65
3.5.2.1 Abordagem de Steiner (1969, 1979)	65
3.5.2.2 Abordagem de Fischmann (1987).....	68
3.5.2.3 Abordagem de Tavares (1991).....	70
3.5.2.4 Abordagem de Oliveira (1991, 1994, 2001)	72
3.5.2.5 Abordagem de Certo e Peter (1993).....	77
3.5.2.6 Abordagem de Thompson Jr e Strickland (2004).....	79
3.5.3 Síntese das abordagens apresentadas	82
3.5.4 Etapas do processo de planejamento estratégico	84
3.5.5 Críticas ao planejamento estratégico	85
4 MÉTODO DE PESQUISA	86
4.1 PESQUISA CIENTÍFICA	86
4.2 TIPOS DE PESQUISA.....	88
4.3 ETAPAS DA PESQUISA	90

4.3.1 Pesquisa quantitativa	91
4.3.2 Definição da população e da amostra	93
4.3.3 Instrumento de coleta de dados	95
4.3.4 Validação e pré-teste	98
4.3.5 Coleta de dados	100
5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	104
5.1 TRATAMENTO DOS DADOS	104
5.2 CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DA AMOSTRA	106
5.2.1 Atividade das empresas	107
5.2.2 Setor das empresas	107
5.2.3 Município de localização das empresas	107
5.2.4 Número de funcionários e porte das empresas	108
5.2.5 Nacionalidade das empresas	109
5.2.6 Atuação das empresas	109
5.2.7 Tempo de atuação das empresas	110
5.2.8 Informações sobre os respondentes	110
5.3 APLICAÇÃO DA ANÁLISE FATORIAL	111
5.4 CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS UTILIZADAS	116
5.5 ANÁLISE DE VARIÂNCIA	119
5.6 OBJETIVOS PROPOSTOS E SEUS RESULTADOS	126
5.6.1 Motivos da adoção do processo de PE nas empresas pesquisadas	126
5.6.2 Etapas do processo de PE nas empresas pesquisadas	127
5.6.3 Grau de contribuição do processo de PE para os resultados	128
5.6.4 Nível de dificuldade da aplicação do processo de PE	129
5.6.5 Áreas mais complexas para o processo do PE	131
5.6.6 Grau de ação da concorrência	132
5.6.7 Faturamento bruto de 2008 com 2007 nas empresas pesquisadas	133
5.6.8 Informações sobre o processo de PE nas empresas pesquisadas	134
5.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS	137
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
6.1 CONCLUSÕES	140
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	144

6.3 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS	145
REFERÊNCIAS	146
APÊNDICES	163
APÊNDICE I – Carta da acadêmica ao SIMECS	164
APÊNDICE II – Correspondência eletrônica às empresas	165
APÊNDICE III – Questionário estruturado	166

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm passado por mudanças e transformações substanciais e profundas, principalmente após 1970, com a globalização da economia e a consequente busca por diferenciais de maior competitividade no mercado. No limiar do século XXI, as organizações estão inseridas na economia com a certeza da incerteza (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), desafiando as organizações a desenvolverem competências e uso de estratégias, processos e ferramentas que lhes confirmam vantagens competitivas.

Em ambientes mutáveis, conforme Drucker et al. (2000), em que mercados se deslocam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos tornam-se rapidamente obsoletos, o planejamento estratégico (PE), de acordo com Kotler (1998), tem sido destacado como um fator indispensável à sobrevivência e ao crescimento das organizações, pois permite estabelecer a direção interna e externa a ser seguida por elas.

Além disso, estudiosos da área de estratégia empresarial afirmam que processos organizacionais focados no PE proporcionam resultados positivos às empresas em termos de rentabilidade, inovação, performance, lucratividade, criação e competitividade (ANSOFF et al.; 1981; ROBINSON, 1982; FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; CERTO; PETER, 1993; DAY, 1994; BERNDT; COIMBRA, 1995; POLICASTRO, 2000) enquadrando-se, portanto, como um investimento organizacional (DICKSON et al., 2001).

Aliado a isso, a pesquisa de *Bain & Company* (2003) revela que 89% dos executivos de empresas da América do Norte, Sul, Europa e Ásia afirmam que o PE é a ferramenta mais utilizada no mundo dos negócios, comparativamente a outras vinte e cinco opções. No Brasil, 56%, de 36 indústrias paulistas investigadas, elaboram o processo de PE (NASCIMENTO, 2002). Esses indicadores ressaltam a importância do PE como estratégia empresarial competitiva.

Porém, enquanto Ansoff et al. (1981) argumentam que o PE é condição essencial para o sucesso duradouro e estável necessitando de um processo eficaz em sua elaboração, independentemente de seu tamanho ou segmento; Ackoff (1976) comenta que o PE deve ser moldado pelas características da organização e do contexto no qual é desenvolvido, e que a principal contribuição dos cientistas está na sistematização e organização do processo de planejamento.

Dessa forma, as empresas, diante das fortes pressões competitivas, necessitam estar em constante processo de alerta, adaptação e readequação aos mutáveis ambientes nos quais estão inseridas para manter sua sobrevivência e sustentabilidade. Nesse sentido, Kotler (1998) esclarece que o PE proporciona as bases necessárias para que as organizações se mantenham em ambientes adversos e mutáveis.

Assim, o PE torna-se importante à medida que a empresa cresce de tamanho e demanda tomada de decisões e ações de relevância estratégica que ocorrem a longo prazo. Por definição, conforme Gracioso (1990), a decisão estratégica é toda aquela que se distingue das decisões de nível tático ou operacional e envolvem a participação da alta administração da empresa.

Steiner (1969) alega que o mercado é um dos fatores estratégicos que podem levar uma empresa ao crescimento, por isso, a determinação do foco no mercado a ser atendido é uma decisão estratégica, e essa consciência e decisão devem envolver, portanto, a participação e a decisão dos níveis superiores das organizações.

Desse modo, as empresas dotadas de PE podem se antecipar aos concorrentes, desenvolver estratégias de competição a novas circunstâncias e desenvolver estratégias apropriadas para garantir sua permanência no mercado.

Isso posto, ao planejar o futuro estrategicamente, as organizações calculam seus riscos potenciais e definem seus objetivos de maneira a reduzir suas ameaças e seus pontos fracos. Portanto, o PE deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências mediante adoção de procedimentos de maior eficácia e efetividade.

Cabe mencionar que existem, hoje, diversas abordagens do processo de PE, além das abordadas no referencial teórico deste trabalho. Porém, no desenvolvimento deste trabalho de mestrado, após diversas pesquisas, a autora optou pelas abordagens de Steiner (1969), Fischmann (1987), Tavares (1991), Oliveira (1991), Certo e Peter (1993) e de Thompson e Strickland (2004) em função de seu reconhecimento no meio acadêmico.

Convém salientar que a presente pesquisa não procura a validação das abordagens dos autores mencionados. Portanto, a intenção central desta dissertação de mestrado é investigar a prática do PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Evidentemente, a eficácia de uma organização é suscetível às mudanças geradas pela complexidade dos ambientes onde está inserida. Embora existam divergências entre os

autores, Fischmann (1987) esclarece que o PE possui as etapas de elaboração, implementação, avaliação e controle, sendo que cada etapa é importante e demanda os esforços de toda organização para efetivar os resultados de seu processo.

Andrews (2001) ressalta que a formulação e implementação estão interrelacionadas e que são igualmente importantes, porém para efeito de estudo, ele sugere que as separe. Chandler (1962), por sua vez, distingue formulação e implementação, referindo-se aos níveis hierárquicos da organização.

Da mesma maneira, Chandler (1962) lembra que a formulação diz respeito às decisões tomadas pelos principais executivos da organização, que afetam a alocação de recursos financeiros, físicos e humanos de toda a empresa. A implementação, segundo o autor, refere-se às decisões sobre as ações operacionais desenvolvidas nas atividades de coordenação, avaliação e planejamento desses recursos.

Frente à necessidade de estratégias eficazes e em razão da necessidade de alocação de recursos escassos como tempo, recursos humanos e viabilidade financeira, o presente estudo investiga as empresas do setor metalmecânico da Serra Gaúcha, considerado o segundo maior polo do Brasil.

Neste estudo foram investigadas as empresas ligadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS)¹, representando um universo de 2.694 empresas (SIMECS, 2009) do setor metalmecânico e atuantes nos diversos municípios da Serra Gaúcha.

Devido à delimitação do tema, porém, este estudo investiga a utilização do processo de PE nas 361 empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmecânico do SIMECS, classificadas conforme critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), estando, portanto, excluídas as microempresas.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos como se detalha: no Capítulo 1 encontra-se a Introdução deste trabalho; já o Capítulo 2 apresenta a contextualização da pesquisa, com a delimitação do tema, as questões pesquisadas, os objetivos e a relevância, além da justificativa do tema.

¹ Entidade de classe empresarial atuante na Serra Gaúcha que nasceu da associação das indústrias regionais em 25 de novembro de 1957.

Seguindo, o Capítulo 3 oferece o referencial teórico sobre os conceitos pertinentes à área de estratégia, como a estratégia empresarial e a competitiva, o planejamento estratégico, e apresenta abordagens de autores como Steiner (1969), Fischmann (1987), Tavares (1991), Oliveira (1991), Certo e Peter (1993) e Thompson e Strickland (2004).

Em contrapartida, o Capítulo 4 aborda o método de pesquisa, no qual são apresentadas todas as etapas e a coleta de dados, alicerçados pela pesquisa quantitativa. O Capítulo 5 explicita o referencial empírico, com a análise dos dados, e com a apresentação dos resultados do presente estudo através da estatística univariada e multivariada. E, finalmente, o capítulo 6 traz as considerações finais, abordando as conclusões do estudo, as limitações da pesquisa e as oportunidades para pesquisas futuras.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo tem como foco apresentar a delimitação do tema, as questões pesquisadas, os objetivos da pesquisa, explicitar o contexto e o ambiente em que ela foi desenvolvida, bem como anunciar a relevância e a justificativa para a realização do presente estudo.

2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O conceito, interesse e aplicação do PE vêm aumentando progressivamente nas empresas, especialmente nas de pequeno porte. Por esta razão, é importante abordar seus fundamentos, origem e evolução através dos tempos. Assim, o referencial teórico apresentado neste trabalho criará uma base no sentido de orientar e delimitar o estudo.

A evolução e popularização do PE nas organizações norte-americanas, no final dos anos 60, têm os antecedentes embasados no aumento progressivo da concorrência nas organizações. Primeiramente, os estrategistas eficazes procuram aproveitar as competências básicas e as capacidades competitivas mais fortes da estrutura organizacional (STEINER, 1969; THOMPSON JR; STRICKLAND, 2001).

Posteriormente, o aumento da competitividade exige das indústrias americanas maior eficácia organizacional, com o objetivo de otimizar a competência interna e especialmente a eficácia externa da organização visando melhores resultados e a sobrevivência a longo prazo (STEINER, 1969; OLIVEIRA, 1994).

Como marco teórico no desenvolvimento do planejamento estratégico, o trabalho desenvolvido por Steiner (1969) destaca a importância da organização em atuar mediante o processo de PE eficaz para a evolução de seus resultados. No decorrer dos estudos sobre o planejamento, foram identificados outros fatores, como a competitividade organizacional (PORTER, 1993) e também a vantagem competitiva (PORTER, 1989; OLIVEIRA, 1991).

A presente pesquisa não pretende desenvolver um modelo específico de PE e nem pretende esgotar as possibilidades e análises a respeito do tema central da pesquisa. Entretanto, espera-se com este estudo descrever a prática do PE nas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, de pequeno, médio e grande porte.

Nesse sentido, este estudo fica limitado a investigar as práticas relativas ao processo de PE nas empresas do setor metalmeccânico de pequeno, médio e grande porte, estabelecidas na Serra Gaúcha, que segundo a RAIS (2008) contabilizam 394 empresas, excluindo-se, portanto, as microempresas. A base de dados do SIMECS foi selecionada como referência por possuir a maior concentração de empresas representadas no setor em estudo, totalizando 361 empresas, e ainda, pela conveniência, facilidade de localização e apoio do SIMECS na investigação pretendida.

Por fim, a pesquisa desenvolvida neste estudo restringe-se às etapas do processo do PE, não estando incluídas as demais estratégias aplicáveis no contexto empresarial. Além disso, este estudo preocupa-se em investigar as empresas do setor metalmeccânico do SIMECS, e limita-se a investigar as empresas de pequeno, médio e grande porte do segmento metalmeccânico da Serra Gaúcha. Portanto, as conclusões obtidas restringiram-se à realidade das empresas pesquisadas do segmento em foco, não permitindo generalização a outras empresas ou segmentos.

2.2 QUESTÕES PESQUISADAS

As organizações, segundo Kotler (1998), mudaram de orientação ao longo do tempo. Inicialmente, a orientação das empresas era direcionada para aspectos de produção, com vistas a um mercado muito grande e, em decorrência disso, sua maior preocupação deveria ser a eficiência da produção. Em um segundo momento, a orientação era focada nas vendas dos produtos. Finalmente, a orientação das empresas passou a ser o mercado.

Diante desse contexto, Porter (1998) destaca que a organização pode melhorar sua postura estratégica analisando as forças que afetam a competição em seu setor, além de identificar o vigor e as fraquezas da empresa. Certo e Peter (1993) sugerem a administração estratégica como um processo contínuo da análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes, formulação, implementação e controle estratégico e, enquanto Oliveira (1991) destaca o PE como um processo de sustentação e como o resultado do desenvolvimento e implementação de estratégias empresariais.

Nesse sentido, o tema PE é, sem dúvida, uma preocupação crescente das empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados

(KOTLER; ARMSTRONG, 1991). Diante disso, Fischmann (1987) destaca que há inúmeras abordagens sobre o PE, com pequenas variações entre os autores, e Mintzberg et al. (2000) destacam a importância da formalidade do processo de PE. Portanto, o estudo aqui proposto objetiva responder às seguintes questões:

- a) quantas empresas do setor metalmeccânico de pequeno, médio e grande porte representadas ao SIMECS, praticam o PE?
- b) de que forma o PE é elaborado nas empresas investigadas?
- c) quais etapas do PE são praticadas pelas empresas investigadas?
- d) quais são as etapas comuns do PE praticadas pelas empresas investigadas?
- e) existe relação entre o planejado e o implementado nas empresas investigadas?
- f) qual o envolvimento dos gestores em todas as etapas do processo de PE nas empresas investigadas?
- g) as etapas e a periodicidade do processo de PE variam entre as empresas investigadas?
- h) qual o nível de dificuldade de aplicação do processo de PE nas empresas investigadas?
- i) qual é a percepção de contribuição do PE nos resultados da organização nas empresas pesquisadas?

2.3 OBJETIVOS

Com o intuito de conduzir o foco deste estudo, e intrinsecamente relacionados às questões da pesquisa apresentadas anteriormente, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos.

2.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho determina o propósito que se pretende atingir no estudo (CERVO; BERVIAN, 2002). Além disso, o objetivo geral tem o intuito de dar direcionamento e ser o norteador da finalidade da pesquisa (VERGARA, 2000).

Considerando a delimitação do tema, o objetivo geral desta dissertação é investigar as práticas relativas ao processo de PE nas empresas do setor metalmeccânico, de pequeno, médio e grande porte do SIMECS, atuantes na Serra Gaúcha.

2.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos visam desmembrar as intenções definidas no objetivo geral, aprofundando as etapas intermediárias da pesquisa (FONSECA, 2007; CERVO; BERVIAN, 2002). Assim, destacam-se a seguir os objetivos específicos para o estudo proposto:

- a) investigar as diversas etapas do PE na literatura;
- b) descobrir quantas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico do SIMECS que utilizam o processo de PE;
- c) investigar o motivo da adoção do processo de PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico do SIMECS;
- d) verificar quais as etapas praticadas no processo do PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico do SIMECS;
- e) relacionar as etapas do PE aplicadas nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico do SIMECS;
- f) verificar a relação entre as etapas utilizadas no PE com os resultados percebidos nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico do SIMECS;
- g) identificar o grau de contribuição da utilização do processo de PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico do SIMECS;

- h) identificar as particularidades das empresas pesquisadas no processo do PE, conforme seu porte;
- i) comparar os resultados percebidos com as abordagens existentes na literatura.

2.4 RELEVÂNCIA DO TEMA

As empresas modernas, diante dos processos de mudança e dos constantes avanços tecnológicos, têm buscado a qualidade e a competitividade para fazer frente à globalização da economia e isso exige estratégias diferenciadas nos seus processos organizacionais. As empresas que participam desse ambiente têm o grande desafio de promover seu crescimento com lucratividade.

Diante disso, Kotler e Armstrong (1991) destacam que o objetivo do PE é dar consistência aos negócios e produtos de uma empresa de modo a possibilitar lucro e crescimento almejados. Fischmann (1987) destaca que o PE possui elementos fundamentais e diversas abordagens e, as análises comparativas entre os vários modelos disponíveis como Ibid. (1987), Certo e Peter (1993) e Terence (2002) sugerem que foram inspirados nos clássicos do PE como Steiner (1969) e Ansoff (1977).

Desse modo, Mintzberg (2004) considera o planejamento como um procedimento formal que, mediante um sistema de decisões, produz um resultado articulado; ou, ainda, conforme Bryson (1988) como um esforço conjunto e disciplinado que produz resultados positivos para a organização.

A Serra Gaúcha é o maior polo metalmeccânico do Rio Grande do Sul e o segundo maior fornecedor para a indústria automobilística brasileira, perdendo apenas para a região do ABC paulista (SIMECS, 2009). De acordo com SIMECS (2009), os empreendimentos dos municípios de abrangência do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas, e de material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS), sustentam, atualmente, uma posição de vanguarda na indústria metalmeccânica nacional.

Essa consolidação deve-se ao esforço coletivo das empresas do setor metalmeccânico instaladas na região de abrangência do SIMECS que diariamente buscam a qualificação da mão-de-obra, o investimento em tecnologia, a qualidade e o espírito inovador e empreendedor em suas ações (SIMECS, 2007).

Neste estudo, a Serra Gaúcha é composta pelos 17 municípios que formam a base territorial do SIMECS: Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Guabiju, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Protásio Alves, São Jorge, São Marcos, Veranópolis, Vila Flores e Vista Alegre do Prata. Portanto, o SIMECS foi selecionado por representar o maior contingente de empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

A Serra Gaúcha possui expressiva concentração de indústrias (GALELLI et al., 2007) e o município de Caxias do Sul desponta como o maior município da região de abrangência do SIMECS, e com um número superior de empresas comparadas às demais cidades de abrangência do SIMECS (SIMECS, 2009).

Segundo FEE (2008), Caxias do Sul é o terceiro município industrial do Estado, com a participação relativa no Valor Adicionado Bruto industrial de 8,10%, estando atrás de Porto Alegre com 8,85%, e de Triunfo, com participação relativa de 8,15%.

Caxias do Sul, de acordo com a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (2008), é um município situado na Serra Gaúcha e integrante da Região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul, fundado em 1875 por imigrantes italianos, portanto com mais de 130 anos de existência. A política internacional de redistribuição da mão-de-obra excedente da Europa legou à Serra Gaúcha, através da colonização, padrões culturais que definiriam uma trajetória voltada ao trabalho (GIRON, 1977; HERÉDIA, 1993; MACHADO; HERÉDIA, 2001).

Na sua trajetória, Caxias do Sul cresceu de forma significativa em relação a outros municípios do interior do Estado que tiveram situações semelhantes ao seu processo inicial de ocupação, segundo a Câmara de Indústria e Comércio (CIC)² e Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (1999). Conforme dados apresentados pela Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (2007), em 2004, o Produto Interno Bruto (PIB) de Caxias do Sul era de R\$ 8.117.442.000,00, equivalente a 5,68% do PIB estadual. Dados da FEE³ (2008) despontam Caxias do Sul como a segunda maior cidade do estado do RS.

De acordo com o IBGE (2007), Caxias do Sul é considerada uma das cidades com melhor qualidade de vida e nível de escolaridade do país, com mais de 399.000 habitantes.

² Entidade de classe empresarial de Caxias do Sul – RS, fundada em 9 de julho de 1901.

³ Fundação de Economia e Estatística está vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão, instituída em 1973.

Segundo a Revista Veja (2007), é considerada uma das cidades gaúchas com maior índice – 40% – de jovens que ingressam na Universidade, assim como, a cidade com maior índice de reciclagem de lixo, com números comparados aos da Europa, além de ser uma das menos poluídas do País.

Paralelo a isso, a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (2007) contabiliza mais de 29.000 empresas distribuídas em seu setor econômico conforme Tabela 1:

Tabela 1. Empresas e setores econômicos em Caxias do Sul por setor econômico

Setor	Economia	Número empresas	Número empregados
Indústria	50,01%	6.665	65.697
Comércio e Serviços	38,00%	21.923	59.833
Agropecuária	4,51%	444	1.651
TOTAL	92,52%	29.032	127.181

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora, com base na Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (2007).

A pujança de Caxias do Sul pode ser constatada no cenário nacional, pois segundo a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (2008), é o segundo polo metalmeccânico do Brasil, possui o maior PIB agrícola do RS e é a Capital Brasileira da Cultura/2008. Além disso, está localizada a 120 km do centro do Mercado Comum do Sul (Mercosul), com uma economia baseada na indústria, e é um dos maiores polos metalmeccânicos da América Latina.

A Região Sul, considerada o segundo maior polo de empresas do setor metalmeccânico do Brasil, apresenta diversos estabelecimentos, conforme a Tabela 2:

Tabela 2. Estabelecimentos do setor metalmeccânico com vínculo empregatício

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Região / Subsetor	Total	Total	Total
Brasil	42.519	44.496	46.293
Norte	644	689	720
Metalúrgicas	480	522	547
Mecânicas	164	167	173
Nordeste	2.729	2.867	2.969
Metalúrgicas	2.096	2.222	2.292
Mecânicas	633	645	677
Sudeste	24.345	25.137	26.043
Metalúrgicas	17.385	17.899	18.308
Mecânicas	6.960	7.238	7.735
Sul	13.225	14.089	14.740
Metalúrgicas	9.505	10.038	10.445
Mecânicas	3.720	4.051	4.295
Centro-oeste	1.576	1.714	1.821
Metalúrgicas	1.301	1.399	1.488
Mecânicas	275	315	333

Fonte: RAIS (2006).

Caxias do Sul, considerada o maior município do polo de empresas metalmeccânicas do Estado, apresenta diversos estabelecimentos com vínculo empregatício, separados por porte, conforme critério do SEBRAE (2005):

Tabela 3. Estabelecimentos em Caxias do Sul por porte

Setor econômico	Micro	Pequenas	Médias	Grandes	Total
Indústria	5.326	344	82	22	5.774
Construção civil	1.018	19	6	1	1.044
Comércio	10.487	416	36	7	10.946
Serviços	10.504	558	46	51	11.159
Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca	390	58	6	5	459
Total	27.725	1.395	176	86	29.382

Fonte: RAIS (2006).

Embora as empresas de comércio e serviços sejam em maior número, dados da CIC (2008) apontam que a indústria de Caxias do Sul representa 61,96% da participação no valor adicionado bruto aos preços básicos em 2003, se comparada aos demais setores econômicos, o que evidencia a importância do mesmo para a economia caxiense.

A história do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha inicia com a trajetória de lutas e vitórias dos imigrantes italianos que povoaram a região no final do Século XIX (GIRON, 1977; HERÉDIA, 1993; MACHADO; HERÉDIA, 2001). Dessa maneira, o setor metalmeccânico na Serra Gaúcha tem sua origem no setor de autopeças, motivada principalmente por demandas de grandes empresas do setor, que oportunizaram gradativamente o surgimento de diversas pequenas e médias empresas que prosperaram, fornecendo peças e serviços para as maiores empresas, e conseqüentemente, para as empresas de abrangência nacional e internacional (SIMECS, 2007).

As diversas empresas do setor fomentaram o surgimento do SIMECS, que é uma entidade patronal com meio século de funcionamento e, de acordo com os dados do SIMECS (2009), nasceu da associação das empresas da região nordeste do RS. Representa, atualmente, mais de 2.600 empresas, sendo responsável por mais de 46.000 postos de trabalho e com um faturamento anual em torno de R\$ 5 bilhões.

O SIMECS apresenta-se com um polo metalmeccânico capacitado com mais de uma centena de empresas certificadas em séries de excelência internacional, constituindo-se em uma das melhores médias nacionais, e consolida-se como uma das maiores associações de

classe do Sul do Brasil em seu segmento de atuação (SIMECS, 2007), com rápida assimilação de novas tecnologias e inovações.

O principal objetivo do SIMECS (2007) é atuar de forma ativa e participativa, como um agente estimulador para o sucesso de cada empreendimento do setor, na busca de soluções para os desafios mediante a atuação da entidade de classe comprometida. O desempenho anual em Caxias do Sul é de 11,5 bilhões. Conforme dados do SIMECS (2009), o número de empresas por câmara setorial, com base em todos os municípios do SIMECS, referente ao fechamento de 2007, classifica-se da seguinte forma (Figura 1):

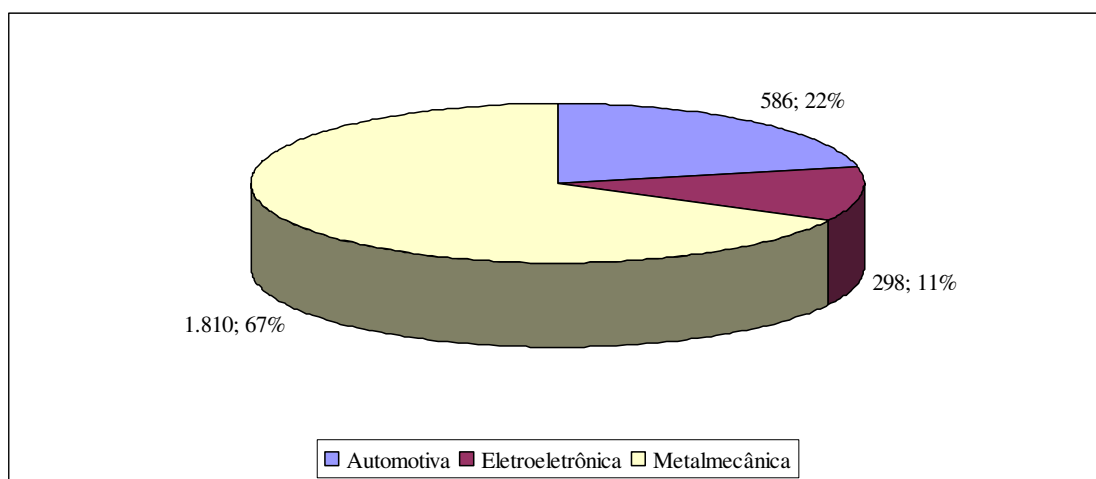


Figura 1. Empresas do SIMECS por câmara setorial

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base no SIMECS (2009).

O setor metalmeccânico abrange um diversificado ramo industrial e desenvolve as regiões da Serra Gaúcha com indústrias como a automobilística e de autopeças, equipamentos agrícolas, armas e armamentos e equipamentos eletroeletrônicos (BARBOSA; PINTO, 2008). Por outro lado, o DIEESE (1998) aponta que o setor metalmeccânico é composto por diferentes segmentos como o eletroeletrônico, bens de capital, automotivos, siderúrgicos, alumínio e fundição.

Nesse sentido, o presente estudo investiga a utilização e as práticas relativas ao processo de PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, considerada o segundo maior polo do país (RAIS, 2006).

2.5 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Segundo Sobanski (1995), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Nesse contexto, o PE veio se firmando nas empresas, como meio de orientação em seus ambientes externo e interno.

No Brasil, as micro e pequenas empresas constituem um universo de aproximadamente 3,5 milhões de unidades, formando um contingente estimado de 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, famílias e funcionários, respondendo por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e praticamente 60% de empregos urbanos (SEBRAE, 1998).

Caxias do Sul, emancipada em 20 de junho de 1890, é o segundo polo metalmeccânico do Brasil. Com um perfil empreendedor, possui 399.038 habitantes, com um orçamento de R\$ 611.756.470,47 em 2007, e arrecadação de ICMS de R\$ 431.756.047,00. De acordo com a Revista Nordeste Gaúcho (2007), seu perfil econômico está distribuído em 64,66% na indústria, e 33,34% no comércio e serviços.

Apesar da evidente predominância do setor metalmeccânico, Caxias do Sul possui uma das economias mais diversificadas do Estado (CIC, 2002), formada por empresas de diversos perfis, desde as microempresas, que representam 98% do total de estabelecimentos e abastecem cadeias produtivas das grandes montadoras, até estabelecimentos industriais de grande porte.

O setor de metalurgia formou as bases da indústria caxiense, e é responsável por grande parcela dos produtos originados na região. Entre seus produtos principais destacam-se a cutelaria, utensílios de metal, produtos de fundição, forjados, estruturas metálicas, válvulas industriais e produtos de microfusão como porcas, rebites e parafusos (CIC, 2002).

O setor de mecânica compreende a fabricação de máquinas industriais e eletroerosão, equipamentos para prospecção de petróleo, máquinas para a indústria de madeira e de mobiliário, equipamentos hidráulicos, máquinas para empresas engarrafadoras de bebidas, entre outros. É um setor que conta com o apoio das instituições de ensino e com treinamentos que garantem a oferta de mão-de-obra capacitada. (CIC, 2002).

Conforme RAIS (2006), a indústria metalúrgica em Caxias do Sul possui 1.279 empresas, e a indústria mecânica 647, totalizando 1.926 empresas do setor metalmeccânico. Deste modo, serão objeto de estudo nesse trabalho, somente as empresas do setor metalmeccânico de pequeno, médio e grande porte do SIMECS. Desconsiderando-se as microempresas, obtêm-se o total de 361 empresas de pequeno, médio e grande porte, atuando nesses segmentos que serão investigados.

Apesar da importância crescente do PE e da importância do setor metalmeccânico para a economia local, não foram localizados estudos publicados nesse sentido. Por outro lado, o SIMECS mostra-se favorável e com interesse na aplicação desse estudo em suas empresas. Portanto, este estudo modestamente pretende preencher uma lacuna existente.

3 ESTRATÉGIA

Um dos maiores desafios dos administradores contemporâneos consiste na previsão de mudanças e antecipar-se a elas diante do nível de competitividade e incerteza encontrado nos contextos empresariais (PORTER, 2004; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse sentido, destacam-se as reflexões sobre a importância da estratégia nas organizações e sua aplicabilidade. Este capítulo analisa à luz da teoria o papel da estratégia e do processo de planejamento estratégico no contexto empresarial.

3.1 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Henderson (1984) sugere que a primeira verdadeira estratégia tenha sido motivada por um ato de sobrevivência e praticada por um grupo de caçadores na conquista de caça de outro grupo, pelos primeiros seres primitivos que habitavam o Planeta. Como conceito e aplicação prática, a estratégia surgiu relacionada às operações militares e, posteriormente, foi incorporada aos negócios.

Na antiga China os conceitos e métodos de guerra começaram a mudar por volta de 500 a.C., período de grandes batalhas que exigia a preparação dos exércitos e o uso da arte de estratégias e táticas militares para vencer os oponentes. Segundo Sun Tzu (2007), o bom estrategista deve fazer muitos cálculos para vencer uma batalha, e o exército deve evitar a força e atacar a fraqueza do seu oponente. Ressalta que um comandante sem autoridade, que demonstrasse fraqueza, fornecesse ordens não claras e tivesse oficiais indisciplinados, teria como resultado o caos e a desorganização absoluta. Além disso, reforça a importância de estar informado sobre si e sobre o inimigo, e destaca a vantagem do primeiro que se movimenta (Ibid, 2007). Para ele, a arte da guerra é governada por cinco fatores ou princípios considerados essenciais para triunfar na guerra:

- a) caminho: grau de dedicação e confiança do povo no seu governante;
- b) céu: as condições climáticas;
- c) terra: as condições de terreno e de distâncias;
- d) líder: virtudes da sabedoria, sinceridade, coragem, benevolência e retidão;

e) método: disposição correta do exército, os suprimentos e controle de gastos.

O surgimento do pensamento estratégico nasce das campanhas de grandes comandantes militares como Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre, o Grande, da Macedônia e Júlio César de Roma. Conforme Carvalho e Laurindo (2007), a estratégia mais notável foi quando Cipião derrubou, de forma categórica, Aníbal Barca na Batalha de Zama em 202 a.C., utilizando uma estratégia ousada ao contrariar as expectativas de não atacar seu célebre oponente e sim, sua base e fonte de suprimentos na Espanha.

Desde a Antiguidade, na Grécia, a estratégia tem sido objeto de estudo de diversos autores, usada para indicar o caminho que levava à guerra, visando à vitória militar. A palavra estratégia provém da palavra grega *stratego*, que significa a arte do general, conforme Steiner e Miner (1981) e Paiva et al. (2004). Desse modo, a elaboração de planos de guerra foi denominada estratégia, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995).

No período 102 a 44 a.C., Júlio César, o imperador de Roma, usava as técnicas de manipulação como principal estratégia para estar no poder (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Considerado um general bem-sucedido e político ambicioso, foi responsável pela expansão do Império Romano e o primeiro homem da história a usar a campanha multimídia para influenciar a opinião pública. (YENE, 2002).

No século XVI, Nicolau Maquiavel influenciou a política com a obra “O príncipe”, considerada uma espécie de manual da política, usando como modelo Júlio César. A partir do século XX, o pensamento de Maquiavel (1976) influencia a literatura de negócios, com recomendações para a atuação dos executivos, em especial a escola do empreendedorismo, que ressalta o papel do principal executivo voltado para a formulação da estratégia.

No início do século XVIII, a estratégia passou a ser um termo técnico estudado na literatura militar europeia (LOPES, 1978). Os teóricos percebiam princípios matemáticos ao examinar os sucessos com os pequenos exércitos, bem treinados, de Frederico, O Grande, da Prússia. Porém, no final do século XVIII, os exércitos napoleônicos esmagaram os prussianos, desnorteando os teóricos (CARVALHO; LAURINDO, 2007). O resultado puro da estratégia militar nessa época, consistia no enfraquecimento dos ânimos e da disposição dos inimigos, mediante rápidas mudanças de combate, forçando sua rendição, sem luta ou derramamento de sangue (LOPES, 1978).

Nesse contexto, Clausewitz (1780-1831) estudou os sucessos napoleônicos, com sua obra “Da guerra”, usada nas academias militares desde sua publicação e como literatura voltada aos negócios desde 1970. Essa obra destaca a concentração de recursos em que se tem vantagens significativas, na qual a estratégia deve ser clara, simples e moldar o futuro. Conforme Carvalho e Laurindo (2007), o general franco-suíço Jomini (1779-1869) foi outro teórico que estudou Napoleão e defendia a eficácia dos ataques maciços frontais, independentemente da tecnologia empregada. Porém, com a Primeira Guerra Mundial e o uso de metralhadoras, seu princípio foi invalidado.

Selznick (1957) publica *Leadership in organization* e concebe a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas. Segundo o autor, as estratégias são simples, claras e únicas, como um processo de concepção.

Levitt (1960) contribuiu com *Marketing Myopia* na medida em que considera o negócio como ponto de partida do processo do planejamento. Entretanto, a visão curta das empresas as impede de definir suas possibilidades de mercado. Por isso, considera essencial adaptar-se às exigências do mercado. Portanto, a verdadeira estratégia é ter uma visão estratégica, cabendo ao dirigente a tarefa de criar metas e um senso de direção comum em toda a organização.

De acordo com o conceito de Chandler (1962), a aplicação efetiva de uma estratégia na organização requer um alinhamento da estrutura. O autor esclarece que a estratégia é a determinação de objetivos e metas de longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação, associados aos recursos necessários para realizar seus objetivos. Portanto, quando a organização muda sua estratégia, geralmente precisa mudar a sua estrutura, com o objetivo de gerir seus recursos de maneira mais eficaz para alcançar os objetivos de longo prazo.

No final da década de 60, Steiner (1969) publicou *Top Management Planning*, que passa a ser um referencial para as empresas sobre a formulação de estratégias empresariais. Ansoff (1977) fez uma publicação sobre estratégia, em 1965, com o livro *Corporate Strategy*, no qual descreveu o planejamento como uma prática de ferramenta gerencial e enfatizou que a finalidade de qualquer empresa é converter os recursos físicos, humanos e financeiros em bons produtos e serviços. Afirma que a empresa deve atuar no problema operacional, que corresponde às operações diárias; e no problema estratégico, que se refere à ligação da empresa com o seu ambiente, e detecta se os produtos estão focados em seus mercados ou se há diferentes produtos e mercados que ofereçam melhores resultados.

Na década de 1960, Ansoff (1977) estabelecia a relação entre a estratégia, inovação e vantagem competitiva para que a empresa tivesse “uma forte posição concorrencial”. Desse modo, tanto na área acadêmica como na de negócios, a competitividade das empresas e a concorrência passaram a ser um tema crescente de estudo e análise.

Porter (2004) destaca que, além do ambiente global em que as empresas se inserem, elas devem se preocupar com seus concorrentes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais que as influenciam na competição em seu setor e na geração da sua rentabilidade potencial. O autor define como forças competitivas o relacionamento entre a empresa e esses elementos; e que o grau de concorrência nesse setor pode ser explicado pela intensidade dessas forças.

A competitividade é conceituada por Henderson (1998) como a capacidade da firma formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, de modo a obter vantagens competitivas mediante o uso de estratégias. Day et al. (1999) ressaltam que as vantagens competitivas resultam da posição da empresa na indústria ou de seus recursos e capacidades.

A estratégia corporativa é definida por Porter (1998) como um plano geral para uma empresa diversificada que trata em quais negócios deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios. Wright et al. (2000) complementam que a estratégia corporativa é aquela que a alta administração formula para toda a empresa e que, segundo Hamel e Prahalad (2002), é o requisito indispensável para a sobrevivência das empresas.

Para Ansoff et al. (1981) a estratégia corporativa determina as regras e diretrizes para a tomada de decisão, de maneira que orientem o processo de desenvolvimento de uma organização. Kaplan e Norton (2008), porém, ressaltam que é necessário ter visão, orientação estratégica e melhorias operacionais e de governança para desfrutar de sucesso sustentável, o que nem sempre ocorre nas organizações.

Isso posto, Steiner (1979) observa que a estratégia é a futuridade das decisões correntes da organização. Embora os gerentes de todos os níveis desempenhem papéis interpessoais, informacionais e decisórios (MINTZBERG, 2003), Luecke (2008) comenta que líderes se prendem por muito tempo às estratégias que não conseguiram realizar, e que na verdade deveria ser revista a decisão de mantê-las.

Nesse contexto, Polidoro (2003) destaca a importância de selecionar as estratégias internas de sobrevivência, crescimento, manutenção, desenvolvimento ou diversificação, em paralelo com as estratégias competitivas de diferenciação, de forma a manter o mesmo foco e sinergia na organização. Nesse contexto, Kaplan e Norton (2006) argumentam que a organização precisa de alinhamento estratégico para não comprometer o desempenho, a perda de oportunidades e o desperdício de recursos, destacando os princípios importantes para a implementação bem-sucedida da estratégia (Figura 2):



Figura 2. Princípios da organização focalizada na estratégia

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Kaplan e Norton (2004, p. 19).

Além disso, nas organizações, segundo Mintzberg et al. (2006), poucos executivos conhecem as escolas de PE e, por outro lado, destacam que a maioria das estratégias empresariais que fracassam é fruto da adoção de uma única abordagem. Desse modo, sugerem que as empresas necessitam combinar as características de diferentes escolas de pensamento em suas ações estratégicas para o êxito organizacional.

Porém, as principais correntes de pensamento estratégico, de acordo com Mintzberg et al. (2000), possuem pontos de vista distintos sobre a formulação da estratégia, refletidas na

prática gerencial. Cada uma das dez escolas focaliza um aspecto importante do processo de formulação da estratégia, conforme Figura 3:

Escola	Formulação da estratégia
Design	Processo de concepção
Planejamento	Processo formal
Posicionamento	Processo analítico
Empreendedora	Processo visionário
Cognitiva	Processo mental
Aprendizado	Processo emergente
Poder	Processo de negociação
Cultural	Processo coletivo
Ambiental	Processo reativo
De configuração	Processo de transformação

Figura 3. Escolas do Pensamento Estratégico

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14).

Embora alguns estudos sugiram que o aumento da lucratividade não evolui com a aplicação da administração estratégica (FULMER; RUE, 1974; CERTO; PETER, 1993), pesquisas recentes indicam que um sistema efetivo e eficiente de administração estratégica pode proporcionar um aumento da lucratividade nas organizações (ANSOFF et al., 1981; ROBINSON, 1982; CERTO; PETER, 1993).

Seguindo esse raciocínio, a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, conforme Andrews (2001) é a principal subatividade da formulação da estratégia como atividade lógica. Os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados, juntamente com os recursos disponíveis. Assim, faz-se necessária uma atenção às oportunidades percebidas nos mercados, bem como os riscos a partir do lucro que foi objetivado. Quanto maior o objetivo de lucro, maior será o risco correspondente.

A estratégia estabelece as decisões futuras (STEINER, 1979), os objetivos e as metas de longo prazo da organização que lhe permitam ampliar ou manter uma posição sustentável no mercado (CHANDLER, 1962; HENDERSON, 1998; PORTER, 1999) razão pela qual requer o alinhamento da estrutura organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004).

Nesse contexto, com a aplicação eficaz da estratégia, as organizações podem desfrutar de várias vantagens além do benefício financeiro. Pode-se citar, por exemplo, o maior comprometimento dos gestores com os objetivos e metas organizacionais, especialmente se eles participam da definição estratégica para atingir essas metas (CERTO;

PETER, 1993). Na Figura 4, apresentam-se alguns dos benefícios da administração estratégica:



Figura 4. Benefícios da administração estratégica

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Greenley (1986, p. 106) e Certo e Peter (1993, p. 7).

Contribuindo, Rezende (2008, p. 10) complementa que a estratégia possui fins genéricos como a sobrevivência, lucro, crescimento e prestígio, e também fins específicos como o vir a ser e o que fazer. Porém, ressalta que a trajetória estratégica da organização depende de sua capacidade contínua e sistemática de:

- a) orientar-se com parâmetros para balizar as ações em andamento;
- b) realizar retrospectivas até o momento presente;
- c) traçar prognóstico das ações para manter-se no rumo desejado;
- d) comparar os parâmetros com a situação atual;
- e) interagir com as informações de retroalimentação.

No Brasil, de acordo com Coutinho e Kallás (2005), começou-se a falar em estratégia a partir da década de 90, com a abertura do mercado no cenário internacional. Por outro lado, Quinn (2006, p. 29) observa que o enfoque e os princípios mais básicos da estratégia existem desde a pré-história, sendo esses conceitos aplicados até a atualidade.

Assim, apresenta-se a cronologia e as características da evolução da estratégia baseando-se na literatura (Figura 5):

PERÍODO	ESTRATEGISTAS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Primórdios da humanidade	O homem (os primeiros seres primitivos do planeta)	A primeira e verdadeira estratégia motivada por um ato de sobrevivência e praticada por um grupo de caçadores na conquista de caça de outro grupo (HENDERSON, 1984).
Antigüidade (Século IV a.C.)	General chinês Sun Tzu	Tratado Arte da Guerra, escrito por Sun Tzu sobre a aplicação militar e como dirigir operações militares de larga escala, a fim de levar as respectivas forças a manobras que as coloquem em posições vantajosas em relação ao inimigo. “É de suprema importância na guerra atacar a estratégia de seu inimigo” (TZU, 2007).
Século V a.C.	Péricles (450 a.C.), o fundador da democracia.	Conduzir a estratégia nas áreas de liderança, administrativa, oratória e poder (CAMARGOS; DIAS, 2003; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).
330 a.C.	Alexandre, O Grande,	Empregar as táticas da estratégia, vencendo o oponente e criando um sistema unificado de governança (CAMARGOS; DIAS, 2003).
202 a.C.	Públio Cornélio Cipião, o Africano.	Cipião ousa numa estratégia e derrota Aníbal Barca, de Cártago, atacando base e fonte de suprimentos do inimigo (CARVALHO; LAURINDO, 2007).
102-44 a.C.	Júlio César, o Imperador de Roma.	Júlio César usava as técnicas de manipulação para estar no poder como sua principal estratégia. (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Considerado um general bem-sucedido e político ambicioso, usou a campanha multimídia para influenciar a opinião pública (YENE, 2002).
Século XVI a XVIII	Século XVI, Nicolau Maquiavel Século XVIII, Frederico, O Grande, da Prússia.	Maquiavel influencia o comportamento dos negócios e políticos com a obra o Príncipe, que ressalta o papel do principal executivo (MAQUIAVEL, 1976). Percepção dos princípios matemáticos, ao examinar sucessos com pequenos exércitos bem treinados de Frederico que ao final do século XVIII foram abatidas pelo exército de Napoleão (CARVALHO; LAURINDO, 2007).
Século XVIII	Napoleão Bonaparte e Von Clausewitz	Napoleão empregava a estratégia militar nessa época, que consistia no enfraquecimento do ânimo e da disposição do inimigo (LOPES, 1978). Clausewitz (1780-1831) estudou os sucessos napoleônicos, com a sua obra “Da guerra”, que foi usada em academias militares e na literatura voltada aos negócios desde 1970 (CLAUSEWITZ, 1996).
Década de 50	Selznick	Autor publica <i>Leadership in Organization</i> e concebe a formação estratégica como a adaptação essencial entre as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas (SELZNICK, 1957).
Década de 60	Levitt	Autor contribui com <i>Marketing Myopia</i> na medida em que considera o negócio como ponto de partida do processo do planejamento (LEVITT, 1960).
Década de 60	Chandler	A aplicação efetiva de uma estratégia na organização requer um alinhamento da estrutura, sendo a estratégia a determinação de objetivos e metas de longo prazo, e a adoção de cursos de ação, associados aos recursos para realizar seus objetivos. (CHANDLER, 1962).
Década de 60	Steiner	Autor publica <i>Top Management Planning</i> , que passa a ser um referencial para as empresas sobre a formulação de estratégias empresariais (STEINER, 1969).
Década de 60	Ansoff	Autor publicou <i>Corporate Strategy</i> , no qual descreveu o planejamento como uma prática de ferramenta gerencial (ANSOFF, 1977).
Década de 70	Steiner	A estratégia é a futuridade das decisões correntes da organização (STEINER, 1979).
Década de 90	Henderson	A capacidade da firma em formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (HENDERSON, 1998).
Década de 90	Porter	Definida como um plano geral para uma empresa diversificada e competitiva (PORTER, 1999).
Século XX	Kaplan e Norton	Importância do alinhamento estratégico para não comprometer o desempenho, a perda de oportunidades e o desperdício de recursos na implementação bem-sucedida da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

Figura 5. Cronologia e evolução da estratégia

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 INVESTIGANDO O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

No mundo dos negócios, a estratégia é de vital importância no embate da concorrência, que, de acordo com Barcellos (2002), denota a capacidade de raciocínio lógico e a habilidade de prever as reações às ações empreendidas. Oliveira (1991) destaca que no ambiente empresarial a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, mediante a minimização de ameaças e a maximização das oportunidades no ambiente da empresa.

O termo estratégia comporta um número amplo de definições na literatura, e Whittington (2002) observa que não existe plena concordância a respeito do termo. Como campo de estudos, é muito mais recente que a sua atual prática, de acordo com Rumelt et al. (1994), estando seu conhecimento em contínua construção. Ainda que, Markides e Cusumano (2002) admitam que não sabemos como desenvolver uma boa estratégia.

Clausewitz (1996) destaca que a estratégia é a utilização dos recursos para atingir a finalidade da guerra. Rumelt et al. (1994) contribuem destacando que a estratégia trata da direção das organizações, enquanto para Henderson (1998, p. 5), é a “busca deliberada por um plano de ação para ajustar e desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa”.

Por outro lado, Simon (1971) define estratégia como um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. Rumelt et al. (1994) definem-na como a manutenção do sistema organizacional em funcionamento. Já Pascale e Athos (1982), como um processo de selecionar oportunidades que leva a empresa a alocar recursos escassos ao longo do tempo. A estratégia permite à empresa o estabelecimento de uma posição em seu mercado, surgindo assim a necessidade constante de inovação (MARKIDES; CUSUMANO, 2002).

Segundo Porter (1999), estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais, ou desempenhar as mesmas, porém de maneira diferente. Mintzberg et al. (2000) sintetizam que estratégia é um padrão, isto é, a consistência em comportamento ao longo do tempo. Já para Andrews (2001) a estratégia une as áreas da empresa e relaciona as suas atividades com o ambiente externo, mediante a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do ambiente.

A estratégia procura traçar um caminho ou um plano antecipado do que fazer para ser bem-sucedido na condução de uma atividade. Inicialmente, o termo estratégia refere-se a

uma posição, mais tarde passa a designar a arte do general, e de acordo com Péricles (450 a.C.), a estratégia designava a liderança, oratória e poder, consideradas as habilidades básicas gerenciais (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). Já para Alexandre, o Grande (330 a.C.), a estratégia significava a utilização de forças para vencer o inimigo (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

A definição de estratégia nas organizações é relativamente complexa, devido às diversas abordagens. Ansoff e McDonnell (1977, p. 71), afirmam que “[...] a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato”. Kay (2005, p. 25) destaca que o conceito de estratégia “sofre mais carência de significado que qualquer outro assunto na área de negócios”. Porém, Mintzberg et al. (2000) destacam que existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da estratégia, as quais são destacadas a seguir:

- a) diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- b) é complexa, pois sua essência permanece inalterada, mesmo que as mudanças tragam novas circunstâncias para a organização;
- c) afeta toda a organização;
- d) implica em questões de conteúdo e de processo;
- e) existe nos diferentes níveis da organização;
- f) envolve diversos aspectos conceituais e analíticos.

Na visão de Andrews (2001), a estratégia é o padrão de decisão que determina e revela objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa se envolve, bem como o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades. Para Barney (2002), a estratégia é uma teoria da firma sobre como competir de forma bem-sucedida.

Seguindo o mesmo raciocínio, Porter (1998), ao abordar o significado de estratégia, argumenta que uma empresa alcança rentabilidade superior em sua indústria atingindo preços mais altos ou tendo custos mais baixos que seus concorrentes, que são conseguidos mediante a efetividade operacional, o que garante um melhor posicionamento estratégico perante a concorrência. Porter (1999, p. 63) salienta que estratégia “é criar uma posição

exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de habilidades”, portanto, a essência do posicionamento estratégico consiste em definir atividades diferentes dos concorrentes.

Nesse panorama, os diversos conceitos que a literatura apresenta, de acordo com Mintzberg et al. (1999), resumem que a estratégia é:

- a) planejamento: é o sinônimo mais comum, ao lado de direção;
- b) modelo: é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- c) posicionamento: é o lugar para determinados produtos ou mercados;
- d) perspectiva: é o meio fundamental para executar tarefas;
- e) armadilha: é uma manobra específica, destinada a abalar os concorrentes.

Porém, Thompson Jr e Strickland (2001) destacam que as ações de estratégias nas companhias são o coração e a alma no gerenciamento empresarial, e que estas consistem na combinação de movimentos competitivos empregados em direção aos clientes para prosperar e alcançar os resultados organizacionais. Nesse sentido, ressaltam que a tarefa de elaboração da estratégia começa com um sólido diagnóstico empresarial através do planejamento para reforçar a posição da organização em seu mercado (Id., 2004).

3.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O conceito de estratégia aplicada aos negócios surge no final da década de 50, porém, somente na década de 80 tornou-se uma disciplina gerencial plena, de acordo com Porter e Montgomery (1998). Na administração estratégica, conforme Hansen e Wernerfelt (1989), o posicionamento enfatiza os fatores externos à empresa no delineamento da estratégia como imperativos do sucesso, portanto, o posicionamento está associado à formulação de estratégia, vantagem competitiva sustentável e desempenho superior.

Na década de 60 e 70, a evolução da tecnologia aumentou a complexidade de situações estratégicas. Nessa época, iniciaram a ascensão de empresas de consultoria de estratégia, especialmente em 1963, com a fundação do *Boston Consulting Group*, de Bruce Henderson, (GHEMAWAT, 2000), que acreditava que “na maioria das empresas a estratégia tende a ser intuitiva e baseada em padrões tradicionais de comportamento que tiveram sucesso no passado” e que “os hábitos gerenciais e organizações costumeiros são

cada vez mais inadequados” em ambientes de constantes mudanças (HENDERSON apud GHEMAWAT, 2000, p. 21).

Nos últimos 35 anos, de acordo com Bethlem (2002, p. 11), a área da estratégia e seus aspectos - conceituação, formulação, planejamento, processo e implantação - vem sendo pesquisados intensivamente, porém, os mesmos ainda continuam “difusos e bastante controversos”.

A formulação e definição da estratégia de uma empresa têm origem na análise do meio ambiente e das competências da organização. Portanto, para as organizações, no ambiente empresarial atual, é importante o contínuo ajuste e adaptação das estratégias e atividades ao ambiente em contínua mutação para que continue competindo e seja exitosa em suas ações.

Para manter o foco estratégico das organizações, Ansoff (1977) sugeriu que a empresa tenha objetivos, regras de decisão e diretrizes definidas, bem como um campo de atuação e de orientação de crescimento delineadas. Assim, no desenvolvimento de estratégias sugeriu os componentes do vetor de crescimento da empresa, como sendo a penetração de mercado, o desenvolvimento de produtos e de mercados e a diversificação (ANSOFF, 1977; GHEMAWAT, 2007).

Ries e Trout (2009) ressaltam que o posicionamento da empresa é um processo importante para a empresa criar e manter a diferenciação no mercado. Welch e Welch (2005) destacam que estratégia significa escolher claramente como competir para vencer a concorrência, e sua implementação deve ser feita com obstinação pelos executivos, incumbindo as melhores pessoas para desbravá-la, e melhorá-la continuamente na sua execução.

Dessa forma, Certo e Peter (1993) estabelecem que a formulação da estratégia é definida para orientar a projeção das ações da empresa, que por sua vez garantam o alcance dos objetivos. Do mesmo modo, a organização necessita planejar diversos objetivos simultaneamente nas áreas-chave de funcionamento, com o envolvimento das áreas mais importantes da organização (DRUCKER, 1954; CERTO et al., 2005).

Notadamente, Oliveira (1991) adverte que a estratégia empresarial ocorre em momentos de mudanças, razão pela qual a empresa deve ajustar-se ao seu ambiente, entretanto nem sempre os concorrentes sejam claramente identificados. Por outro lado, Fahey e Randall (1999) definem a estratégia empresarial como sinônimo de escolhas para

conquistar e preservar clientes, além de superar o desempenho dos concorrentes, e destacam alguns princípios:

- a) deve alavancar ou criar mudanças ambientais;
- b) é parcialmente intelectual, pois está na mente dos executivos;
- c) supera os concorrentes com inteligência e movimentação, com rápida antecipação da mudança e adoção de medidas compatíveis;
- d) é ser melhor que os concorrentes na atração, na conquista e retenção dos clientes;
- e) a abordagem estratégica precisa diferenciar-se dos concorrentes;
- f) precisa ser reinventada continuamente para ser inovadora no mercado, portanto, o escopo, a postura e as metas precisam ser consistentes e revigorantes para aumentar as chances de vencer no mercado.

O recente dinamismo dos desafios estratégicos evidencia a necessidade crescente de decisões pautadas sobre os processos organizacionais em sua atuação interna e externa. Assim, no processo de análise estratégica, Dranove e Marciano (2007) recomendam que a estratégia seja orientada sobre fatos e informações sobre a empresa, concorrentes e consumidores, de forma a obter o maior número possível de conhecimento sobre essas áreas.

Nesse sentido, Ghoshal e Tanure (2004) exemplificam que as decisões e estratégias definidas pelos dirigentes precisam criar reações emocionais sólidas e duradouras, ou seja, um grande desafio do líder é criar um significado e um propósito compartilhado, com o qual os funcionários possam se orgulhar e identificar.

Diante disso, em ambientes dinâmicos, o papel do administrador é extrapolar o imediato e se projetar para frente, com base em decisões estratégicas que irão pautar e nortear o caminho da organização. Assim, nas empresas, uma grande parcela do tempo dos administradores é ocupada pelos processos diários de tomada de decisões estratégicas que são relativos aos problemas externos, fundamentalmente para que a empresa consiga atingir seus objetivos por meio do lucro (ANSOFF, 1977).

Essas decisões, normalmente tomadas com limitação de recursos, envolvem questões sobre os objetivos e metas da empresa, inovações tecnológicas (DICKSON, 2001), a diversificação, o desenvolvimento, o posicionamento com relação aos produtos e mercados, e, portanto, devem assegurar uma maior fatia de mercado (ANSOFF, 1977).

Nesse panorama, Ansoff (1977) propõe que as decisões em uma empresa estão divididas em três categorias distintas, que são interdependentes e complementares, porém são as decisões estratégicas que asseguram as escolhas concernentes dos produtos e mercados da empresa em seu sentido mais amplo, conforme Figura 6:

	ESTRATÉGICAS	ADMINISTRATIVAS	OPERACIONAIS
Problema	Selecionar produtos e mercados para obter retorno sobre o investimento	Estruturar os recursos da empresa para obter desempenho ótimo	Otimizar a obtenção do RSI em potencial
Natureza do problema	Alocação dos recursos totais entre oportunidades em termos de produtos e mercados	Organização, obtenção e desenvolvimento de recursos	Programação da distribuição de recursos entre áreas funcionais Escalonamento da aplicação e conversão de recursos Acompanhamento e controle
Decisões básicas	Objetivos e metas Estratégia de diversificação Estratégia de expansão Estratégia administrativa Estratégia financeira Método de crescimento Programação do crescimento	Organização: estrutura de fluxos de informação, autoridade e responsabilidade Estrutura da conversão de recursos: fluxos de trabalho, sistema de distribuição e localização das instalações Obtenção e desenvolvimento de recursos: financiamento, máquinas, instalações, pessoal, equipamentos, matéria-prima	Objetivos e metas ao nível operacional Níveis de preço e produção Níveis de operação: escala de produção, nível de estoques, armazenagem, etc. Políticas e estratégia de marketing e P&D Controle
Características principais	Decisões centralizadas Desconhecimento parcial Decisões não-repetitivas Decisões não auto-regenerativas	Conflito entre estratégia e operações Conflito entre objetivos pessoais e institucionais Intensa interação de variáveis econômicas e sociais Decisões devido aos problemas estratégicos e/ou operacionais	Decisões centralizadas Risco e incerteza Decisões repetitivas e de volumosas Subotimização forçada por complexidade Decisões auto-regenerativas

Figura 6. Principais categorias do processo decisório nas empresas

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Ansoff (1977, p. 6-7).

Normalmente, de acordo com Fahey e Randall (1999), as empresas passam por longos períodos evoluindo a estratégia de forma incremental, tomando decisões baseando-se nas anteriores, especialmente quando a cultura organizacional favorece a resistência a mudanças. Essa afirmação evidencia que os gestores precisam reconhecer e gerenciar os processos culturais da organização para sustentar a estratégia, e, conseqüentemente criar vantagens competitivas perante a concorrência.

3.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A competição começou com a luta pela vida, na qual somente os organismos mais fortes e preparados conseguem sobreviver, e a própria natureza faz essa seleção natural (DARWIN, 2008). O Princípio de Gause sustenta, através de experiências com colônias de animais microscópicos, que espécies que conseguem o seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, precisam ser diferentes para possuir uma vantagem única e sobreviverem (HENDERSON, 1998; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). Assim, a competição existiu antes da estratégia (HENDERSON, 1998).

Esse princípio é aplicado tanto na natureza quanto nos negócios. As competições, biológica e comercial, seguem o mesmo modelo de mudança evolutiva (Ibid., 1998). Nos negócios, porém, os estrategistas podem usar o raciocínio e a lógica para acelerar a competição e a velocidade da mudança, através da estratégia e da compreensão da complexa rede de competição existente (Ibid., 1998; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

As empresas, ao enfrentarem a crescente competitividade, tanto nacional quanto internacional, necessitam de uma análise detalhada e de constante planejamento, para aplicarem as estratégias mais adequadas para cada situação. Conforme Porter (1998), a competição intensificou-se muito nas últimas décadas nas diversas partes do mundo. Por outro lado, Hamel e Prahalad (2002) acreditam que as empresas têm em suas mãos a oportunidade de moldar e construir seu próprio futuro, embora este seja um processo desafiador.

Nesse sentido, Clausewitz (1996) destaca a importância de não lutar contra o mesmo inimigo por muito tempo, pois ele irá adaptar-se às suas táticas. Sun Tzu (2007) sentencia as características da dissimulação, do segredo e da surpresa na luta contra o oponente, e recomenda aos líderes as virtudes da inteligência, da confiabilidade, da humanidade, da coragem e da austeridade.

Na luta contra seus oponentes, Sun Tzu (2007) recomenda a simulação como estratégia. Assim, se a organização é competente, deve aparentar incompetência, e se for eficiente, deve se mostrar ineficiente. É necessário, portanto, conhecer muito bem seus concorrentes, sem ser conhecido por eles. Dessa forma, o segredo e a informação distorcida são considerados artifícios essenciais, o que permite à organização atuar com elementos surpresa, que são considerados requisitos essenciais para a vitória contra o oponente.

O referido autor destaca que a luta corporal deve ser o último recurso a ser usado, e recomenda que, em vez de dominar o inimigo diretamente, deve-se cansá-lo pela fuga, fomentando a intriga, manipulando seus sentimentos e usando sua ira e seu orgulho contra si próprio. Assim, em síntese, Sun Tzu (2007) introduz o aspecto social, psicológico e o físico como as principais artes do guerreiro.

Por outro lado, Porter (1998) destaca que a essência da formulação estratégica nos negócios está em relacionar uma empresa em seu mercado e dominar a competição. Segundo o autor, as principais forças que governam a competição em uma indústria são representadas pela ameaça de novos entrantes, pelo poder de barganha dos clientes, pela ameaça de produtos ou serviços substitutos e pelo poder de barganha dos fornecedores, que forcem as indústrias a competirem por uma posição entre os concorrentes existentes. Henderson (1998) sintetiza que o objetivo real da empresa é expandir e buscar uma participação maior em seu mercado.

Nesse contexto, as escolhas são decisões cruciais e estratégicas nas organizações que tem como objetivo ocupar a melhor posição no mercado atuante. Assim, Porter (1998) destaca a importância de conhecer as principais fontes de pressão competitiva, bem como suas fraquezas e ameaças, pois irão nortear o posicionamento estratégico da organização, além de estabelecer as mudanças e a resposta às ações (GREENLEY, 1986).

Henderson (1998, p. 7) destaca que a “competição estratégica comprime o tempo”, ressaltando que os seus “elementos foram reconhecidos e utilizados desde que os seres humanos combinaram inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzir as suas guerras”, porém, embora a competição estratégica voltada aos negócios seja relativamente recente, poderá provocar um impacto profundo na produtividade das organizações.

A estratégia competitiva é uma área de interesse básico para administradores, portanto demanda tempo e um processo de análise crítica e compreensão sutil das empresas e dos seus potenciais concorrentes. No entanto, conforme Porter (2004, p. 3) “o campo da estratégia tem oferecido um número muito reduzido de técnicas analíticas” para obter essa compreensão, e para técnicas existentes falta conceber maior amplitude e alcance.

Porém, de acordo com Angeloni e Mussi (2008), a competitividade deve ser buscada pela organização de modo a obter o melhor posicionamento estratégico no mercado. Porter (1993) ressalta que não existe uma definição aceita de competitividade, em virtude de que

deverá ser amplamente aceita e capaz de abranger inúmeros pontos de vista e diferentes percepções. No entanto, Angeloni e Mussi (2008) sintetizam que uma organização estratégica possui competitividade quando ela apresenta desempenho e eficiência.

Contribuindo, Porter (2004) define que a essência da formulação de uma estratégia é lidar com a concorrência, e nas indústrias, em especial, o grau de concorrência possui cinco forças competitivas básicas que determinam o potencial de lucro que é medido de acordo com o retorno em longo prazo sobre o capital investido (Figura 7):

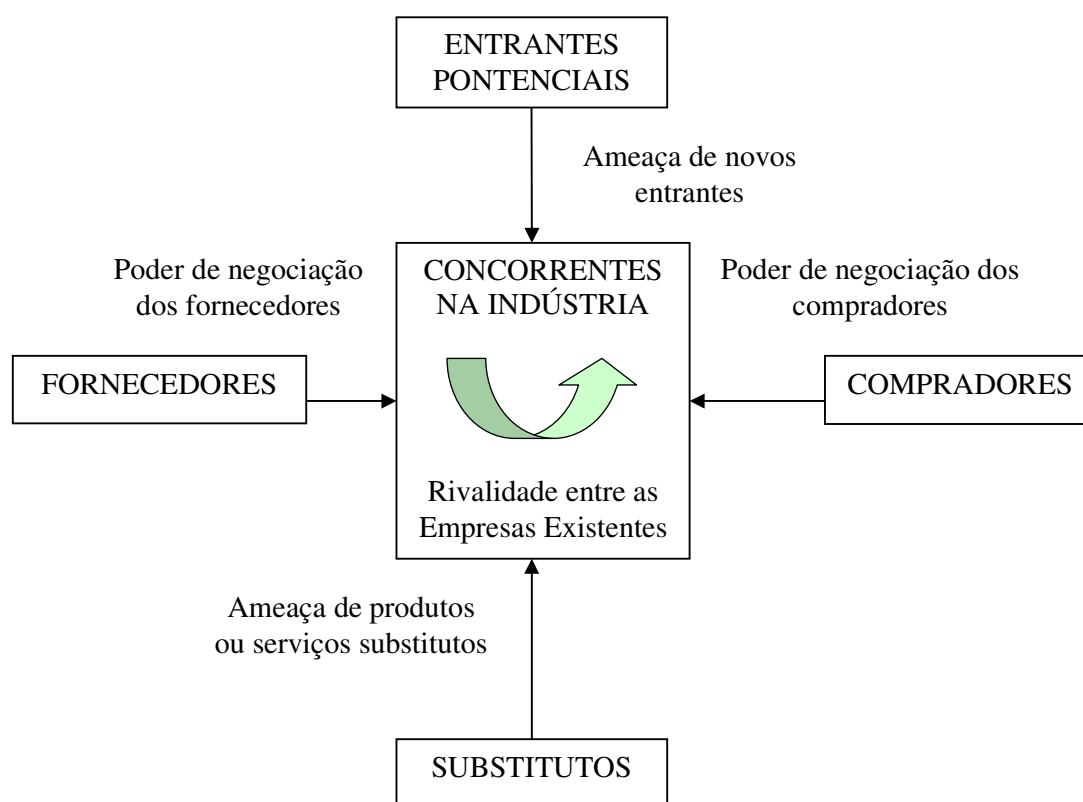


Figura 7. Forças que dirigem a concorrência nas indústrias

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Porter (2004, p. 4).

As forças, de acordo com Porter (2004), variam de intensas a moderadas, e a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a indústria possa se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor, razão pela qual é indispensável que a companhia pesquise em profundidade e analise as forças dos clientes, fornecedores, substitutos e os potenciais concorrentes para desenvolver suas estratégias.

Diante dessas afirmações, o posicionamento estratégico das empresas é reconhecido, hoje, como o fator predominante para a geração de vantagem competitiva sobre a

concorrência, que é fundamental para a sobrevivência de uma empresa no longo prazo (RIES; TROUT, 2009).

Stern e Deimler (2007, p. 1), citando Bruce Henderson, recomendam que a organização mantenha uma vantagem exclusiva por meio da diferenciação, e acrescentam que “gerenciar essa diferenciação é a essência da estratégia de negócios”. Nesse sentido, Porter (1989) esclarece que as empresas podem adotar estratégias diferentes de posicionamento, mas, de forma geral, classificam-se em dois extremos: a vantagem competitiva por preço e a vantagem por diferenciação, conforme Figura 8:

		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no custo	3B. Enfoque na diferenciação

Figura 8. Estratégias genéricas para obter vantagem competitiva

Fonte: Porter (1989, p. 10).

O pilar do posicionamento está sob a ideia de que as raízes da competitividade das organizações são apresentadas no ambiente externo, que disponibiliza as informações e estratégias capazes de gerar retornos superiores à média para desenvolver ou adquirir habilidades internas necessárias à sua implementação (PORTER, 1997; HITT et al., 2002). Entretanto, as características peculiares de cada organização não permitem que o posicionamento estratégico, por si só, explique o desempenho superior das organizações.

Dranove e Marciano (2007) afirmam que uma empresa bem-sucedida precisa posicionar-se perante a concorrência, desenvolvendo as suas competências essenciais (*core competencies*). Kotler (1998) afirma que o posicionamento é uma poderosa ferramenta para se criar e manter a diferenciação no mercado, enquanto para Ries e Trout (2009), o

posicionamento competitivo é uma estratégia e um sistema organizado para se criar um espaço sobre sua empresa na mente do consumidor.

Notadamente, devem ser considerados os fatores culturais, as mudanças ambientais do país e o ramo de negócios em que a empresa está inserida para ajustar-se ao pensamento estratégico (BETHLEM, 2002). Mintzberg (1994) conclui que em um ambiente incerto com uma burocracia elevada torna-se difícil declarar a estratégia de uma empresa, devido à complexidade da formação da estratégia.

No Brasil, Bethlem (2002) destaca que o pensamento estratégico dos dirigentes de algumas empresas é semelhante às de Primeiro Mundo, mas ressalta que para atingir a competitividade global é necessário um grande esforço, além de pensar estrategicamente. Em decorrência dessa necessidade, no Brasil, as empresas começaram, na década de 1980, a formalizar o processo estratégico e a realizar a análise ambiental e competitiva com o auxílio de consultores e grupos de planejamento estratégico (Ibid., 2002).

Convém destacar que Mintzberg et al. (2006) contrapõem-se à maioria das abordagens tradicionais sobre o que é e como é formulada a estratégia, a ponto dos autores questionarem a validade dos sistemas analíticos apresentados na literatura sobre o PE.

Por outro lado, na literatura predomina o entendimento, desde o início da década de 70, que a formulação de estratégias da empresa resulta de um processo formal, construído e definido pelos principais executivos da organização no processo conhecido como PE (STEINER, 1969; ANSOFF, 1977; VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982; ANDREWS, 2001; THOMPSON JR; STRICKLAND, 2004).

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Havia pouca concorrência no Brasil até 1950, e o ritmo de mudanças era relativamente lento e uniforme. Em 1960, Andrews (2001) enfatizava a importância de diretores gerais eficazes nas empresas de sucesso para atuar nos níveis da organização: estratégico (investimentos e resultados), liderança pessoal (estilo e personalidade) e liderança organizacional (integrar áreas para atingir os objetivos). Assim, a estratégia básica era identificar e capacitar gerentes para desempenhar esses níveis.

A evolução dos conceitos e práticas de planejamento estratégico relaciona-se com a complexidade e intensificação das mudanças (TAVARES, 1991). Inicialmente nas grandes organizações surgiram sistemas de apoio à estratégia e novos métodos de planejamento, que posteriormente foram adotadas por empresas de menor porte. Ambos os casos eram adotados em casos de crises, problemas internos, ameaças de sobrevivência, mercado competitivo e incertezas ambientais.

Além disso, o planejamento surge juntamente com a evolução das empresas no contexto econômico e em virtude da competitividade entre organizações. O declínio da importância da atividade agrícola no século XIX estabeleceu a passagem do poder da terra para o capital e tornou crescente o processo produtivo nas indústrias (LOPES, 1978; GALBRAITH, 1972). Por isso, à medida que a tecnologia se desenvolvia nas empresas, surgia a necessidade de técnicos mais qualificados, coordenados pela estrutura diretiva, e, sobretudo, apoiados pela necessidade de planejar, investigar ou ainda, influenciar o futuro (LOPES, 1978; GALBRAITH, 1972).

De modo geral, o processo de planejamento evoluiu, conforme Lopes (1978), antes do primeiro quarto do século, com o impulso crescente de grandes indústrias que forçaram o aperfeiçoamento de técnicas de planejamento, principalmente devido à produção em massa, ao volume cada vez maior de capital alocado aos novos programas de produção, ou, ainda, pela escolha do produto e delimitação correta do mercado.

Dessa maneira, diversas técnicas e métodos de planejamento foram adaptadas a partir dos objetivos militares para a área de negócios, devido à sua forte atuação em avaliação, controle, aferição e seleção, sendo implementadas com sucesso nas organizações (Ibid., 1978).

Adicionalmente o processo de planejamento teve uma difusão maior, com o conseqüente aumento de empresas e de administradores, em função da evolução do surgimento de empresas gigantescas no período que sucedeu a 2ª Guerra Mundial, caracterizada pelo crescimento da economia dos países livres, em especial, dos Estados Unidos (Ibid., 1978).

Para ilustrar, apresenta-se a cronologia de PE desenvolvida por Julio e Salibi Neto (2002, p. 192), que evidencia a evolução histórica e as principais características do PE, além da ênfase atribuída em cada fase e período (Figura 9):

PERÍODO	ÊNFASE	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Antiguidade	Aplicação militar (tratado sobre a arte da guerra, escrito pelo general chinês Sun Tzu).	O objetivo do PE é dirigir operações militares de larga escala, a fim de levar as respectivas forças a manobras que as coloquem em posições vantajosas em relação ao inimigo.
Século 18	Obra de Sun Tzu é utilizada pelo general francês Napoleão Bonaparte na elaboração de estratégias.	Aparecimento de grandes estrategistas em todo o mundo.
Década de 50	Devido a suas raízes militares, reproduz valores hierárquicos e sistemas lineares tradicionais.	O PE chega às empresas, principalmente dos EUA, e na segunda metade da década começa a ser estudado no curso de administração da Harvard University. O presidente é o responsável por ele e o define de forma dominante, e a empresa, vista como uma máquina, o cumpre. O modelo de análise de forças e fraquezas da empresa, ameaças e oportunidades do ambiente é conhecido pela sigla SWOT, em inglês, ou FOFA, em português.
Décadas de 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA nos anos 60 e meados dos 70.	Executivos acreditam que se trata da resposta a todos seus problemas. Surgem modelos de estratégia que priorizam tanto aspectos qualitativos como quantitativos. Na Suécia, surge uma corrente de pensamento ligada à antropologia, na qual impera o ponto de vista da coletividade da empresa.
Década de 80	Os modelos de Michael Porter e de valor para o acionista tornam-se os padrões. No final dos anos 80 surgem as teorias de intenção estratégica e competências essenciais.	Após o <i>boom</i> , há certo desencantamento das empresas norte-americanas em relação à estratégia, entretanto para os executivos japoneses que experimentam grande crescimento econômico, os ensinamentos do general Sun Tzu começam a serem seguidos.
Década de 90	Com a euforia da Internet, há uma transformação de negócio com relação à estratégia.	Significativa retomada do pensamento estratégico, agora não mais como remédio para todos os males e sim como um processo que traz determinados contextos.
Século 21	Adaptação à mudança, flexibilidade e aprendizado organizacional.	Para alguns, ter agilidade estratégica passa a ser mais importante que a estratégia em si. O PE é o processo de gestão mais utilizado por empresas do mundo todo.

Figura 9. Cronologia do PE

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Júlio e Sálibi Neto (2002, p. 192).

No início da teoria da administração, o processo de planejamento foi abordado por Fayol (1949), quando afirmou que administrar é prever, planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Segundo esse autor, administrar é olhar para frente. Lopes (1978) complementa e destaca que o planejamento é um processo essencial para o êxito no mundo dos negócios. Ackoff (1976) defende que o planejamento é feito antes de uma ação, ou seja, é tomar antecipadamente uma decisão.

De acordo com Rasmussen (1990), o PE permitiu uma inovação nas teorias de planejamento empresarial, em especial após a primeira crise energética. Por outro lado, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) destacam que as grandes empresas, do Brasil e do mundo, têm o processo de PE em comum.

Robbins (2002) ressalta que o PE consiste na elaboração e execução de planos que se aplicam à organização como um todo, a partir do estabelecimento de seus objetivos globais e posicionamento almejado no ambiente em que está inserido. Ambrósio (1999) coloca que

o PE consiste na escolha dos objetivos e estratégias a serem adotadas pela organização, de sorte que possa alcançar esses objetivos e definir as fontes de recursos.

Assim, o PE é visto como um processo de aplicação complexa e implementada especialmente nas grandes empresas (GRACIOSO, 1990). No entanto, de acordo com Almeida (1994), Coelho e Souza (1999) e Nakamura e Escrivão Filho (1998), os benefícios decorrentes da aplicação dessa ferramenta podem também ser usufruídos por empresas de pequeno e médio porte mediante a aplicação de abordagem simplificada.

No entanto, as pequenas empresas apresentam muitas dificuldades para sobreviverem e se tornarem competitivas (TERENCE, 2002). De acordo com Almeida (1994), o PE solucionará a ineficácia apresentada nas decisões estratégicas das pequenas empresas, uma vez que apresenta eficiência no seu dia-a-dia.

Conforme Almeida (1994) e Drucker (1981), os dirigentes de pequenas empresas, de modo geral, não estabelecem formalmente planos de ação e não se preocupam com as necessidades de longo prazo. A maioria dos dirigentes na pequena empresa não utiliza um processo formal de elaboração de estratégia que, de acordo com Leone (1999), é intuitiva e pouco formalizada, com o dirigente agindo pela sua sensibilidade. Como consequência da falta de planejamento, o dirigente da pequena empresa possui pequenas crises cotidianas (ALMEIDA, 1994; GOLDE, 1986) e passa a operar mediante uma lógica de reação e adaptação às imposições do ambiente (LEONE, 1999).

O formato do PE foi definido primeiramente nos anos 50, quando a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinaram a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório *Gordon-Howell*, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla do que as disciplinas de marketing, finanças e contabilidade e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios. Em 1970, esse curso fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios, levando os líderes a mudarem o nome do curso para administração estratégica (CERTO; PETER, 1993).

Após a criação das unidades estratégicas de negócios na *General Electric*, pela consultoria McKinsey, nos anos 70, todas as grandes empresas de consultoria começaram a utilizar algum tipo de análise de portfólio estratégico em suas atividades nas empresas assistidas (MINTZBERG, 2004).

Nesse panorama, à medida que o pensamento estratégico se sofisticava, as empresas de consultoria, notadamente a *Boston Consulting Group* (BCG), desenvolveram modelos estratégicos significativos, como a matriz de crescimento e participação e a curva de experiência (CAVALCANTI, 2003). Além disso, foram desenvolvidos novos instrumentos integrados as medidas derivadas da estratégia como o *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1997; REZENDE, 2003).

No Brasil, na década de 80, a tentativa de adaptar fórmulas estrangeiras, aliada a pouca experiência de consultores e dirigentes trouxe resultados negativos, e algumas empresas tornaram-se avessas ao planejamento estratégico, assim como as empresas americanas (BETHLEM, 2002; MINTZBERG, 2004) originando a administração estratégica (CERTO et al., 2005).

Markides e Cusumano (2002) alertam que o aprendizado estratégico pode se originar tanto do planejamento formal quanto através do modelo de tentativa-e-erro. Por outro lado, Lopes (1978) acrescenta que o PE é um processo contínuo e dinâmico, que deve ser realimentado permanentemente pelas partes que o compõe.

Contribuindo, Wellen e Guedes (2008) ressaltam que o PE é um processo indispensável à organização, capaz de propiciar a tomada de decisões rápidas e acertadas. Wellen e Guedes (2008) complementam que o PE representa, na atualidade, um dos meios mais eficazes para a organização, no sentido de prepará-la para lidar com a incerteza.

Adicionalmente a pesquisa nacional publicada em 1990 e aplicada no setor público, identifica que o PE está presente em 63% das cidades norte-americanas de pequeno e médio porte, entre 25 mil e um milhão de habitantes (STREIB; POISTER, 1990). Posteriormente, em 1995, 60% das agências governamentais norte-americanas já utilizavam o PE, e 10% tinham a intenção de usá-lo (BERRY; WECHSLER, 1995).

Da mesma forma, em 2002, a Bain & Company (2003) realizou uma pesquisa para identificar o uso de ferramentas e sua satisfação em 708 empresas nos vários continentes – América do Norte, América do Sul, Europa, Ásia e África. A pesquisa destaca o aumento considerável do uso de ferramentas nos últimos dois anos e apresenta o PE como a mais utilizada pelos executivos desses continentes, com 89%, seguidos de *benchmarking* e declaração da missão e visão, conforme dados da Figura 10:

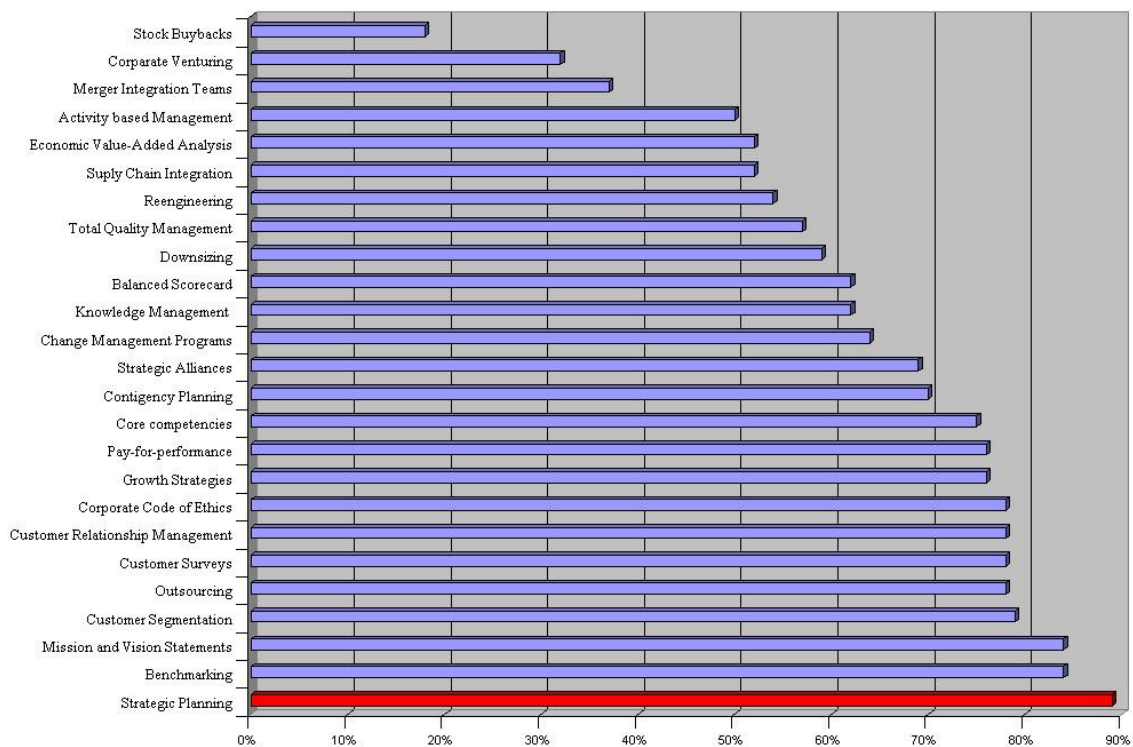


Figura 10. Ferramentas mais usadas nas empresas nos cinco continentes

Fonte: Bain e Company (2003, p. 6).

No Brasil, Nascimento (2002) observa que da gestão de 36 empresas industriais localizadas no Estado de São Paulo, 56% elaboram o processo de PE. Assim, pode-se depreender da análise que o processo de PE encontra-se relativamente difundido nos continentes, como também nas empresas brasileiras, embora em menor escala.

Diante desse contexto, o PE apresenta-se como uma importante estratégia empresarial para reforçar a participação da organização no mercado, proporcionar a satisfação de seus clientes e atingir os objetivos de desempenho, conforme Thompson Jr e Strickland (2004).

3.5.1 Conceitos de planejamento estratégico

Nos anos 20, o PE surge como uma preocupação acadêmica através de disciplinas oferecidas pela Universidade de Harvard (BRYSON, 1988). Porém, as primeiras sistematizações do PE foram elaboradas por Philip Selznick, em 1957, com seu livro *Leadership in Administration* (SELZNICK, 1957; MINTZBERG, 2004). Posteriormente,

em 1962, Alfred Chandler contribuiu com o livro *Strategy and Structure*, e em 1965 foi publicado o livro *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff, e em 1969 foi lançado o livro de quase 700 páginas de George Steiner, *Top Management Planning* (MINTZBERG, 2004).

Os modelos de PE sistematizados e desenvolvidos por Ansoff, em 1965, e Steiner, em 1969, são utilizados até hoje como referência para a formulação de estratégias nas organizações (MINTZBERG, 2004). Adicionalmente, em 1970, a *General Eletric* dissemina PE nas organizações, sendo inicialmente aplicado de modo formal com a criação das unidades estratégicas de negócio, e a partir de 1975, com a incorporação do PE em toda a estrutura organizacional (WILSON, 1990).

Assim, nos Estados Unidos em 1956, 8% das grandes empresas utilizavam o PE, e em 1966 este percentual passa para 85%, porém com o uso mais restrito aos setores que desempenham funções externamente, como a área de vendas (BOUCINHAS, 1982). No final da década de 70, o PE atinge o seu auge, e posteriormente, devido aos erros e prejuízos de muitas empresas, passou a ser criticado, passando a ser revalorizado no início da década de 80 devido às diversas experiências bem-sucedidas (BRYSON, 1981).

Antes do primeiro quarto do século XIX, na medida em que as indústrias prosperaram e se tornaram mais complexas, as técnicas de planejamento foram sendo aperfeiçoadas (LOPES, 1978), e o planejamento de longo prazo foi redefinido em três etapas: longo prazo, médio prazo e curto prazo.

Por outro lado, nos últimos 30 anos (LOPES, 1978), foram adaptados diversos métodos dos objetivos militares para as empresas, como as técnicas de avaliação, controle, aferição e seleção. Adicionalmente, no período pós Segunda Guerra, com o surgimento de grandes empresas devido ao aquecimento econômico mundial, o processo de planejamento passou a ser difundido entre as empresas e administradores. Assim, houve um progressivo afastamento do alto-escalão da linha produtiva e, por outro lado, uma maior dedicação ao processo de planejamento (STEINER, 1969).

O Brasil, conforme destaca Gracioso (1990), está maduro para ingressar na era do planejamento estratégico, embora enfatize o atraso de quinze a vinte anos comparado aos países mais desenvolvidos. Uma das razões elencadas pelo autor é a de que os dirigentes de empresas evitam pensar no futuro, possuem uma preocupação imediata com os lucros, e, portanto, com os resultados de curto prazo.

Assim, cabe aos executivos e principais tomadores de decisão a definição do uso dos recursos humanos, materiais, físicos, tecnológicos e de informação, mediante a formulação de objetivos e meios para alcançar os melhores resultados e desempenho organizacional a longo prazo. No conceito estratégico, de acordo com Oliveira (1991), a empresa passa a estabelecer o rumo a ser seguido com o PE, de forma a obter um nível otimizado na relação da empresa com o ambiente.

Gracioso (1990) enfatiza que o PE permite antecipar-se às ações dos concorrentes e o desenvolvimento de estratégias específicas para as mudanças, de acordo com as necessidades do ambiente em que está inserido. A função primordial dos executivos, portanto, é o planejamento dos rumos da organização através do questionamento constante de sua missão, objetivos e ações selecionadas (LOPES, 1978).

Paralelo a isso, Drucker (1984, p. 133) destaca que o PE é o processo contínuo e sistemático, com maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões atuais desafiantes; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, “através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Em consonância, Kotler (1998) define o PE como uma método gerencial para estabelecer a direção e rumo da organização, com o objetivo de obter maior interação com o ambiente. Gracioso (1990) destaca que o PE é a alocação de recursos rumo aos objetivos traçados. Fayol (1949) ressalta que planejar é olhar à frente, prever e avaliar. Já para Ansoff (1977) é pensar no futuro.

Na visão de Oliveira (1991) o PE é um processo que permite o estabelecimento dos rumos e caminhos a serem seguidos pela empresa, definidos normalmente pelos cargos mais elevados, com foco nos resultados organizacionais. Nesse contexto, o PE constitui-se um conjunto coerente e sistêmico de decisões e prioridades, definido formalmente, que orienta e estabelece as ações para construir o futuro da empresa.

Seguindo o mesmo raciocínio, Gaj (1987) estabelece que o PE é um processo focado na ação, e destaca que para a sua implantação eficaz é necessária a visão sistêmica e abrangente dos negócios observada pelos gerentes. Kotler e Armstrong (1991) ressaltam que o PE é um processo que tem como objetivo o desenvolvimento das potencialidades da empresa frente às mudanças e oportunidades de mercado.

Segundo Porter (2004), o planejamento determina para onde a companhia vai, com o estabelecimento formal de objetivos, metas, estratégias e ações, através da identificação de pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39) destacam que o PE relaciona-se com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, e portanto deve “maximizar os resultados e minimizar as deficiências” da organização.

Adicionalmente, Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992) estabelecem que o PE é um processo permanente, vivo e dinâmico, que movimenta a empresa rumo à construção de seu futuro, por meio da pró-atividade e mudança, considerando o seu ambiente atual e futuro.

A partir da década de 80, o planejamento estratégico ganhou profundidade, amplitude e complexidade nas organizações, originando a administração estratégica (CERTO et al., 2005). Assim, o PE possui um vínculo estreito com a administração estratégica, por isso, as organizações devem pensar antes no processo estratégico, para depois aplicar o PE, o que constituirá em eficácia organizacional (ALDAY, 2000; CERTO; PETER, 1993; CERTO et al., 2005).

Complementando, Chiavenato e Sapiro (2004) destacam que as organizações estão sofrendo diversas pressões neste início de milênio, obrigando-as a se manterem em constante processo de adaptação e ajuste. Nesse sentido, Oliveira (1991) recomenda a integração e a inserção da administração e do pensamento estratégico no processo de PE.

Nesse cenário, Rock e Eisthen (1983) e Certo e Peter (1993) ressaltam que a administração estratégica envolve os responsáveis pelas diferentes áreas da organização, notadamente os membros da diretoria, da administração corporativa e da gerência divisional para, em conjunto com a direção da empresa, tomar as decisões estratégicas.

Desse modo, Kaplan e Norton (1997) destacam que a transformação revolucionária exigida pela competição está passando para a era da informação e da tecnologia, especialmente para obter vantagens competitivas sustentáveis. Sugerem que gestores pautem suas decisões estratégicas na inovação e nas melhorias contínuas de produtos, serviços e processos, alinhando tecnologias de informações e procedimentos organizacionais.

Por essas razões, o envolvimento dos gestores das áreas pressupõem um compromisso para atingir as metas e implementar as estratégias delineadas na organização (ROCK; EISTHEN, 1983; CERTO; PETER, 1993; CERTO et al., 2005). Portanto, os gestores ou os administradores são os elementos-chave no processo de PE, e principais

tomadores de decisões nas empresas, razão pela qual Oliveira (1991) aborda os níveis de decisão e tipos de planejamento conjuntamente:

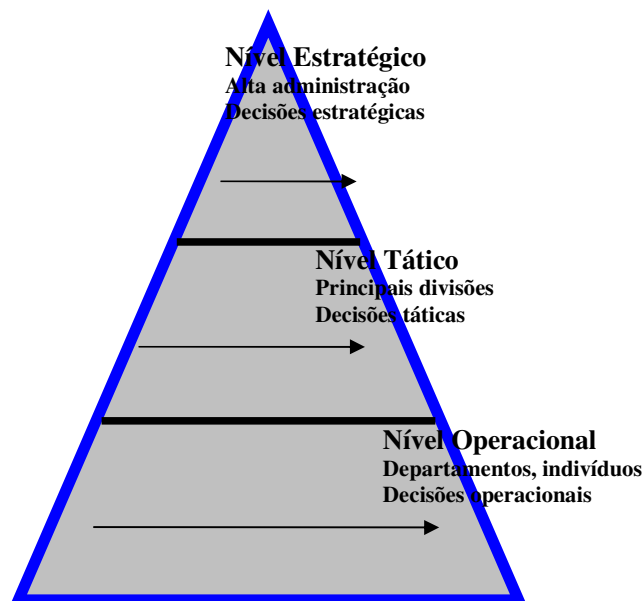


Figura 11. Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Oliveira (1991, p. 62).

Diante disso, Oliveira (1991) destaca que o planejamento estratégico afeta toda a organização e relaciona-se basicamente com os objetivos de longo prazo da organização. Cabe ao nível estratégico, formado pela alta administração, a tomada de decisões de cunho estratégico, que diz respeito à formulação de objetivos e definição das estratégias a serem seguidas, após a avaliação de variáveis internas e externas da organização (Ibid., 1991). Cabe ao nível tático a utilização eficiente dos recursos para atingir os objetivos propostos e ao nível operacional a implantação estabelecida.

Nesse sentido, destaca-se a importância do envolvimento dos gestores da organização especialmente para que os mesmos se comprometam com a realização das metas e estratégias de longo prazo (ROCK; EISTHEN, 1983; CERTO; PETER, 1993; CERTO et al., 2005). Por outro lado, o planejamento é considerado por Ackoff (1976) como o exercício intelectual mais complexo e difícil para os gestores, e acrescenta que deve ser moldado de acordo com a organização e sua situação peculiar.

Complementando, Ackoff (1976) destaca que o planejamento é a arte de prever e controlar o futuro, e salienta que o planejamento envolve um complexo processo de tomada

de decisões que, embora nem todas sejam de planejamento, estão inter-relacionadas, e que se complementam como se observa na Figura 12:

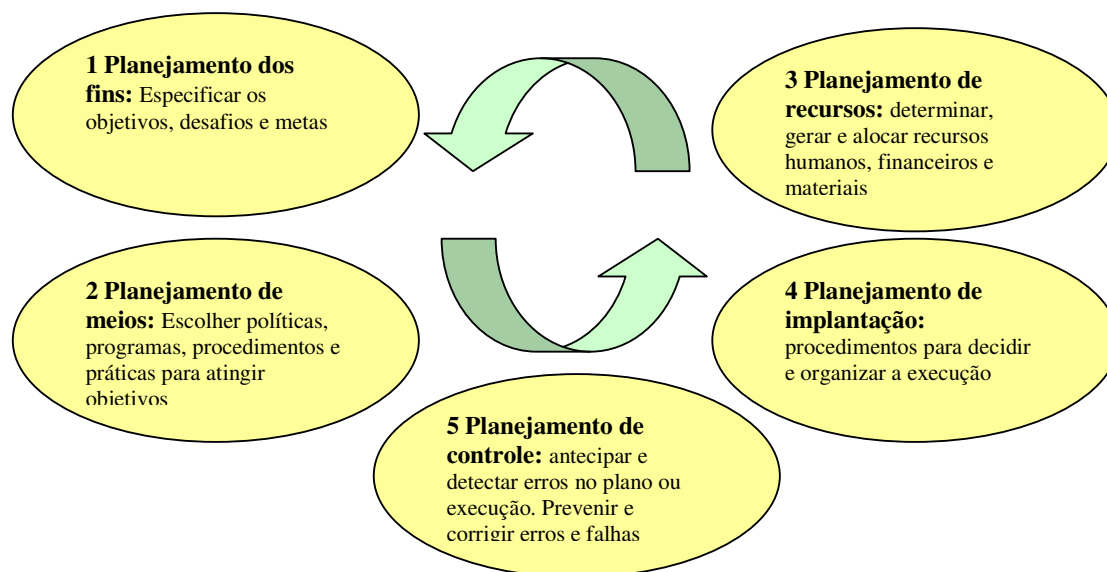


Figura 12. Partes do planejamento e as decisões relacionadas

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Ackoff (1976, p. 4).

O planejamento é um sistema de decisões interdependentes, e Ackoff (1976) sugere que essas decisões sejam divididas em etapas, além de revisadas e integradas, razão pela qual o planejamento é considerado um processo que permite diversas revisões nas decisões anteriores, e, portanto, evidencia a necessidade de contínua atualização e manutenção dos planos.

Adicionalmente, o processo de tomada de decisões tem um papel preponderante nas organizações. Ansoff (1977) destaca que a maior parte do tempo dos administradores é ocupada por um interminável e complexo processo de tomada de decisões sobre os rumos da organização. Simon (1960, p. 54) demonstrou que a solução para as decisões empresariais está dividida em quatro etapas:

- a) percepção da necessidade de decisão, chamada de fase da descoberta;
- b) formulação de alternativas de ação;
- c) avaliação das alternativas e suas contribuições;
- d) escolha de uma ou mais alternativas para execução.

Nesse contexto, Gracioso (1990) declara que todas as empresas podem adotar o planejamento estratégico independente de seu tamanho ou segmento, complementando que a

missão da empresa permeia todas as decisões estratégicas, e que somente assim poderá se antecipar aos concorrentes e desenvolver estratégias de competição adequadas.

Notadamente, o PE é o processo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com o ambiente externo e atuando de maneira inovadora e diferenciada (REBOUÇAS, 2005). Complementa o autor, que o planejamento deve gerar uma visão geral da organização que irá permear e fornecer coerência e sustentação às suas decisões.

Graham Jr e Hays (1994) abordam que o PE abrange as questões de direção da organização como um todo, estabelecendo um caminho único a ser perseguido, num período que varia de 5 a 20 anos. Porém, Mintzberg e Waters (1985) destacam que no processo de formulação de estratégias os executivos devem fazer uma análise sob uma perspectiva mais ampla e aumentar as opções dos caminhos a serem perseguidos pelas organizações.

Oliveira (1994) destaca que as decisões estratégicas afetam toda a empresa, e as decisões táticas relacionam-se com os objetivos de curto prazo, e que afetam somente uma parte da empresa, conforme demonstrado na Figura 13:

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Planos de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de Caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Figura 13. Tipos e níveis de planejamento nas empresas

Fonte: Oliveira (1994, p. 44).

O PE, segundo a abordagem de Oliveira (1994), considera toda a empresa, sugerindo o desenvolvimento e implementação de ações táticas e operacionais de modo integrado.

Diante disso, Gracioso (1990) afirma que as decisões são tomadas pelos dirigentes baseadas na análise do custo/benefício, e que à medida que a empresa cresce de tamanho e complexidade, aumentam as decisões e ações, em especial as de relevância estratégica e de longo prazo que permeiam todas as áreas da empresa.

Neste conceito, Rezende (2008) esclarece que o PE relaciona-se com as atitudes que a organização e as pessoas tomam, utilizando métodos, técnicas, etapas, normas e recursos para a sua implementação. Paralelo a isso, Ackoff (1976) ressalta que a distinção entre o PE e tático não são absolutas, e que as decisões estratégicas são aquelas que possuem efeitos amplos e duradouros, e que são mais difíceis de modificar.

Por essa razão, o PE é uma atividade complexa que combina as diversas atividades do gestor, tanto de percepção interna quanto externa da organização, razão pela qual seu processo deve ser formalizado, principalmente através de documentos escritos (OLIVEIRA, 2001). A complexidade desta atividade é diminuída com uma postura pró-ativa do gestor, que significa que ele deve antecipar-se às mudanças (BATEMAN; SNELL, 1998).

A velocidade crescente de mudanças, aliada à complexidade crescente nos ambientes organizacionais pressupõe ciclos de planejamento mais curtos e frequentes, portanto, mais flexíveis e adaptativos, exigindo um processo de tomada de decisão mais acelerado nas empresas que buscam a competitividade e o sucesso de longo prazo (OLIVEIRA, 1994; TIFFANY; PETERSON, 1998).

Nesse sentido, Polidoro (2003) ressalta que o PE possui como característica a tomada de decisão antecipada, por ser um processo de decidir o que fazer e como fazer, e destaca que decisões antecipadas significam decidir hoje sobre assuntos que repercutirão na organização no futuro.

Por isso, Ibid (2003) destaca que a condição sistêmica do PE é outra característica, assim é necessário que na elaboração do PE, ele conduza à administração estratégica. Por essa razão, o PE assume um papel macro nas organizações, e precisa ser validado, avalizado e conduzido pela alta administração.

O PE, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), é um processo de formulação de estratégias no qual se busca a inserção da organização no ambiente de atuação, através da relação de objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam os rumos e a viabilidade empresarial.

Contudo, Gluck et al. (1980, 1982) defendem que em virtude do planejamento estratégico alocar recursos para alcançar os objetivos em ambientes dinâmicos e competitivos, existem quatro fases na evolução dos sistemas formais de PE como demonstrado na Figura 14:

	Fase I Planejamento financeiro básico	Fase II Planejamento de longo prazo ou de projeções	Fase III Planejamento orientado para o ambiente externo	Fase IV Administração estratégica
Eficiência do planejamento	-Controle das operações -Orçamento anual -Enfoque funcional	-Planeja-se para crescer com maior eficiência -Análise de cenários -Projeções plurianuais -Alocação de recursos é estática	-Respostas eficazes aos desafios do mercado e dos concorrentes -Análise das mudanças e da concorrência -Avaliação de alternativas estratégicas -Alocação dinâmica de recursos	-Combinam-se todas as reservas para criar vantagens competitivas -Integração do planejamento e controle -Processos de planejamento são flexíveis e não inibem a criatividade dos gerentes -As expectativas da empresa e o clima geral criado servem de estímulo ao sistema - Informações
Sistema de valores	Atingir metas de orçamento	Prever e projetar o futuro	Pensar e criar a estratégia	Criar e determinar o futuro
Problemas	Miopia	Não prever mudanças	Fórmulas simplistas	Motivação e controle
Predominância	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80

Figura 14. Quatro fases da evolução dos sistemas formais de PE

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gluck et al. (1980, 1982), Gracioso (1990), Tavares (1991).

As quatro fases indicadas por Gluck et al. (1980; 1982) categorizam a evolução do PE de acordo com as semelhanças agrupadas encontradas em diferentes empresas. Cada uma das fases engloba as contribuições da fase anterior, eliminando aspectos que limitam a sua elaboração, em decorrência das mudanças observadas no contexto do planejamento (GRACIOSO, 1990; TAVARES, 1991).

Wilson (1990) destaca algumas considerações sobre as razões do sucesso do PE, bem como as lições que podem ser destacadas do histórico do PE no setor privado:

- a) o pensamento estratégico, com suas ideias e conceitos dinâmicos, é mais importante que as metodologias e números do processo;
- b) o PE deve ser assumido pelos executivos e pela direção da organização;
- c) os sistemas de planejamento e operação devem se integrados em um só sistema;

- d) o desenvolvimento de estratégias deve defender os interesses da organização junto à competitividade do ambiente externo, em uma perspectiva autônoma, de dentro para fora, e adequar os interesses da organização aos conflitos do ambiente interno, numa perspectiva heterônoma, de fora para dentro; e
- e) o PE só funciona se estiver sintonizado com a cultura da organização.

Gracioso (1990) sintetiza que a eficiência do sistema de planejamento aumenta na medida em que a empresa consegue passar de uma fase para outra, e quanto mais pensar estrategicamente analisando o ambiente externo, maiores serão as oportunidades de atuar na Fase IV do gerenciamento estratégico, ou seja, criar e determinar o futuro da empresa.

O modelo básico de PE, de acordo com Cavalcanti (2008), compõe-se de etapas claramente delineadas, que envolvem a definição de propósitos, a definição de princípios, o diagnóstico das realidades ambientais, a escolha das estratégias, a fixação dos objetivos e a concepção das ações da organização. Já Oliveira (1994, p. 32) estabelece que algumas dimensões do planejamento correspondem:

- a) ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.;
- b) aos elementos do planejamento, entre os quais, os propósitos, objetivos, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
- c) à dimensão de tempo, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo;
- d) às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.;
- e) às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro;
- f) ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

Oliveira (2001) esclarece que o processo gerencial possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido, com vistas a obter a otimização na relação da empresa e do ambiente, quanto à seleção das estratégias para atingir os objetivos, considerando as condições externas e internas da organização e sua evolução esperada.

A seguir, apresenta-se algumas abordagens do processo de PE, de acordo com a visão dos autores selecionados após a análise atenta da literatura, e considerando os objetivos do estudo.

3.5.2 Métodos de planejamento estratégico

O conceito de PE como um esquema organizado, normativo e sistemático, visando a sua aplicação prática nas organizações, remonta à década de sessenta, em especial a 1963, com a formação do *Boston Consulting Group*, por Bruce Henderson. Depois, outros grupos especializados em consultoria empresarial foram surgindo, ao mesmo tempo em que autores importantes como Steiner (1969), Ansoff (1977) e Ackoff (1976) traziam contribuições na área acadêmica sobre o PE, criando-se assim seus fundamentos básicos.

Desde então, a literatura apresenta diversas abordagens e métodos de processos de PE aplicados aos negócios. No entanto, como observado por Fischmann (1987), Terence (2002) e Bethlem (2008), existem pequenas diferenças conceituais nos métodos apresentados pelos diversos autores que estudam a área, e observa-se que a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico são diferentes, porém, existe certo consenso quanto às diversas etapas necessárias ao desenvolvimento do processo de PE nas organizações, independente de seu porte, embora a maioria tenha sido delineada para ser implementada em empresas de grande porte.

Neste estudo, serão apresentadas algumas abordagens sobre o processo de PE, bem como as principais etapas conforme a síntese ao final deste capítulo. Cabe destacar que esta síntese subsidiará a elaboração do questionário sobre a prática de PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

3.5.2.1 Abordagem de Steiner (1969, 1979)

A estrutura e o processo de PE foram desenvolvidos em aproximadamente 800 páginas por Steiner (1969), que segundo Mintzberg (2004, p. 51) “foi mais prolífico” que seu antecedente Ansoff (1977), pois sua obra *Top Management Planning*, publicada em 1969 foi “precedido e seguido por vários autores” (MINTZBERG, 2004, p.51). Dessa

forma, pode-se afirmar que suas visões de planejamento foram disseminadas e utilizadas posteriormente na literatura e nas organizações, razão pela qual estão destacadas nesse estudo (Figura 15):

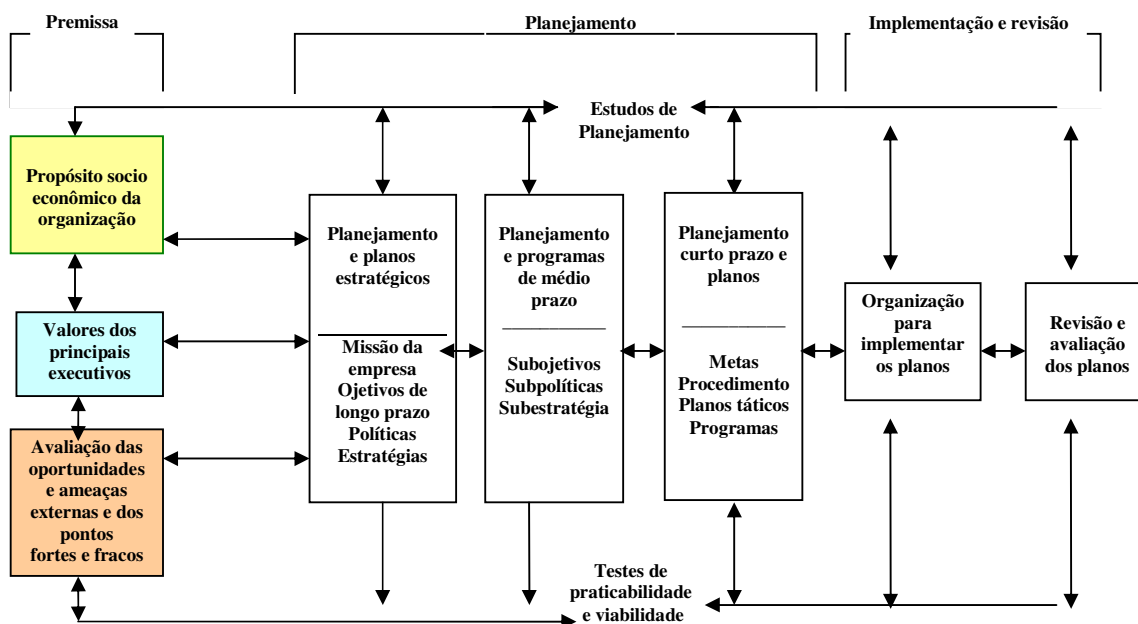


Figura 15. Abordagem do processo de PE – Steiner

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Steiner (1969, p. 33).

O modelo do processo de PE desenvolvido por Steiner (1969) pode ser resumido nas seguintes etapas, considerando que as etapas de 1 a 3 são as premissas básicas do processo de PE, enquanto as etapas 4 a 6 representam o planejamento propriamente dito, com a verificação de testes de viabilidade, e finalmente, as etapas 7 e 8 que segundo Steiner (1969) referem-se à implementação e à revisão do processo de PE:

- Etapa 1 – inicialmente o modelo engloba a definição dos propósitos ou finalidade socioeconômicos da organização; que é tratada como premissa básica;
- Etapa 2 – definição dos valores ou princípios dos principais executivos da organização, considerada outra premissa básica;
- Etapa 3 – avaliação das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos – ou análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*). Esta etapa é considerada uma premissa básica;

- Etapa 4 – definição do planejamento e planos estratégicos, através da missão, objetivos de longo prazo, políticas e estratégias da organização.
- Etapa 5 – definição de planejamento de médio prazo, através dos subobjetivos, subpolíticas e subestratégias.
- Etapa 6 – definição de planejamento de curto prazo, através das metas, procedimentos e planos táticos da organização;
- Etapa 7 – consiste na organização da empresa para a implementação de planos;
- Etapa 8 – consiste na revisão e avaliação dos planos definidos, ou seja, a correção nos planos. Conforme o autor um programa de PE efetivo precisa ser revisado continuamente para assegurar a execução dos planos ou verificar a sua praticidade e viabilidade.

Posteriormente, Steiner (1979) aperfeiçoou o modelo do processo de PE, baseado em seu modelo original, e destaca a importância do fluxo de informações, além de identificar as diferenças entre o PE e tático da organização, conforme Figura 16:

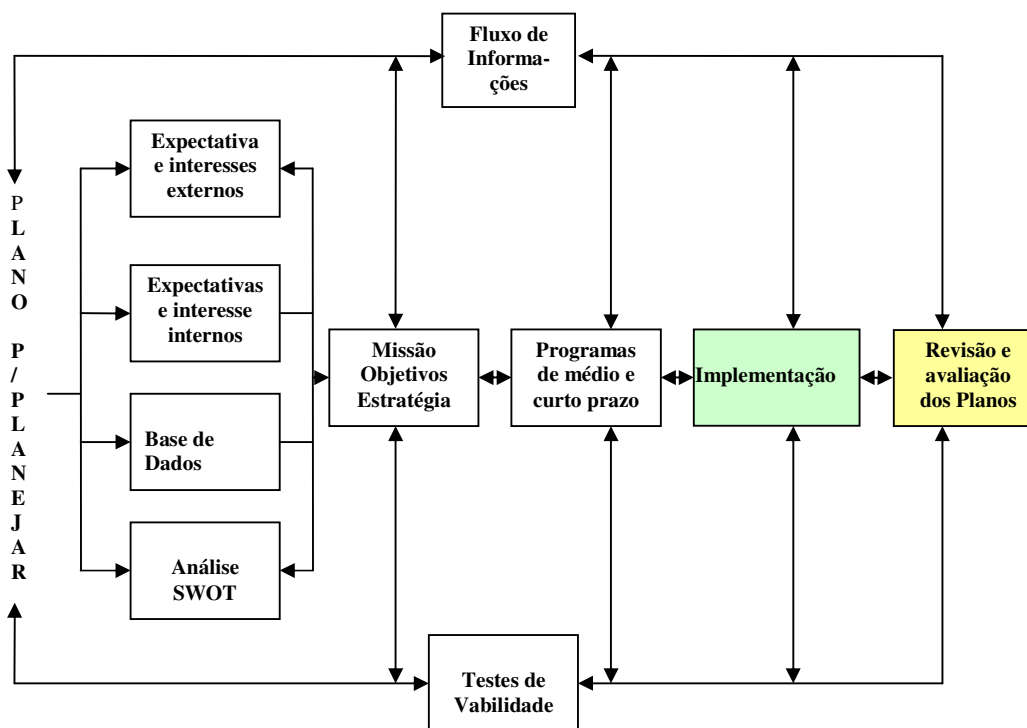


Figura 16. Abordagem da estrutura e processo de PE – Steiner

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Steiner (1979, p. 17).

Nesse modelo Steiner (1979) aborda o planejar como o primeiro passo para o PE proposto, que pode ser chamado de guia ou manual de planejamento. Recomenda após a definição da análise ou o diagnóstico da situação atual da empresa, na qual é realizada a análise SWOT. A base de dados sugerida é uma avaliação sobre o desempenho anterior da organização, além da sua posição atual e as possíveis previsões para o futuro. Em seguida, é feita a definição da missão, objetivos, estratégias, programas de médio e curto prazo. Após, a implementação do planejamento tático, e a recomendação da revisão e avaliação dos planos, que deve ser um exercício contínuo na organização.

3.5.2.2 Abordagem de Fischmann (1987)

O método proposto por Fischmann (1987) possui diversas etapas consolidadas em suas experiências de treinamento e consultoria, que são divididas em dois estágios principais, conforme Figura 17:

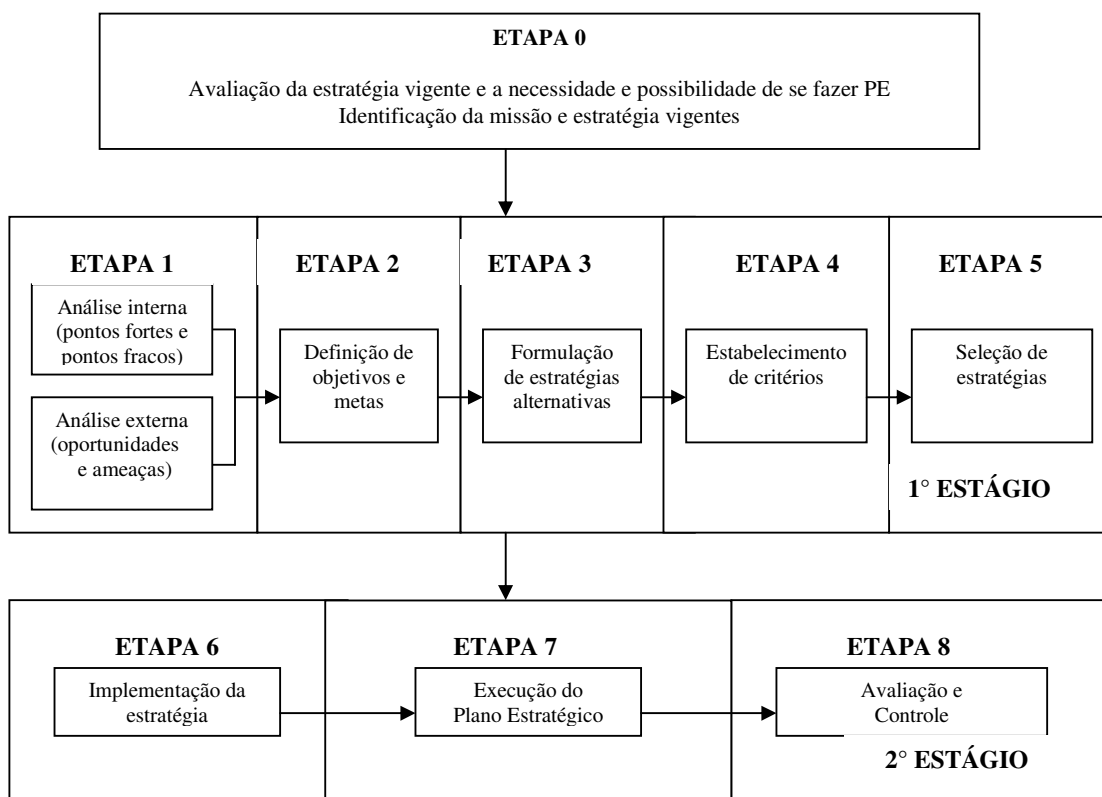


Figura 17. Abordagem do processo de PE – Fischmann

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Fischmann (1987).

Apesar de destacar que as etapas podem variar de uma organização para outra, o primeiro estágio definido pelo autor configura-se como o planejamento estratégico em sua essência, com a abordagem da análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação e seleção de estratégias. O segundo estágio é composto da implementação da estratégia, execução do plano estratégico e avaliação e controle do planejamento estratégico. As etapas estão descritas conforme a seguir:

- Etapa 0 - Avaliação da necessidade e possibilidade de fazer o PE e identificação da missão e estratégia vigente: Nessa etapa o autor recomenda a preparação dos executivos e funcionários da empresa para a adoção da mentalidade estratégica, e com isso a cultura interna passa a valorizar o processo de PE. Nessa etapa é identificada a missão (a razão de existir) e a estratégia da empresa (o caminho seguido pela organização). O autor comenta que essa etapa é negligenciada pela literatura de PE, e se a cultura não for implementada haverá baixa probabilidade de êxito nas iniciativas de PE;
- Etapa 1 – Análise do ambiente interno e externo: Considerada a parte inicial do processo de PE na qual se estabelece uma previsão dos mercados em que a empresa atua. Na análise interna são analisadas as potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) que refletirão na competitividade da organização. Na análise externa são identificadas as oportunidades e ameaças que favorecem ou dificultam as ações da empresa no mercado;
- Etapa 2 – Definição de objetivos e metas: Identificar os resultados esperados pela organização em decorrência das estratégias a serem implementadas;
- Etapa 3 – Formulação de estratégias alternativas: De acordo com a percepção dos formuladores e decisores estabelecer as estratégias alternativas para o contexto organizacional;
- Etapa 4 – Estabelecimento de critérios: Estabelecer critérios mensuráveis e homogêneos aplicáveis aos níveis de investimento e retorno esperados, grau de complementariedade aos produtos e serviços atuais, efeitos sobre a imagem da empresa; benefício à comunidade, disponibilidade de fontes de financiamento, acesso à tecnologia, entre outros;
- Etapa 5 – Seleção de estratégias: Escolher as estratégias que deverão ser implementadas, e dessas especificar claramente os projetos para implementá-los;

- Etapa 6 – Implementação da estratégia: Segundo o autor, é a ação concreta e a operacionalização do processo. Identificar e efetuar os ajustes para a operacionalização plena das estratégias. A implementação do PE é o processo de colocar em prática o plano, por isso, ao planejar deve-se levar em conta um horizonte de um plano estratégico para alguns anos, que deve ser revisto e readequado a cada ano;
- Etapa 7 – Execução do plano estratégico: Efetuar o cumprimento do que foi planejado e previsto na implementação da estratégia;
- Etapa 8 – Avaliação e controle: A avaliação e o controle da implementação deve ser permanente, e alterado apenas quando houver nova estratégia a ser seguida. Correspondem a medidas de acompanhamento e correção, visando o reforço de ações positivas e a eliminação ou correção de efeitos negativos.

3.5.2.3 Abordagem de Tavares (1991)

O planejamento, de acordo com Tavares (2000), teve início com a contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração que, mediante a aplicação prática nas organizações, definiram os momentos mais importantes deste processo: planejamento financeiro, planejamento em longo prazo, PE e gestão estratégica.

O autor observa que a crescente rapidez das mudanças no ambiente foi o fator determinante e gradual que deslocou a ênfase do planejamento para a análise e os cenários ocorridos no mercado, bem como observa que no final da década de 70 a expressão de longo prazo cedeu lugar à expressão estratégia que predominaria a partir desse período.

Tavares (2000) esclarece que as mudanças organizacionais e a participação dos vários níveis organizacionais são elementos importantes em seu processo de formulação e que a integração da capacidade interna ao ambiente externo é condição do conjunto de atividades planejadas, pois a empresa sofre uma série de influências de fatores externos.

O processo de PE, segundo Tavares (1991), deve seguir as características de cada organização, como a sua natureza, porte, estilo gerencial, cultura e clima organizacional, e por sua vez, implica na análise do ambiente, elaboração de filosofias e políticas, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias e na implementação e controle. As etapas, contudo, geralmente seguem a mesma sequência para todas as organizações.

A abordagem de Tavares (1991) apresenta o PE destacando a importância da permanente avaliação de todo o processo. Além disso, destaca que o processo deve analisar as diversas variáveis do ambiente e do sistema organizacional, a elaboração de filosofias e políticas e dos objetivos, a seleção das melhores estratégias, formulação de metas, elaboração do orçamento e a formulação de um sistema de gerenciamento e responsabilidades para a condução eficaz do processo de planejamento, conforme Figura 18:

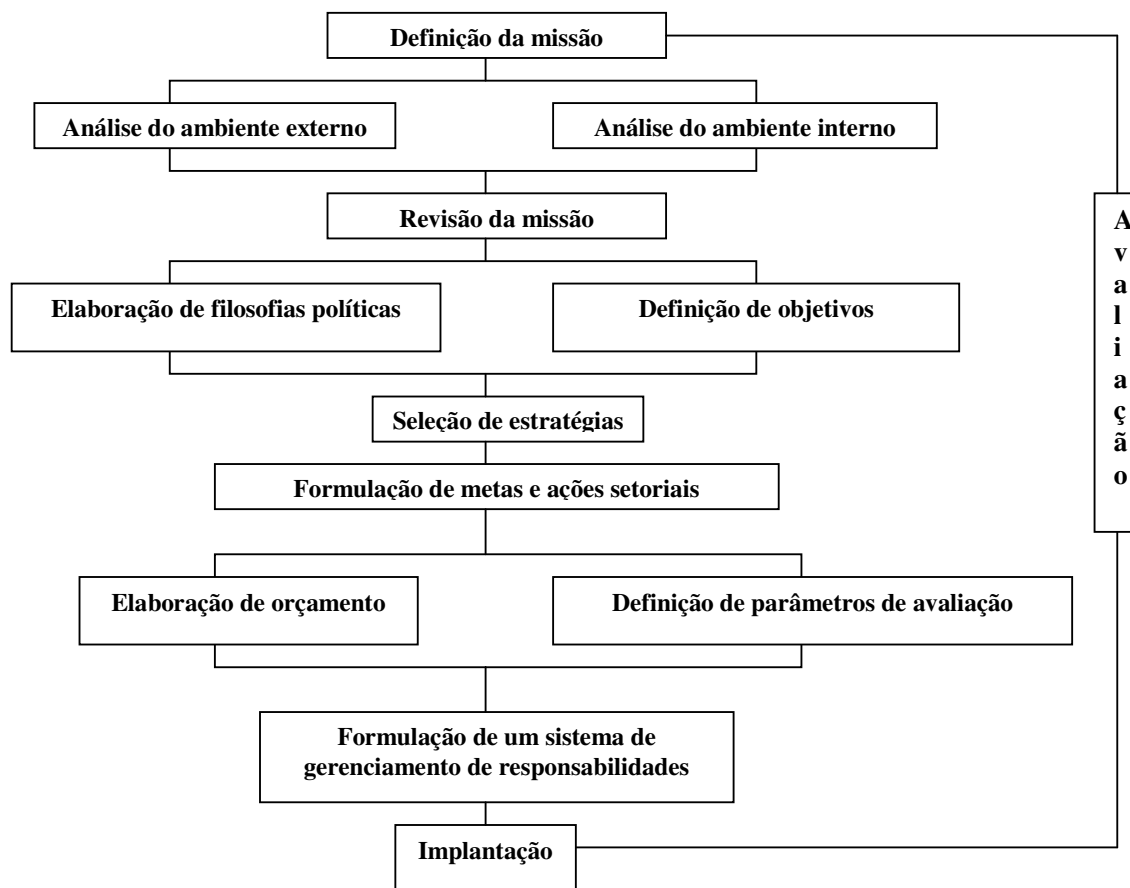


Figura 18. Abordagem do processo de PE – Tavares

Fonte: Tavares (1991, p. 74).

As etapas do processo de PE propostas por Tavares (1991) possuem as etapas:

- Etapa 1 – Definição da missão: refletir sobre o motivo e abrangência da existência da organização;
- Etapa 2 – Análise do ambiente externo: identificar e analisar as variáveis ambientais que interferem no desempenho da organização (oportunidades e ameaças), além de definir os vínculos com os públicos da organização;

- Etapa 3 – Análise do ambiente interno: análise dos subsistemas diretivo, técnico e social da organização, mediante o estabelecimento de pontos fortes e fracos;
- Etapa 4 – Elaboração de filosofias e políticas: explicitar valores, crenças, regras e diretrizes da organização;
- Etapa 5 – Definição de objetivos: explicitar o que a organização pretende alcançar em determinado tempo, a partir da análise interna e externa e, políticas e filosofias;
- Etapa 6 – Seleção de estratégias: definir estratégias para atingir os objetivos, combinando tempo, custo, recursos e riscos pretendidos pela organização;
- Etapa 7 – Formulação de metas e ações setoriais: detalhar objetivos em metas e desmembrar a estratégia em ações táticas ou setoriais;
- Etapa 8 – Elaboração do orçamento: atribuir e alocar valores financeiros para o alcance das metas, dando suporte e viabilidade financeira para a consecução dos objetivos;
- Etapa 9 – Definição de parâmetros de avaliação: escolher os indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da estratégia e objetivos delineados;
- Etapa 10 – Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades: atribuir funções e responsabilidades aos envolvidos na implementação do planejamento.
- Etapa 11 – Implantação: colocar as ações em prática para cumprir os objetivos organizacionais. Os demais autores optam pelo termo implementação.

A abordagem de Tavares (1991) traz como inovação um modelo aplicável a qualquer organização pública e privada, de grande e pequeno porte. Além disso, o autor explicita os procedimentos importantes que devem anteceder o PE para preparar a cultura da empresa. Finaliza, destacando a importância do controle no processo de PE, que exige o estabelecimento de alguns passos: definição dos parâmetros de avaliação, estabelecimento dos pontos de controle, verificação dos pontos de controle e correção dos desvios.

3.5.2.4 Abordagem de Oliveira (1991, 1994, 2001)

De acordo com Oliveira (1991) o processo de PE, normalmente, é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, e cabe a eles o desafio de formular as estratégias mais adequadas à organização, o que não é um processo simples e fácil.

O princípio do PE integrado é abordado por Oliveira (1994), no qual os diversos setores da empresa apresentam os planejamentos de forma integrada e não isolada. Assim, o autor apresenta esse princípio do planejamento, que considera um ciclo básico no processo de PE, conforme Figura 19:

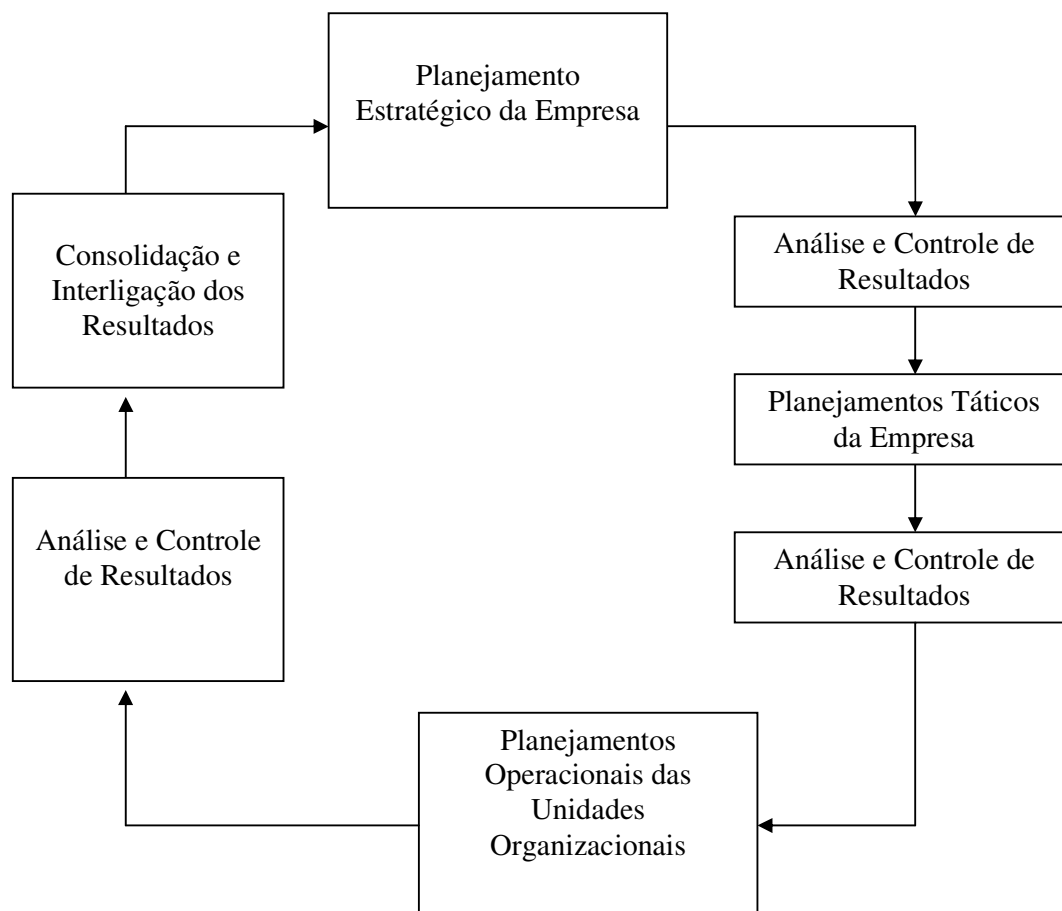


Figura 19. Ciclo básico dos três tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (1994, p. 45).

Adicionalmente, Oliveira (1991) ressalta que a essência da formulação das estratégias é a análise detalhada e precisa da concorrência. Porém, sugere que os executivos considerem alguns aspectos na formulação da estratégia:

- a) compreender e aplicar os processos de desenvolvimento da estratégia;
- b) escolher a ocasião mais adequada e propícia, e não ilimitada no tempo;
- c) formular estratégias é um processo contínuo, que devem ser ajustadas de acordo com a organização e a cada situação;

d) desenvolver mais estratégias quanto maior for a empresa.

Contribuem Wellen e Guedes (2008), ressaltando que executivos devem ter o entendimento de que a estratégia representa uma ferramenta básica, marcante e essencial para as organizações e tomadores de decisão. Considerando as mudanças e hierarquia nas empresas, Oliveira (1991) esclarece que os planejamentos estratégico, tático e operacional possuem algumas diferenças básicas (Figura 20):

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Intermediário	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Intermediário	Mais restrita
Riscos	Maiores	Intermediários	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Intermediário	Maior

Figura 20. Diferenças entre os três tipos de PE – Oliveira

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Oliveira (1994).

Observa-se, com base em Oliveira (1994), que o nível estratégico poderá provocar as maiores mudanças, que afetarão os demais níveis da organização. O autor esclarece que as alterações mais difíceis de efetivar são as que se referem aos recursos humanos, enquanto que as mudanças estruturais são mais fáceis de implementar.

Na formulação de estratégias, considerada por Oliveira (1994, p. 191) como um dos aspectos mais importantes enfrentados pelos executivos no processo de elaboração do PE, o autor recomenda a consideração inicial de três aspectos:

I. **A empresa**, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas;

II. **O ambiente**, com suas constantes transformações, oportunidades e ameaças;

III. **A integração entre a empresa e seu ambiente** visando à melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude de visão e a qualidade dos valores dos principais executivos e/ou proprietários da empresa.

Nesse contexto, o autor esclarece que a complexidade da formulação estratégica depende de fatores que mudam constantemente, porém, deve ser definida com base nos objetivos, desafios, cenários, missão, propósito e cultura organizacional. Adicionalmente, Oliveira (1994) apresenta de forma sucinta e detalhada o processo de PE, devidamente testado, abordando todos os passos e processos de elaboração e implementação de PE nas empresas (Figura 21):

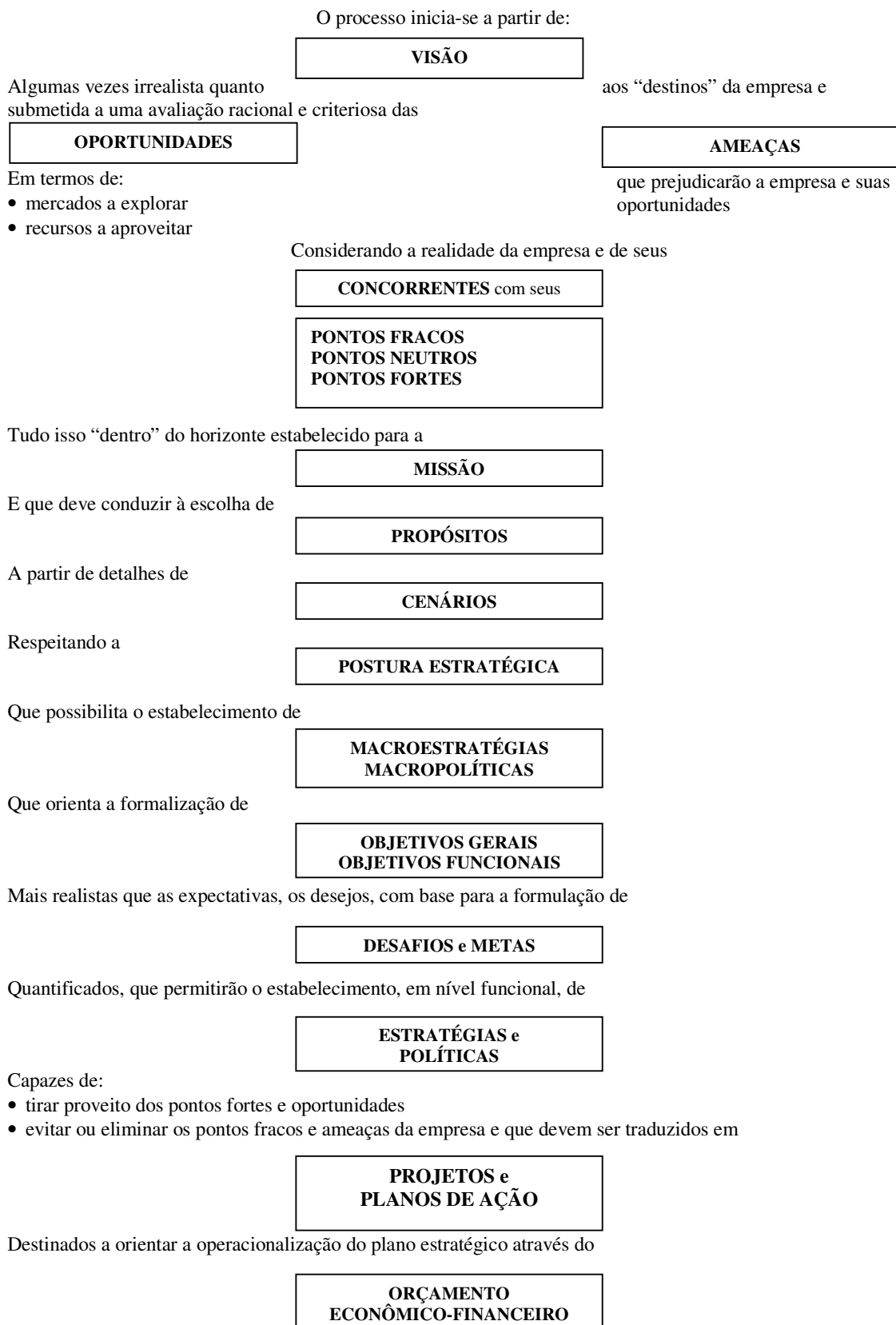


Figura 21. Abordagem do processo de PE – Oliveira

Fonte: Oliveira (1994, p. 76).

Assim, Oliveira (1991) sugere que o processo de PE seja realizado em etapas distintas. Inicialmente Oliveira (2001) destaca a visão da empresa. Porém, considera importante a realização da análise interna e externa, com o diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão da empresa, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação dos objetivos que fornecerão sustentação para o delineamento das estratégias empresariais.

A abordagem de Oliveira (1994, 2001) se baseia na necessidade de primeiramente se definir como a empresa está, e posteriormente definir onde ela quer chegar. A base do processo é sustentada pela visão da empresa, na qual se manifestam as aspirações e desejos. As demais etapas podem ser analisadas na Figura 22:

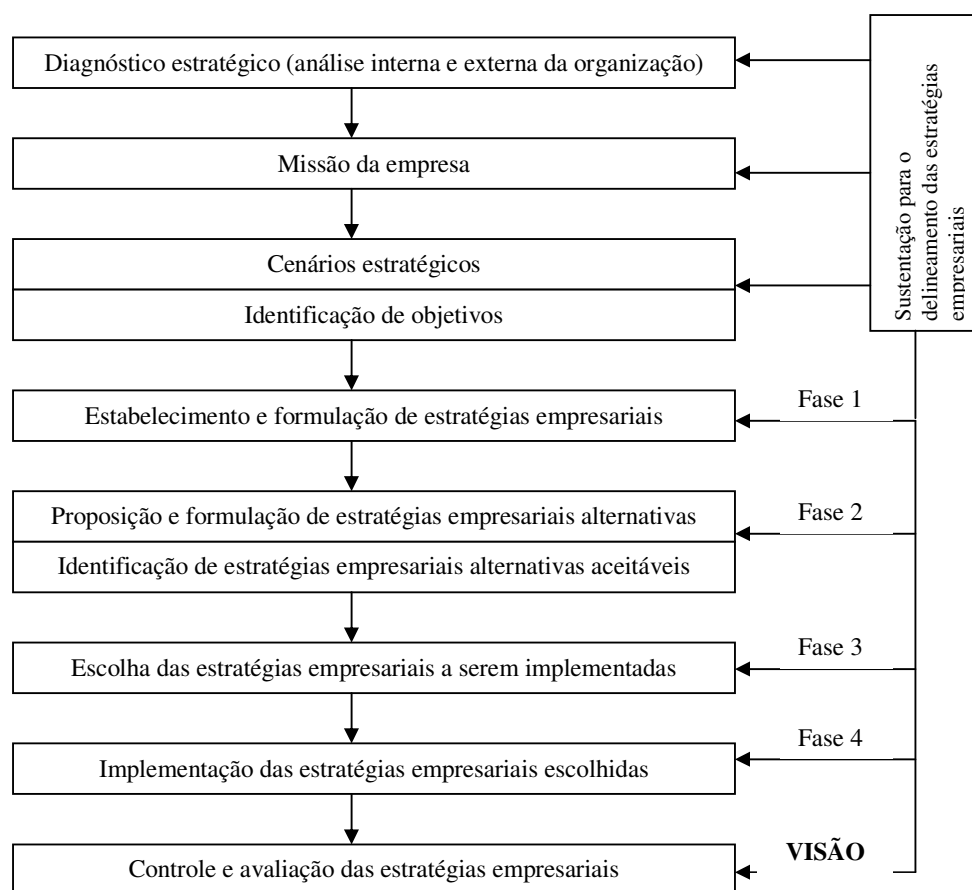


Figura 22. Processo de elaboração, implementação e controle – Oliveira

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Oliveira (1991, 2001).

A seguir, o autor define as etapas do delineamento estratégico, considerando as atividades de diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão, análise dos cenários e identificação dos objetivos que fornecem a sustentação para o processo. Após, estabelecem

as cinco fases do processo global de estabelecimento e implementação de estratégias empresariais que são:

- Etapa 1 – Formulação de estratégias empresariais: os gestores precisam conhecer a concorrência e delinear as estratégias, com criatividade e imaginação, considerando a empresa, os recursos, o ambiente e a integração da empresa com o ambiente;
- Etapa 2 – Estabelecimento de estratégias alternativas: definir as configurações possíveis entre a empresa e o mercado, e identificar aquelas que propiciam para a empresa maiores oportunidades. Esse processo de escolha, em geral, é complexo e impreciso;
- Etapa 3 – Escolha das estratégias a serem implementadas: o executivo-chefe deve escolher a estratégia que tenha a melhor interação entre a empresa e o ambiente e que propicie risco mínimo e lucro máximo, de acordo com os recursos e potencialidades da empresa;
- Etapa 4 – Implementação das estratégias escolhidas: executivos devem definir a implementação, bem como as alterações necessárias na estrutura e nos recursos que propiciem os resultados esperados;
- Etapa 5 – Controle e avaliação das estratégias: avaliar e comparar se os resultados da estratégia estão proporcionando o alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

Diante disso, Oliveira (2001) avalia que no estabelecimento de estratégias é importante as empresas terem uma equipe competente e competitiva, níveis simples e adequados à sua estrutura, formalidade e flexibilidade na definição do processo, recursos humanos responsáveis e comprometidos com os objetivos e metas, interação constante com o ambiente externo, aplicabilidade de cenários e estratégias e interação com o processo de inovação e visão da organização.

3.5.2.5 Abordagem de Certo e Peter (1993)

Embora Certo e Peter (1993) observem que a definição de administração estratégica pareça simples, a sua implementação, em geral, não o é. Os autores destacam que no passado a implementação do planejamento era de responsabilidade da área de planejamento nas organizações e que, atualmente, essa responsabilidade passa a ser do diretor-presidente da empresa, especialmente nas organizações menores.

O processo elaborado pelos autores envolve a análise do ambiente, o estabelecimento da diretriz organizacional, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico, conforme pode ser observado na Figura 23:

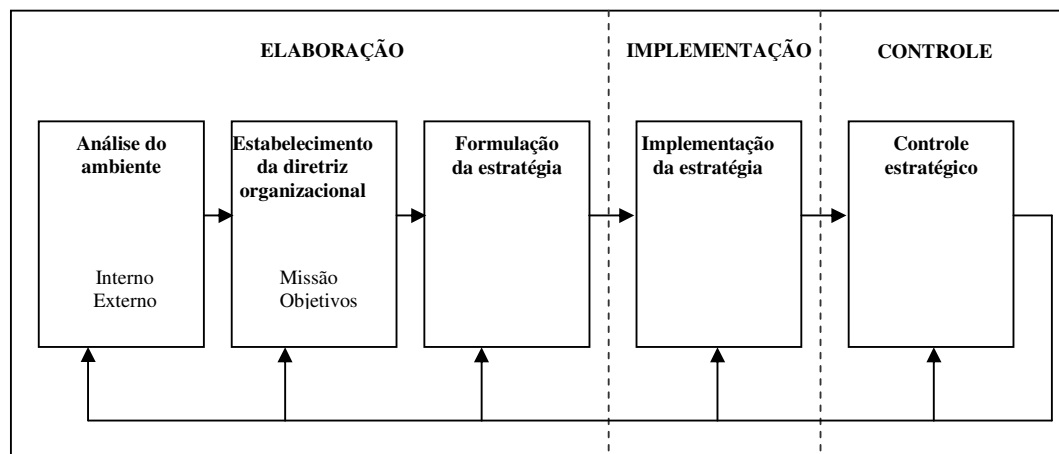


Figura 23. Abordagem do processo de PE – Certo e Peter

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Certo e Peter (1993, p. 36).

Na prática, Certo e Peter (1993) destacam que a aplicação das etapas pode ser adaptada conforme as necessidades das organizações e que inclusive pode ser realizada em sequências diferentes das sugeridas pelos autores. Portanto, os administradores devem ser criativos e flexíveis para adaptar o uso da administração estratégica de acordo com a situação da organização que enfrentam. As etapas básicas propostas são:

- Etapa 1 – Análise do ambiente: identificar os fatores internos e externos que influenciam o progresso e concretização dos objetivos (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças);
- Etapa 2 – Estabelecimento da diretriz organizacional: determinar a meta da organização, em especial sua missão e a natureza de seus objetivos;
- Etapa 3 – Formulação da estratégia: formular estratégias é projetar e selecionar as ações que levarão a organização rumo à consecução dos objetivos. As estratégias devem ser definidas com base na análise das questões críticas, análise das oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos, além da matriz de crescimento e participação do *Boston Consulting Group* e a matriz multifatorial de carteira da *General Electric*;
- Etapa 4 – Implementação da estratégia: colocar as estratégias em ação, ou seja, implementá-las para obter os benefícios;

- Etapa 5 – Controle estratégico: é a avaliação, monitoramento e controle da implementação eficaz das estratégias.

Finalizando, Certo e Peter (1993) definem a administração estratégica como um processo ou como etapas cíclicas, contínuas e interativas, que tem como objetivo assegurar que a organização esteja integrada com o seu ambiente. Os autores ressaltam que a tarefa de implementar e projetar um sistema de administração estratégica nas organizações demanda tempo e energia, e que esse processo vem se transformando e se consolidando conforme o seu uso nas organizações, visando atender as necessidades específicas da organização (GLUCK et al., 1980; CERTO; PETER, 1993; CERTO et al., 2005).

3.5.2.6 Abordagem de Thompson Jr e Strickland (2004)

Thompson Jr e Strickland (2004) sugerem cinco tarefas inter-relacionadas para a gerência estratégica nas empresas, conforme relacionadas na Figura 24:

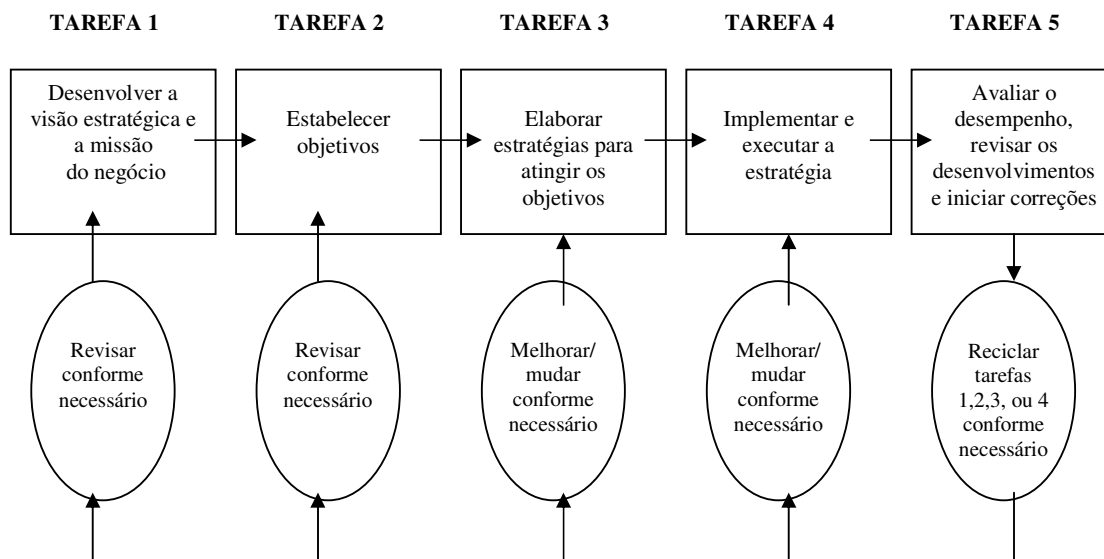


Figura 24. As cinco tarefas da gerência estratégica

Fonte: Thompson Jr e Strickland (2004, p. 14).

Primeiramente os autores estabelecem o desenvolvimento da missão estratégica e da visão com orientação de longo prazo, para depois converter a visão e missão em objetivos mensuráveis. A elaboração e a implementação de estratégias deve ser eficiente e eficaz de

modo a alcançar os resultados desejados. Por fim, a avaliação e o controle do desempenho devem ser realizados de forma que ajustes e correções possam ser estabelecidas no processo.

Nesse sentido, o processo de elaboração, implementação e avaliação das estratégias sugeridas pelos autores é composta pelas tarefas inter-relacionadas:

- Tarefa 1 – Desenvolver a visão e a missão estratégica do negócio: Definir a missão e a visão fornece o rumo para a organização, além de fornecer respostas para quem nós somos, o que fazemos e para onde vamos. A visão e a missão estabelecem o direcionamento da organização para os próximos 5 a 10 anos.
- Tarefa 2 – Estabelecer objetivos: Os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. Devem ser desafiadores e factíveis, direcionando a energia e a atenção para o que precisa ser executado, além de indicar responsabilidades, valores e prazos. Os objetivos financeiros são as metas gerenciais para seu desempenho financeiro, e os objetivos estratégicos são as metas para reforçar a competitividade e o posicionamento da organização.
- Tarefa 3 – Elaborar as estratégias: O estabelecimento de estratégias é uma atividade empreendedora voltada para a competitividade e posicionamento da empresa no mercado. A estratégia deve estar voltada para a ação (o que fazer, como fazer, quando fazer, quem é o responsável) e evoluir com o tempo. A estratégia é pró-ativa (pretendida) e reativa (adaptável), por isso ela pode ir sendo adaptada às situações com o passar do tempo. As estratégias de fora para dentro são as mais desejáveis, razão pela qual é mais desejável o espírito empreendedor do gerente que coloca ênfase na inovação competitiva e na melhoria do desempenho organizacional.
- Tarefa 4 – Implementar e executar as estratégias: A implementação da estratégia, para ter êxito, depende da liderança, da motivação e comprometimento dos colaboradores, da cultura e clima organizacional, do processo de melhoria contínua, e da instalação de sistemas internos de apoio que capacitem os colaboradores a executar com eficiência as estratégias estabelecidas. A implementação é o processo mais complicado e que consome maior demanda de tempo. Portanto, a estratégia produzirá resultados e desempenho para a organização de acordo com a sua capacidade de mudança, supervisão dos processos, gerenciamento eficaz dos recursos humanos e da pressão interna exercida para converter os objetivos previstos em resultados efetivos.

- Tarefa 5 – Avaliar o desempenho e efetuar ações corretivas: Os ajustes e correções nas tarefas anteriores são normais e fazem parte da gerência estratégica, devido às mudanças na organização, às influências ambientais e às mudanças no rumo dos objetivos de longo prazo, ou estabelecimento de novos objetivos. A gerência estratégica é um processo contínuo e em movimento, razão pela qual avaliar o desempenho e efetuar ajustes corretivos é, ao mesmo tempo, o fim e o início do ciclo. A gerência estratégica tem a função de estudar o mercado, coletar informações, explorar e reconhecer as mudanças significativas e iniciar os ajustes e correções na medida em que surgir a necessidade.

Nas empresas diversificadas as estratégias são iniciadas em quatro níveis: corporativa, negócios, funcional e operacional. Assim, Thompson Jr e Strickland (2004) alertam para o fato de que existem muitos fatores situacionais que moldam a escolha da estratégia, e que variam de empresa para empresa, conforme Figura 25:

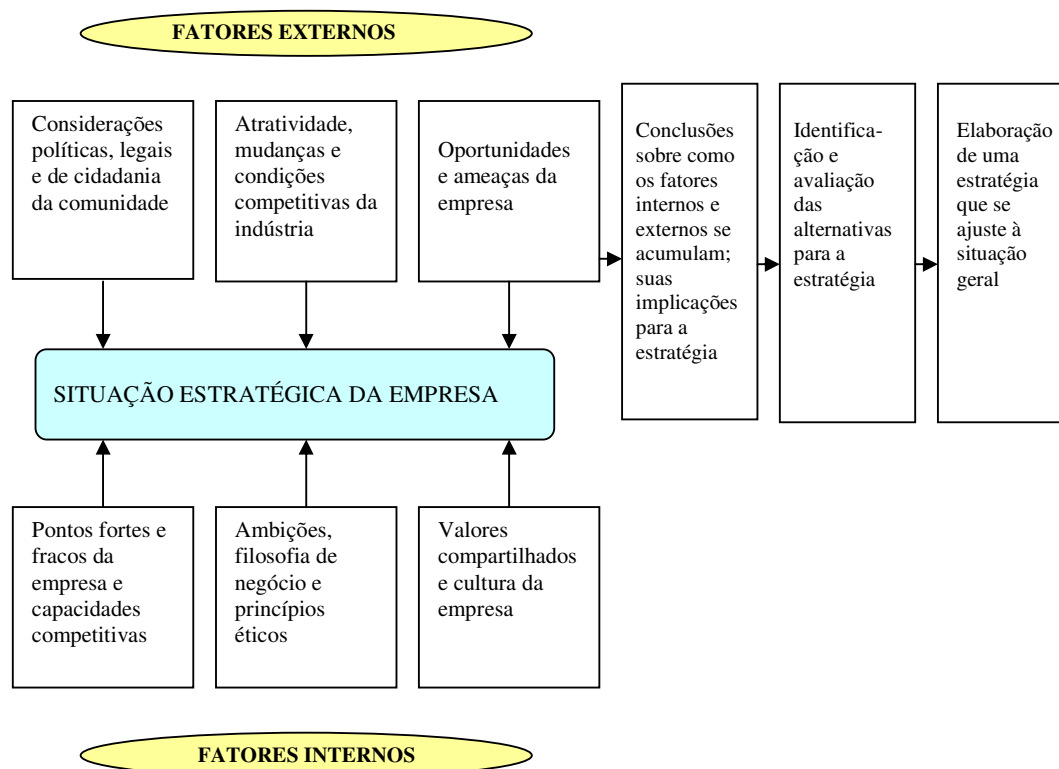


Figura 25. Fatores que moldam a escolha da estratégia nas empresas

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Thompson Jr e Strickland (2004, p. 68).

3.5.3 Síntese das abordagens apresentadas

Este estudo apresenta algumas abordagens do processo de PE, porém, de acordo com Kotler (1998) e Kotler e Keller (2006), o PE de negócios pode ser dividido em etapas:

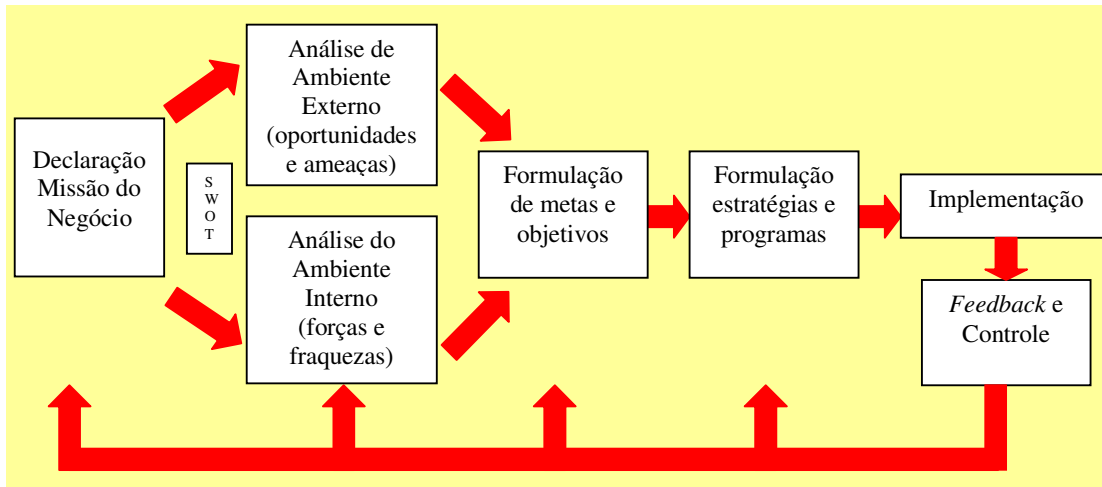


Figura 26. O processo de PE de negócios

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Kotler (1998, p. 87) e Kotler e Keller (2006, p. 50).

Nesse sentido, a abordagem de Kotler (1998) serve de referência para indicar que o propósito do PE é fornecer estrutura aos negócios e produtos da organização, de tal sorte que gerem lucros e o crescimento desejado. Kotler e Keller (2006) conferem ao processo de planejamento as seguintes etapas:

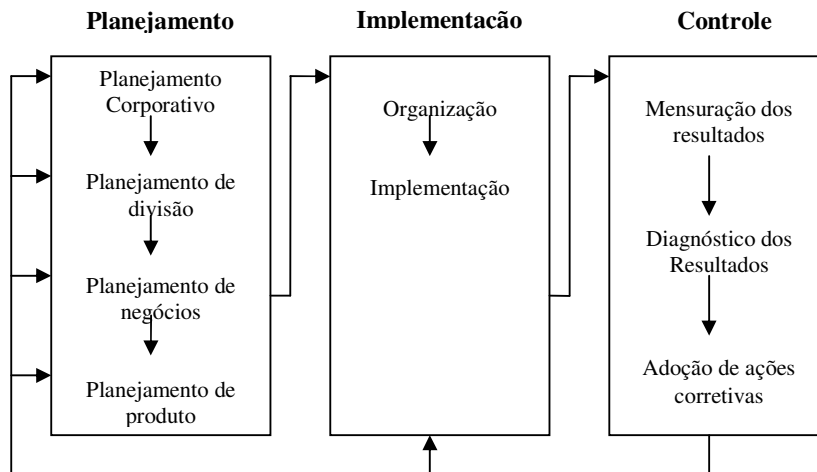


Figura 27. Processo de planejamento, implementação e controle estratégico

Fonte: Kotler, Keller (2006, p. 43)

Assim, após analisar as abordagens dos autores selecionados nas literaturas existentes, passou-se a fazer um quadro comparativo para identificar as semelhanças verificadas entre as mesmas e elaborar as principais etapas do processo de PE. A síntese apresenta as etapas com as abordagens dos autores selecionados no processo de PE que servirão de base para a elaboração do questionário a ser aplicado nas empresas em estudo:

Etapas do processo PE	Steiner	Fischmann	Tavares	Oliveira	Certo e Peter	Thompson Jr e Strickland
Ano	1969, 1979	1987	1991	1991, 1994, 2001	1993	2004
ELABORAÇÃO		Avaliação das necessidades e possibilidades		Visão Mentalidade estratégica		
	Interesses internos e externos (SWOT) Missão, Objetivos estratégicos	Análise do ambiente Definir objetivos e metas	Missão Análise ambiente interno e externo Filosofias Objetivos	Sustentação da estratégia; Diagnóstico estratégico; Missão; Cenários; Objetivos	Análise do ambiente Estabelecer diretriz organizacional Missão Objetivos	Visão Missão estratégica Objetivos
	Formulação de estratégias	Formulação de estratégias e alternativas	Selecionar estratégias	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Elaboração da estratégia
	Formulação de estratégias de médio prazo	Estabelecimento de critérios	Formular metas e ações setoriais	Seleção das estratégias alternativas		
	Estratégias de curto prazo	Seleção de estratégias		Desafios e metas		
IMPLEMENTAÇÃO	Organizar para implementar planos	Implementação da estratégia	Sistema de gerenciamento e responsáveis	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Implementação e execução da estratégia
		Execução do plano estratégico	Implantação			
AVALIAÇÃO e CONTROLE	Revisão e avaliação de planos	Avaliação e controle	Avaliação em todo processo Parâmetros de avaliação	Avaliação e controle das estratégias	Avaliação e monitoramento Controle estratégico	Avaliação do desempenho
AÇÃO CORRETIVA	Testes de viabilidade em todo processo	Corrigir e eliminar efeitos negativos	Correção dos desvios	Ação corretiva		Iniciar correções

Figura 28. Síntese das abordagens apresentadas

Fonte: Elaborado pela autora com base em Steiner (1969, 1979), Fischmann (1987), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Oliveira (1991, 1994, 2001), Thompson Jr e Strickland (2004).

Observa-se que autores como Tavares (1991) e Bethlem (2002) utilizam o termo “implantação”, porém os demais autores utilizam o termo “implementação”, que significa executar ou por em prática um plano, projeto ou programa, ou ainda, cumprimento e execução (SACCONI, 2007).

3.5.4 Etapas do processo de planejamento estratégico

Nesse sentido, sintetizou-se as principais etapas do processo de PE com base nas análises e abordagens apresentadas pelos autores neste trabalho, que servirão de base para a elaboração do questionário a ser aplicado nas empresas em estudo (Figura 29):



Figura 29. Etapas do processo de PE

Fonte: Elaborado pela autora com base em Steiner (1969,1979), Fischmann (1987), Tavares (1991), Certo e Peter (1993), Oliveira (1991, 1994, 2001), Thompson Jr e Strickland (2004).

Conforme indicado, nesse estudo utilizou-se as quatro etapas básicas do processo de PE, que devem ser dinâmicas e contínuas, caracterizadas da seguinte maneira:

- a) elaboração: definição da visão, negócio, missão, princípios, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, objetivos, estratégias, metas, planos de ação, entre outros;

- b) implementação: implementar ações definidas no processo de elaboração do PE;
- c) avaliação e controle: avaliar e monitorar o desempenho dos indicadores o PE;
- d) ação corretiva: continuamente revisar e ajustar planos e desvios no processo.

3.5.5 Críticas ao planejamento estratégico

No setor privado, no início da década de 80, o PE foi criticado devido aos erros e prejuízos que aconteceram em muitas empresas, especialmente as americanas, sendo as causas principais destacadas por Wilson (1990):

- a) PE é dominado por assessores e não pelos executivos da empresa;
- b) o processo de PE cria um círculo vicioso de aprofundamento metodológico e sofisticação de análises, impedindo a rápida alocação de recursos das organizações e perdendo, com isso, sua maior qualidade;
- c) a não articulação dos sistemas de PE com os sistemas operacionais das empresas, dificultando a implementação das estratégias e ações;
- d) os PEs focalizavam as aquisições e diversificações como custos e não como investimentos para o desenvolvimento dos negócios e manutenção dos produtos;
- e) os processos de PE falharam na formulação das melhores estratégias, levando prejuízos àquelas empresas que o aplicaram;
- f) negligenciaram-se os aspectos culturais do ambiente interno das organizações no momento de implementação das estratégias;
- g) a utilização de previsões baseadas no princípio da continuidade temporal mostrou-se inadequada para um tempo caracterizado pelas incertezas.

Mintzberg (1994) acrescenta que o PE perdeu espaço no cenário empresarial em razão das empresas não entenderem a diferença entre planejamento e pensamento estratégico, por ser um processo complexo. Ainda, a inexistência ou insuficiência de acompanhamento sistemático, tem sido uma das principais causas do fracasso do PE (SAMPAIO, 2002), razão pela qual é importante avaliar e corrigir ações no processo de PE para que o mesmo traga resultados eficazes para a organização. Por essa razão, optou-se pela inserção dessa etapa no processo de PE, respaldada pela literatura e especialistas da área.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método utilizado nesta investigação, indicando como foi elaborado o estudo, quais foram as etapas da pesquisa e os procedimentos na coleta de dados. Devido aos objetivos almejados, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, de caráter corte transversal nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. O método de pesquisa é a quantitativa, do tipo *survey*, com a aplicação dos questionários por telefone e internet, e a natureza da pesquisa é a aplicada por gerar conhecimento de aplicação prática em empresas.

4.1 PESQUISA CIENTÍFICA

Gil (2007, p. 20) destaca que “etimologicamente, ciência significa conhecimento”. Castro (1977, p. 6) esclarece que a “ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre a realidade observada”. Gil (2007, p. 26) aponta que a ciência “tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos”.

Segundo Minayo (1996) a metodologia em ciências sociais é a escolha do caminho e do instrumento adequado para a abordagem da realidade. Ou ainda, “o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador” (Ibid., p. 22).

Gil (2007), por sua vez, conceitua o método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento. Minayo (1996) ressalta que a escolha do método normalmente é a parte mais complexa, razão pela qual requer atenção do pesquisador.

Lakatos e Marconi (2005) lembram que a utilização de métodos científicos não é exclusiva da ciência, pois é possível usá-los para resolução de problemas do cotidiano. Destacam que, por outro lado, não existe ciência sem o uso de métodos científicos. Porém, o conhecimento científico distingue-se dos demais devido à sua característica de verificação. Por isso, é necessário identificar o método utilizado, ou seja, qual é o caminho para se chegar a um determinado objetivo, o que caracteriza o conhecimento científico.

A pesquisa científica pode ser utilizada quando não se tem informação suficiente sobre o problema, que segundo Gil (2008, p. 17), é um “procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Lakatos e Marconi (2005) ressaltam que a pesquisa tem início através de um problema, e seu objetivo é identificar uma resposta às hipóteses levantadas, portanto, a pesquisa pode confirmar ou invalidar as hipóteses.

De acordo com Collis e Hussey (2005), embora a pesquisa tenha muitas definições, não há um consenso na literatura sobre como ela deva ser definida, porém, consensam que a pesquisa é um “processo de perguntas e investigação, é sistemática e metódica e aumenta o conhecimento” (Ibid., p. 15).

Rudio (1980) afirma que, como a pesquisa tem como objetivo primeiro a resolução de um problema, o método, por sua vez, serve de guia para o estudo do referido problema, constituindo-se assim, no caminho a ser percorrido e na elaboração organizada de procedimentos de orientação ao pesquisador.

As pesquisas, portanto, podem ser utilizadas para realizar descobertas sobre o mundo empírico⁴, porém, segundo Flick (2004, p. 58-59), “o ponto de partida do pesquisador é o conhecimento teórico extraído da literatura ou de descobertas empíricas mais antigas.” Posteriormente, as questões ou hipóteses serão testadas sobre condições empíricas (Ibid., 2004).

Nesse sentido, Collis e Hussey (2005) apontam as qualidades e habilidades do bom pesquisador, porém ressaltam que a mais importante é a perseverança, a qual contribui para o desenvolvimento de todas as demais habilidades e qualidades para obter os resultados esperados. Na Figura 30 apresenta-se as qualidades e habilidades conforme os autores:

⁴ Para a ciência, significa que é guiado pela evidência obtida da pesquisa científica sistemática e controlada (KERLINGER, 2006).

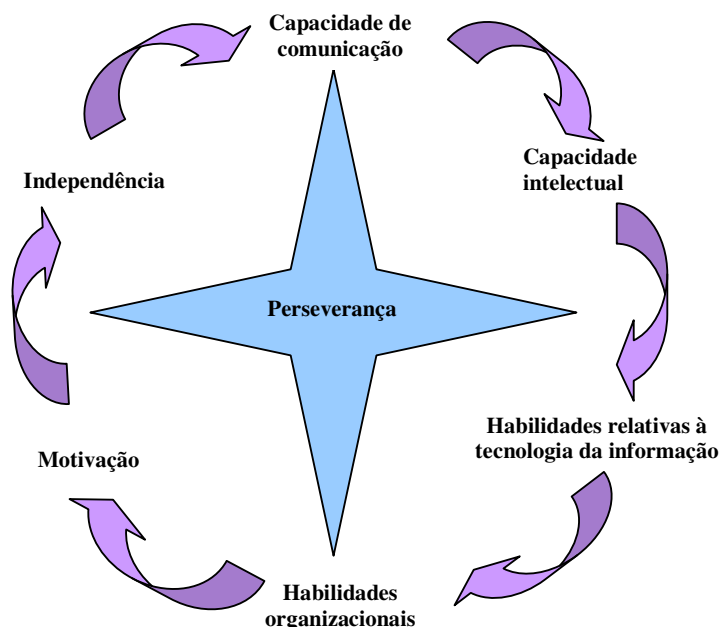


Figura 30. Qualidades e habilidades necessárias ao pesquisador

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base em Collis e Hussey (2005, p. 17).

4.2 TIPOS DE PESQUISA

Gil (2008) afirma que usualmente a classificação das pesquisas ocorre de acordo com seus objetivos gerais. Collis e Hussey (2005), por sua vez, apresentam a classificação dos principais tipos de pesquisa de forma mais ampla, conforme a Figura 31:

Tipo de pesquisa	Base de classificação
Pesquisa exploratória, descritiva, analítica ou preditiva	Objetivo da pesquisa
Pesquisa quantitativa ou qualitativa	Processo da pesquisa
Pesquisa dedutiva ou indutiva	Lógica da pesquisa
Pesquisa aplicada ou básica	Resultado da pesquisa

Figura 31. Classificação dos principais tipos de pesquisa

Fonte: Collis e Hussey (2005, p. 23).

Gil (2008, p. 19) destaca que o êxito da pesquisa depende dos “recursos humanos, materiais e financeiros necessários a sua efetivação”. Já Vergara (2008) ressalta que as conclusões devem responder ao problema de investigação e serem coerentes com a teoria e o

método utilizados no encaminhamento da pesquisa. Para facilitar o delineamento da pesquisa, Roesch (2006) apresenta os tipos de projetos, métodos e técnicas (Figura 32):

Propósitos do Projeto	Método delineamento	Técnicas de Coleta	Técnicas de Análise
<p>Pesquisa aplicada (Gerar soluções potenciais para os problemas humanos).</p> <p>Avaliação de resultados (Julgar a efetividade de um plano ou programa).</p> <p>Avaliação formativa (Melhorar um programa ou plano; acompanhar sua implementação).</p> <p>Pesquisa-diagnóstico (Explorar o ambiente organizacional e de mercado; levar e definir problemas).</p> <p>Proposição de planos (Apresentar soluções para problemas já diagnosticados).</p>	PESQUISA QUANTITATIVA		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experimento de campo; ▪ Pesquisa descritiva ▪ Pesquisa; exploratória. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas; ▪ Questionários; ▪ Observação; ▪ Testes; ▪ Índices e relatórios escritos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos estatísticos (frequência, correlação, associação...)
	PESQUISA QUALITATIVA		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudo de caso; ▪ Pesquisa-ação; ▪ Pesquisa participante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas em profundidade; ▪ Uso de diários; ▪ Observação participante; ▪ Entrevistas em grupo; ▪ Documentos; ▪ Técnicas projetivas; ▪ Histórias de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de conteúdo; ▪ Construção de teoria (<i>grounded theory</i>); ▪ Análise de discurso.

Figura 32. Tipos de projetos, métodos e técnicas

Fonte: Roesch (2006, p. 127).

Conforme os aspectos metodológicos considerados por Minayo (1996), Demo (1996), Cerro e Bervian (2002), Collis e Hussey (2005) e Gil (2008) a pesquisa pode ser classificada de acordo com:

- a) a maneira de abordagem do problema ou processo, como a pesquisa quantitativa;
- b) seus objetivos, como a pesquisa descritiva, por ser aplicado um questionário;
- c) os procedimentos técnicos, como a pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado;
- d) sua natureza, como a pesquisa aplicada, por possibilitar a geração de conhecimento para aplicação prática em empresas.

Nesse panorama, a pesquisa adotada nesse estudo será a quantitativa e descritiva com aplicação de questionário, e, portanto, com a metodologia *survey* ou de levantamento, conforme a seguir.

4.3 ETAPAS DA PESQUISA

Ao adotar a metodologia *survey* na realização de uma pesquisa, Malhotra (2001) e Gil (2007) sugerem que sejam seguidas as seguintes etapas:

- a) definição do objetivo ou problema da pesquisa;
- b) definição da população e da amostra;
- c) elaboração dos instrumentos de coleta de dados, no caso, o questionário;
- d) coleta de dados (campo);
- e) processamento dos dados (tabulação);
- f) análise dos dados e resultados;
- g) apresentação e divulgação dos resultados.

Os estudos formais, conforme Cooper e Schindler (2003, p. 136), normalmente são estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas, e atendem a diversos objetivos da pesquisa:

- a) descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (quem, o que, quando, onde e como de um tópico);
- b) estimativa das proporções de uma população que tenha essas características;
- c) descoberta de associações entre as diferentes variáveis;
- d) descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis.

Considerando a delimitação do tema, o objetivo geral desta dissertação é investigar as práticas relativas ao processo de PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Assim, foram realizadas atividades previamente para constituir a pesquisa, conforme a seguir:

- a) o campo de estudo a ser investigado são as empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, classificado conforme o porte pelo critério utilizado pelo SEBRAE;

- b) o SIMECS, após a concordância em participar da pesquisa, disponibilizou a relação de empresas, através de seu site (SIMECS, 2009);
- c) os dados cadastrais das empresas (nome, endereço, telefone e número de funcionários) foram coletados junto ao SIMECS (2009) e organizados em planilha excel pela autora classificados por porte;
- d) a coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário, elaborado à luz da literatura conforme detalhado posteriormente. Previamente foi realizado um contato telefônico preliminar à empresa, com a meta de explicar os objetivos da pesquisa e identificar o executivo responsável para respondê-lo. Desse modo, o questionário foi encaminhado diretamente ao e-mail do respondente designado para o seu preenchimento, em geral o diretor ou gerente da empresa;
- e) ao finalizar a coleta de dados foi efetuada a tabulação de dados.

A partir dos objetivos almejados, esta pesquisa classifica-se como descritiva com a aplicação de um questionário, de caráter corte transversal, visando descrever sistematicamente as características da população estudada estabelecendo relações entre suas variáveis, além de documental e de levantamento de campo, uma vez que envolveu a consulta bibliográfica e questionamento direto aos executivos, sendo, portanto, uma pesquisa quantitativa realizada pelo método *survey*, e sua natureza como pesquisa aplicada por gerar conhecimento de aplicação prática (MINAYO, 1996; DEMO 1996; CERVO; BERVIAN, 2002; COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2008).

4.3.1 Pesquisa quantitativa

Os métodos de pesquisa, conforme Freitas et al. (2000), podem ser classificados como quantitativos (*survey*, experimentos, etc.) ou qualitativos (estudo de caso, *focus group*, etc.), sendo que ambos apresentam vantagens e desvantagens. O método de pesquisa *survey* ou de levantamento se diferencia dos outros tipos de pesquisa nos seguintes aspectos:

- a) não tem o objetivo de mudança de ordem psicossocial, como a pesquisa-ação;
- b) a coleta de dados é realizada no local pesquisado. A pesquisa bibliográfica ou documental é feita através de fontes de papel;

- c) a coleta de dados é realizada de forma indireta, com diversas pessoas. O estudo de caso não inclui muitas pessoas;
- d) a pesquisa *survey* é uma abordagem quantitativa, diferenciando-se, do estudo de caso, por exemplo, que é qualitativa.

Conforme Gil (2008), as pesquisas são classificadas com base em seus objetivos em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Diante disso, Roesch (2006) destaca que quando a necessidade é obter informações sobre determinada população, a opção é o uso de estudo de caráter descritivo.

Vergara (2006) ressalta que as pesquisas de caráter descritivo não respondem o motivo, mas podem associar determinados resultados a um grupo e respondentes, assim como proporcionam levantamentos de atitudes do grupo pesquisado. Günther (2006, p. 203) faz uma distinção entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa, explicando que na qualitativa existe uma “interação dinâmica entre o pesquisador e o objeto de estudo”, e na quantitativa “difícilmente se escuta o participante após a coleta de dados”.

Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa quantitativa é objetiva, científica e experimental, enquanto a qualitativa é subjetiva, humanista e interpretativa. Günther (2006) observa que, inicialmente, na pesquisa quantitativa as crenças e os valores pessoais não são consideradas fontes de influência como na qualitativa. Anderson et al. (2002) destacam que os dados quantitativos indicam a quantidade e são sempre numéricos.

Nesse ângulo, Günther (2006) destaca que a ênfase no processo indutivo, que parte de elementos individuais para tirar conclusões e generalizações, relacionadas a uma amostra representativa, assegura a possibilidade de generalização dos resultados na pesquisa quantitativa.

Paralelo a essa afirmação, Collis e Hussey (2005, p. 26) adicionam que o método quantitativo é “objetivo por natureza e focado na mensuração de fenômenos”. A pesquisa quantitativa, conforme Roesch (2006) é recomendada quando se pretende medir relações entre variáveis, por associação ou causa-efeito.

Desta forma, o método quantitativo envolve a coleta e a análise de dados numéricos, além da aplicação de testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005) que foram definidos para conduzir a investigação sobre a prática de PE nas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

4.3.2 Definição da população e da amostra

Considerando-se a proposta a ser analisada, opta-se, nesta investigação, pela pesquisa descritiva, que, de acordo com Gil (2007) tem como objetivo descrever as características de determinada população. Realizou-se, portanto, uma pesquisa descritiva, de caráter de corte transversal, com a finalidade de registrar, analisar e descrever ações, informações e o comportamento dos fenômenos (RUDIO, 1980; PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993; OLIVEIRA, 1997; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Esta investigação caracteriza-se como *survey* ou levantamento, que de acordo com Kerlinger (2006) busca estudar pequenas e grandes populações utilizando amostras, com o objetivo de descobrir a incidência relativa, distribuição, e/ou a inter-relação entre as variáveis. Babbie (2001) descreve a pesquisa *survey* como a obtenção de dados ou informações sobre as características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo.

Os *surveys*, de acordo com Babbie (2001), são muito semelhantes aos censos, mas se diferenciam destes porque examinam uma amostra da população. Entre as características gerais da pesquisa de levantamento, o pesquisador ao explicar as razões, características e correlações observadas, deve direcionar a pesquisa para que essa assuma uma postura determinística baseada nas relações de causa e efeito (Ibid., 2001).

As vantagens da abordagem *survey* são as alternativas limitadas, codificação e análise de dados, em decorrência de sua simplicidade, objetividade e confiabilidade de dados (MALHOTRA, 2001). Gil (2008), por sua vez, elenca vantagens como o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez e a quantificação dos dados e resultados.

Por outro lado, Malhotra (2001) aborda que a relutância do pesquisado em fornecer a informação desejada, as limitações do questionário estruturado e a adequabilidade das questões são desvantagens da abordagem *survey*. Embora, apresente vantagens e desvantagens, a abordagem é adequada ao objetivo desta investigação.

Nesse cenário, Roesch (2006, p. 138) esclarece que a população é um “grupo de pessoas ou empresas”, nas quais se tem interesse se obter uma entrevista com um objetivo específico. Vergara (2000) complementa que a população é o conjunto de elementos pesquisados que possuem as características apontadas no objeto de estudo.

A amostragem, por sua vez, é a extração de uma parcela da população para investigação, dependendo do tamanho, custo ou disponibilidade de processamento de dados (ROESCH, 2006). Cooper e Schindler (2003) destacam que a ideia básica de amostragem é que ao selecionar alguns elementos, se tira conclusões sobre toda a população.

Por essa razão, destaca-se que o modo de classificar as empresas quanto ao seu porte varia de um autor para outro (KRUGLIANSKAS, 1996). Nesse trabalho utilizou-se a classificação das empresas por porte, de acordo com o SEBRAE (2005), que estabelece:

- a) microempresa: na indústria, com até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, com até 9 pessoas ocupadas;
- b) pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- c) média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- d) grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

Nesse panorama, o universo deste trabalho é constituído por 361 empresas do segmento metalmeccânico da Serra Gaúcha associadas ao SIMECS. Esta região foi selecionada pelo critério de acessibilidade que, segundo Vergara (2000), é o procedimento no qual se selecionam elementos pela facilidade de acesso.

Analisando em detalhe as empresas do setor metalmeccânico do SIMECS, em específico as que foram investigadas neste trabalho, obtêm-se os seguintes dados, considerando-se a classificação por porte conforme o critério do SEBRAE (2005):

Tabela 4. Classificação dos setores econômicos do SIMECS por porte

Setor econômico	Micro	Pequena	Média	Grande	Total SIMECS	Total a investigar
Automotivo	508	43	25	10	586	78
Eletroeletrônico	265	23	4	6	298	33
Metalmeccânico	1.560	204	41	5	1.810	250
Total	2.333	270	70	21	2.694	361

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora com base nos dados do SIMECS (2009).

Neste trabalho, foram investigadas somente as empresas do setor metalmeccânico de pequeno, médio e grande porte. Assim, conforme a Tabela 4, analisou-se inicialmente 361

empresas, sendo 270 de pequeno, 70 de médio e 21 de grande porte, nas quais se aplicou o questionário.

Desse modo, a definição de porte seguiu o critério de classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005), conforme demonstrado na Tabela 5:

Tabela 5. Classificação das empresas por porte conforme critério do SEBRAE

Tipo de empresa	Número de funcionários
Grande porte	Acima de 499
Médio porte	De 100 a 499
Pequeno porte	De 20 a 99
Microempresa	De 1 a 19

Fonte: SEBRAE (2005).

A definição do porte das empresas é importante, conforme o SEBRAE (2005), por que o SIMPLES, conforme a Lei 11.196/2005 e o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841/1999), concede às mesmas tratamento jurídico diferenciado e simplificado nas questões tributárias, creditícias e burocráticas.

Adicionalmente, dados do SEBRAE (2005) apontam que as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Por outro lado, em 2002, as médias e grandes empresas responderam por 42,8% do total de empregos e 74,0% da massa de salários (SEBRAE, 2005).

4.3.3 Instrumento de coleta de dados

Na pesquisa *survey* o levantamento de informações pode ser por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário, e pode ser feito frente a frente, pelo telefone, pelo correio ou ainda, pela internet (BABBIE, 2001). Rudio (1980, p. 91) complementa, destacando que o questionário, como instrumento de pesquisa, é um dos mais frequentemente empregados nas ciências comportamentais, além da entrevista.

A coleta de dados será realizada por meio de questionário estruturado, considerado um dos instrumentos mais importantes na coleta de dados nas áreas de ciências sociais

(BOTELHO; ZOUAIN, 2006), composto por questões fechadas, nas quais Gil (2007) diz que é preciso garantir sempre uma alternativa para o respondente e, conforme Aaker et al. (2007), as questões devem ser específicas.

Não existe um princípio que garanta um questionário ótimo ou ideal, conforme Malhotra et al. (2005). No entanto, ressalta o autor, a criatividade, a experiência e o talento do pesquisador assumem papel importante em sua elaboração final, assim como algumas diretrizes essenciais que seguem as seguintes etapas:

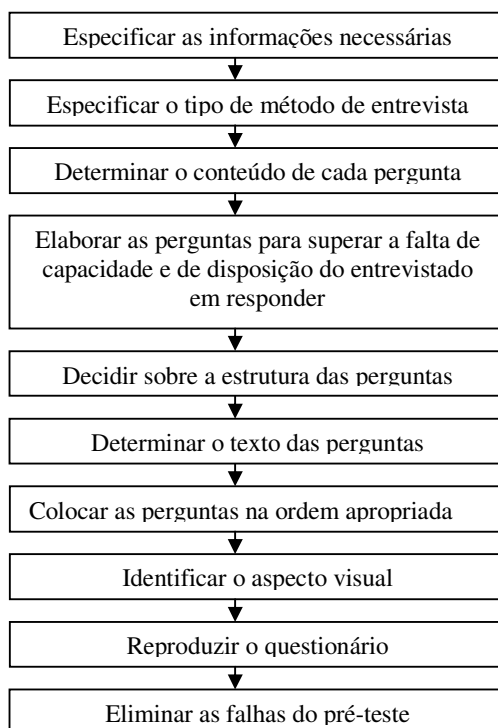


Figura 33. Processo de elaboração do questionário

Fonte: Malhotra et al. (2005, p. 230).

O questionário representa uma sequência estruturada de perguntas com o objetivo de obter opiniões e informações dos entrevistados, e que constitui a forma mais rápida e barata para a obtenção de dados (GIL, 2008; MALHOTRA et al., 2005). A elaboração do questionário consiste em investigar os objetivos específicos da pesquisa, e Gil (2008) recomenda algumas práticas:

- a) a pergunta deve possibilitar interpretações únicas;
- b) a pergunta não deve sugerir respostas;

- c) o número de perguntas deve ser limitado, e essas devem ser formuladas de modo claro, concreto e preciso;
- d) evitar perguntas que conduzam a respostas defensivas, estereotipadas;
- e) a apresentação gráfica do questionário deve facilitar o seu preenchimento;
- f) o questionário deve apresentar uma introdução sobre a importância das respostas para atingir os objetivos;
- g) o questionário deve conter as instruções sobre o preenchimento das questões, iniciando com as mais simples e, finalizado com as mais complexas.

As questões do questionário podem ter escalas de classificação, como a *Likert*, que normalmente é utilizada, pois possibilita que os participantes forneçam respostas discriminatórias, com algum tipo de escala ou classificação, conduzida através de questões que são afirmações, nas quais o respondente indica o seu nível de concordância com as mesmas (COLLIS; HUSSEY, 2005).

No questionário as questões devem ser elaboradas com palavras simples e comuns, adequadas ao linguajar do entrevistado, assim como, as perguntas devem ser ordenadas logicamente e apropriadamente (MALHOTRA et al., 2005). A confiabilidade e validade das respostas do questionário são requisitos importantes no projeto de perguntas, conforme destacam Collis e Hussey (2005), e sendo positivas facilitam o entendimento do respondente.

O instrumento de coleta de dados do presente estudo (Apêndice III), após as questões iniciais, contemplou cinco blocos, elaboração de PE, implementação de PE, avaliação e controle do PE, ação corretiva do PE e percepção e resultados do PE. Nesses blocos foi utilizada uma escala de concordância do tipo *Likert*, com cinco pontos variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Cada questão foi apresentada na forma de afirmação, e o texto orientava o respondente a assinalar a alternativa que melhor definisse a prática na empresa.

Além desses cinco blocos, o instrumento continha questões abertas e fechadas, de escolha simples ou múltipla sobre a caracterização da empresa, do respondente e do processo de PE, contendo as seguintes questões:

- a. atividade, setor, município de localização, número de funcionários;

- b. informações diversas sobre o modo de elaboração e as etapas realizadas pela empresa no PE, bem como o ano de início, periodicidade e participantes do PE na empresa e o uso de ferramentas para acompanhar a execução do PE;
- c. resultados e dificuldades no processo do PE;
- d. motivos da elaboração do PE na empresa, bem como as áreas mais complexas para se planejar;
- e. características gerais da empresa, como ano de fundação, tempo de empresa e cargo do respondente, atuação da empresa, grau de ação da concorrência e comparativo do faturamento da empresa de 2007 e 2008.

Nesta investigação foi elaborada a correspondência (Apêndice II) com as informações importantes sobre os objetivos da pesquisa e o preenchimento do questionário. O questionário (Apêndice III) foi elaborado à luz do referencial teórico apresentado no Capítulo 3 e 4 desta dissertação, ou seja, com base nos autores apresentados nas seções que tratam da estratégia, PE e do método de pesquisa.

Durante a elaboração desta dissertação foram encontrados diversos artigos, dissertações e teses abordando o tema PE, porém, em sua maioria, os mesmos optaram pelo estudo qualitativo (estudos de caso) ou com abordagens diferentes do pretendido pela autora. Portanto, não foi encontrado pela autora um modelo de questionário já validado e aplicável ao presente estudo.

Por essa razão, o questionário foi elaborado pela autora com base na literatura, e derivados de entrevistas com cinco professores universitários, especialistas e profissionais da área de estratégia e planejamento estratégico, conforme recomendam Malhotra et al. (2005), antes de efetuar o pré-teste. Dois professores são pesquisadores internacionais e os demais são pesquisadores nacionais, que contribuíram com questionamentos e problematizações para fundamentar e assegurar a validade do conteúdo do instrumento de coleta de dados.

4.3.4 Validação e pré-teste

O processo de validação do instrumento de coleta de dados é uma importante etapa da pesquisa para garantir a eficácia e a qualidade nos resultados, pois permite identificar a

existência de falhas na construção, redação ou interpretação de questões, que podem estar complexas, exaustivas, com erros de redação, ou ainda, não entendíveis (GIL, 2007). Por isso, é preciso pré-testar os questionários, e analisar como eles são pré-testados para garantir a qualidade do processo (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Diante disso, Malhotra (2001, p. 290) destaca a importância de especificar as informações coletadas e que “mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste”, e prossegue dizendo que, como norma geral, um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo antes de ser testado. Os instrumentos de coleta de dados foram reproduzidos, tendo como primeira providência pré-testá-los, a fim de verificar a adequação, clareza e facilidade de sua compreensão pelas organizações pertencentes ao segmento selecionado para a investigação (HAIR JR et al., 2005; AAKER et al., 2007).

Malhotra (2001, p. 290) afirma que pré-teste é o “[...] teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. Aaker et al. (2007) recomendam que o pré-teste seja realizado com pelo menos quatro e, no máximo, trinta participantes. Os pré-testes dos questionários foram realizados com seis empresas pertencentes ao universo pesquisado, escolhidas por conveniência.

Os pré-testes dos questionários foram aplicados em abril de 2009, e os respondentes foram os executivos das empresas, escolhidos de forma aleatória, e que apontaram pequenas alterações no questionário original após a realização do pré-teste, no sentido de melhorar a compreensão e seu entendimento, que foram detectadas a partir da dificuldade de entendimento do significado de algumas palavras e expressões por parte dos respondentes.

Cabe mencionar alguns comentários e sugestões das empresas: “Já recebi alguns questionários de mestrado, e este está com uma bela carta de apresentação e uma cobertura eficiente do tema pelas perguntas”; “as perguntas são acessíveis”; “trocar a palavra colaborador por empregado ou funcionário”; “o conteúdo está muito bom”; “inserir a periodicidade quadrimestral”; “sinto-me confortável em responder o questionário, [...] não há questões que prejudiquem as respostas pelas companhias abertas por questões estratégicas, [...] não vejo nenhuma que possa produzir esta limitação”; “esclarecer melhor as questões que permitem múltiplas respostas”.

Dessa maneira, foram realizados os ajustes no documento original antes de aplicá-lo a toda a amostragem.

4.3.5 Coleta de dados

Segundo Freitas (2000) e Malhotra et al. (2005), as pesquisas *survey* são pesquisas de opinião de caráter quantitativo, sendo a coleta de dados realizada por meio de questionários estruturados, exigindo, portanto, rígidos procedimentos internos de controle com o objetivo de garantir a eficiência no levantamento de campo e a fidedignidade dos resultados.

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a unidade de análise pode ser um indivíduo, nesse caso coincidindo com o respondente, mas também pode ser um grupo, um setor da organização ou a própria organização, entre outras.

De acordo com Gil (2008) o delineamento de dados da pesquisa expressa os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, porém a coleta de dados, elemento mais importante para o delineamento de dados, pode ter dois grupos de delineamentos:

- a) dados fornecidos pelas fontes de papel: como a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental;
- b) dados fornecidos por pessoas: como a pesquisa experimental, pesquisa *ex-post facto*, levantamento e o estudo de caso. Embora gerem certa controvérsia, inclui-se nesse grupo, a pesquisa-ação e a pesquisa-participante.

Nesta pesquisa para investigar a prática do PE foram pesquisados executivos e/ou funcionários da alta e média administração das empresas, principalmente diretores e gerentes responsáveis pelas áreas funcionais. Portanto, devido às questões estratégicas apresentadas no questionário solicitou-se que o mesmo fosse preenchido pelo profissional que melhor conhecesse as práticas de PE, bem como o desempenho organizacional. Nesse sentido, contactou-se o primeiramente o primeiro e segundo nível organizacional, e um nível posterior por recomendação da alta administração da empresa.

O primeiro nível ou a alta administração, geralmente é formado pela diretoria; o segundo, é o intermediário ou média administração composto pelas gerências; e, o terceiro nível, é o operacional ou baixa administração, representado pelos supervisores ou responsáveis pelas áreas.

No sentido de garantir a eficácia e a validação dos questionários, o respondente deveria estar, no mínimo, há um ano na empresa, tempo considerado necessário para ter um

bom conhecimento da empresa, do funcionamento e entendimento sistêmico da organização. Em cada empresa somente haverá um respondente para o questionário.

Em três casos, por solicitação do respondente, a pesquisa exploratória mediante entrevista pessoal foi utilizada como último recurso, combinando-se desse modo a utilização da pesquisa descritiva, cuja característica principal concentra-se no uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

Na coleta de informações junto aos executivos das empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, de pequeno, médio e grande porte, foi elaborado e aplicado o questionário, conforme modelo no Apêndice III, para investigar a prática do PE.

As negociações com o SIMECS (Apêndice I) foram iniciadas em fevereiro de 2008. Os procedimentos de contato para a coleta de dados foram efetuados da seguinte maneira:

- a) contato telefônico preliminar: foi mantido contato com o SIMECS, com o objetivo de verificar quem são as empresas a serem investigadas, fornecer informações prévias sobre os objetivos da pesquisa, confirmar detalhes do processo de envio e coleta de dados e buscar apoio e respaldo do SIMECS para aumentar a incidência do preenchimento do questionário pelas empresas, o qual foi aceito e utilizado durante a realização da pesquisa;
- b) contato telefônico preliminar: foi mantido contato telefônico previamente com as empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, com o objetivo de identificar quem seria o responsável pela empresa ou pelo PE. Ao conversar, via telefone, com essa pessoa, eram explicados os objetivos da pesquisa, a importância da empresa na participação e no correto preenchimento do questionário, e no modo de envio e retorno do mesmo. Com a afirmação da participação na pesquisa, era questionada a melhor maneira de envio dos documentos, e a grande maioria optava pela internet pela sua praticidade. Também eram identificadas as empresas que não elaboram o PE. Nesse caso, o executivo era orientado a preencher o questionário de forma parcial, conforme recomendado na correspondência, ou ainda, as questões eram feitas por telefone, e o questionário preenchido pela autora conforme recomendado pelo executivo;
- c) envio de correspondência eletrônica e instrumento de coleta de dados: a correspondência eletrônica (Apêndice II) foi enviada ao responsável, juntamente com o questionário estruturado para o endereço eletrônico indicado pelo executivo.

Em algumas empresas, a entrega do questionário foi feita pessoalmente pela autora devido à facilidade de acesso. No retorno 99% dos respondentes optaram por devolver o instrumento preenchido através do endereço eletrônico indicado na correspondência (Apêndice II);

d) contato telefônico: aproximadamente dez dias após o envio do questionário e não sendo recebido o seu retorno, o executivo era contatado para verificar a necessidade de maior prazo para o retorno do instrumento. Esse processo foi feito várias vezes, até o término do prazo para a coleta de dados;

e) questionário aplicado mediante entrevista pessoal: em três casos, por solicitação dos executivos, foi agendado horário com o executivo responsável pelo preenchimento do questionário em conjunto com a pesquisadora. Nos três casos a empresa não tinha PE.

Por estas razões, a pesquisa *survey* pressupõe a coleta de dados por profissionais capacitados e treinados para a pesquisa, pois o tamanho e a representatividade da amostra devem assegurar resultados estatisticamente confiáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003). Essa etapa, conforme indicado por Hair Jr et al. (2005a) é um dos processos mais morosos, lentos e dispendiosos da pesquisa, devido ao tamanho da população e aos diversos contatos telefônicos necessários para explicar os objetivos e a programação do retorno da pesquisa, assim como a negociação de novas programações.

O processo de coleta de dados realizou-se em 90 dias, no período compreendido entre abril e junho de 2009, período aguardado para que as empresas tivessem disponíveis os resultados sobre o seu faturamento líquido de 2008, uma vez que havia uma pergunta ao final do questionário (Apêndice III) sobre essa informação e de extrema relevância para o contexto da pesquisa.

Sendo assim, dos 361 questionários entregues, obteve-se o retorno de 244 questionários, alcançando-se um índice de retorno de 68%. Portanto, 117 empresas não responderam o questionário, ou seja, 32%. Dessas, 40 não quiseram participar do processo ou não foram localizadas e, 77 não entregaram o questionário até o prazo.

Devido aos objetivos da pesquisa foram separadas as empresas que possuem o PE implantado e as que não possuem o PE implantado. Na análise dos dados, observa-se que dos 244 questionários respondidos, 94 empresas possuem o processo de PE implantado e 150 não possuem o processo de PE implantado, conforme ilustrado na Figura 34:

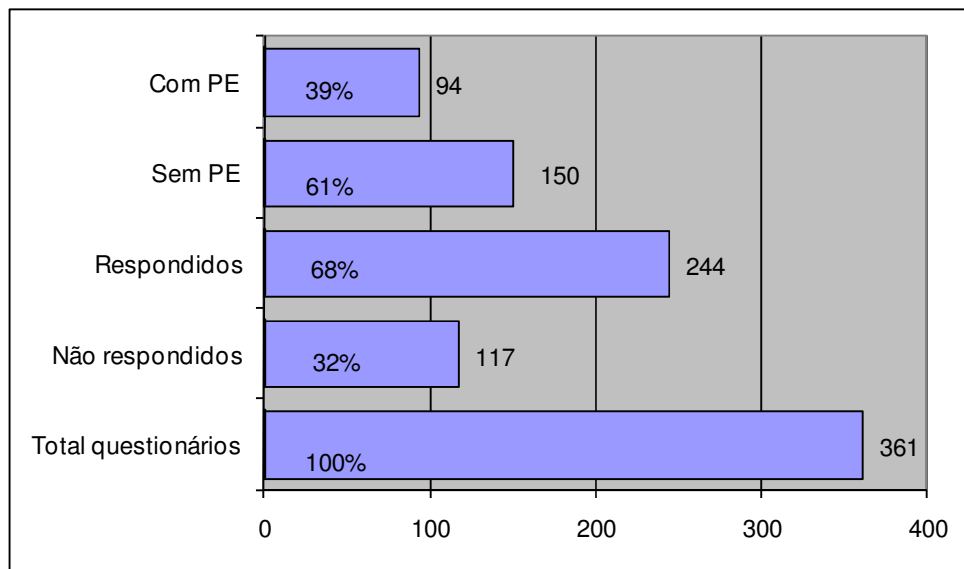


Figura 34. Retorno e pré-classificação dos questionários

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, esse estudo investigou as 94 empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico que possuem o PE implantado na organização, cuja análise de dados e de resultados apresenta-se no próximo capítulo.

5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados obtidos na investigação sobre a prática de PE das empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Assim, far-se-á uso da pesquisa quantitativa, com a análise dos dados através da estatística univariada e multivariada para identificar os fatores para atingir os objetivos específicos.

Na análise de dados serão utilizados gráficos, frequências, percentual, média, coeficiente de variação, comparativos, além de cruzamento de dados e a relação entre os fatores (STEVENSON, 2001; ANDERSON et al., 2002; MOORE, 2005). Em algumas questões, o método utilizado para a análise dos dados coletados é o de conteúdo conforme propõem Bardin (2004) e Vergara (2006).

Será utilizado o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 15, considerado robusto e o mais utilizado em administração para estatísticas aplicadas para a geração consolidada de dados (HAIR JR et al., 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2005; BOTELHO; ZOUIAN, 2006; OLIVEIRA, 2007). Além disso, utilizou-se o software e planilha excel, edição 2003, para compilação de algumas questões. A análise dos dados e resultados foi realizada nos meses de julho a agosto de 2009.

5.1 TRATAMENTO DOS DADOS

Para Collis e Hussey (2005, p. 26) a natureza da pesquisa pode ser básica ou aplicada, sendo que esta refere-se ao processo investigativo e ao desenvolvimento de novos conhecimentos ou a compreensão de problemas específicos existentes. Rudio (1980) contribui, e afirma que a finalidade da pesquisa aplicada é a resolução de problemas concretos com soluções imediatas que geram novas tecnologias e conhecimentos.

Nesta investigação, portanto, a natureza da pesquisa será a aplicada, por gerar um conhecimento específico sobre a prática do PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Nessa etapa foi realizado o tratamento, processamento e análise dos dados para a configuração dos resultados de acordo com os objetivos propostos. Por tratar-se de um

estudo de natureza quantitativa, os dados foram processados utilizando-se técnicas estatísticas univariadas e multivariadas, tais como: análise descritiva, análise fatorial, análise da consistência das escalas e análise de variância.

Nesse contexto, a Tabela 6 ilustra que do total de 361 empresas pesquisadas obteve-se o retorno de 244 empresas, ou seja, 68% do universo a ser pesquisado, das quais 72% ou 176 respostas, são provenientes de empresas de pequeno porte⁵, 22% ou 54 respostas são de empresas de médio porte, e 6% ou 14 respostas são de empresas de grande porte.

Tabela 6. Empresas pesquisadas

Porte da Empresa	Universo geral	Empresas pesquisadas	% de Respostas
Grande porte	21	14	6,0%
Médio porte	70	54	22,0%
Pequeno porte	270	176	72,0%
TOTAL	361	244	100%

Fonte: Coleta de dados.

Por outro lado, observa-se que nem todas as empresas possuem o PE implantado. Em função dos objetivos deste estudo que investiga a prática de PE nas empresas do setor metalmeccânico de pequeno, médio e grande porte da Serra Gaúcha, foram utilizados somente os questionários das empresas que possuem o PE implantado, razão pela qual a análise dos dados será sobre o retorno de 94 empresas. Assim, 55% ou 52 respondentes são de empresas de pequeno porte, 31% ou 29 respondentes são de empresas de médio porte e 14% ou 13 respondentes são de empresas de grande porte, conforme a Tabela 7:

Tabela 7. Empresas com PE implantado

Porte da Empresa	N. de Funcionários	Frequência	% de Respostas
Grande porte	Acima de 499	13	14,0%
Médio porte	De 100 a 499	29	31,0%
Pequeno porte	De 20 a 99	52	55,0%
TOTAL		94	100%

Fonte: Coleta de dados.

⁵ Utilizou-se o critério SEBRAE – RS (Tabela 6) para a definição do porte das empresas.

Por fim, face aos objetivos pretendidos por este estudo, opta-se em descartar os questionários de 150 respondentes, conforme Tabela 8, em razão das empresas não terem o PE implantado na organização até o momento.

Tabela 8. Empresas sem PE implantado

Porte da Empresa	N. de Funcionários	Frequência	% de Respostas
Grande porte	Acima de 499	1	0,66%
Médio porte	De 100 a 499	25	16,67%
Pequeno porte	De 20 a 99	124	82,67%
TOTAL		150	100%

Fonte: Coleta de dados.

Desse modo, após essa etapa, chegou-se a uma amostra final de 94 questionários válidos com os valores *missing* substituídos pela média de cada item. Após essa limpeza inicial, procederam-se as análises de validade e confiabilidade das escalas, através da análise fatorial exploratória, avaliação da consistência interna e correlações (item-item e item-total) (FLYNN; PEARCY, 2001).

De acordo com Hair Jr et al. (2005, p. 56) os “dados perdidos são uma realidade na análise multivariada”. Inicialmente não houve a necessidade de retirada de questionários, e nenhum questionário apresentou quantidade significativa de valores omissos (*missing values*) superior a 10% do questionário (ROTH, 1994; HAIR JR et al., 2005).

5.2 CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DA AMOSTRA

Conforme Stevenson (2001) as medidas de tendência central são usadas basicamente para tipificar ou representar um conjunto de números, sendo a média, a mediana e a moda as medidas mais utilizadas. Porém a análise de grandes conjuntos de dados requer a análise através da distribuição de frequência que será utilizada nesse estudo.

A amostra das 94 empresas apresentou diversas informações quanto à caracterização e perfil das organizações do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. A primeira e última parte do questionário trazia perguntas relativas ao perfil demográfico das empresas e dos respondentes. A seguir, são apresentadas as características quanto ao perfil das empresas respondentes e quanto aos executivos respondentes.

5.2.1 Atividade das empresas

Em relação à variável de caracterização da atividade da empresa, observa-se na Tabela 9 que 93 empresas possuem atividades na indústria, perfazendo um total de 99%, e uma empresa possui atividades em serviços, com 1%. Por outro lado, não há empresas respondentes da atividade de comércio.

Tabela 9. Atividade das empresas pesquisadas

Atividade da Empresa	Frequência	% de Respostas
Indústria	93	99,0%
Comércio	0	0,0%
Serviços	1	1,0%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.2.2 Setor das empresas

No setor das empresas, conforme a Tabela 10, o setor metalmeccânico apresenta a maior parcela da amostra, 68,1%, perfazendo um total de 64 empresas. O setor automotivo representa 26,6%, com 25 empresas respondentes, e o setor eletroeletrônico com 5,3%, ou 5.

Tabela 10. Setor das empresas pesquisadas

Setor da Empresa	Frequência	% de Respostas
Automotivo	25	26,6%
Eletroeletrônico	5	5,3%
Metalmeccânico	64	68,1%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.2.3 Município de localização das empresas

Observa-se na Tabela 11 que a maior representatividade das empresas pesquisadas é do município de Caxias do Sul, com 72,3%, perfazendo um total de 68 empresas. Em

seguida, 7 empresas, ou 7,5%, são de Veranópolis. Farroupilha e Garibaldi contam com 5 empresas cada, com 5,3% cada. Flores da Cunha possui 4,3%, ou 4 empresas. Após, Carlos Barbosa e São Marcos com 2,1%, ou 2 empresas cada município. Por fim, Vila Flores possui 1 empresa, ou 1,1% das empresas pesquisadas.

Tabela 11. Município de localização das empresas pesquisadas

Município da Empresa	Frequência	% de Respostas
Caxias do Sul	68	72,3%
Carlos Barbosa	2	2,1%
Farroupilha	5	5,3%
Flores da Cunha	4	4,3%
Garibaldi	5	5,3%
São Marcos	2	2,1%
Veranópolis	7	7,5%
Vila Flores	1	1,1%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.2.4 Número de funcionários e porte das empresas

Em relação à quantidade de funcionários e do porte da empresa, (Tabela 12) a maior parcela da amostra 55% é de pequeno porte, totalizando 52 empresas. As de médio porte representam 29, ou 31% da amostra. As de grande porte são 13, ou 14% da amostra.

Tabela 12. Número de funcionários e porte das empresas pesquisadas

Porte da Empresa	N. de Funcionários	Frequência	% de Respostas
Grande porte	Acima de 499	13	14,0%
Médio porte	De 100 a 499	29	31,0%
Pequeno porte	De 20 a 99	52	55,0%
TOTAL		94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.2.5 Nacionalidade das empresas

A nacionalidade da empresa, de acordo com a Tabela 13, identifica 81,9%, ou 77 empresas de nacionalidade brasileira. A seguir, 9,6% ou 9 empresas são multinacionais estrangeiras. Ainda, 6,4% ou 6 empresas são multinacionais brasileiras. As empresas estrangeiras são 2 ou 2,1%.

Tabela 13. Nacionalidade das empresas pesquisadas

Nacionalidade da Empresa	Frequência	% de Respostas
Brasileira	77	81,9%
Estrangeira	2	2,1%
Multinacional brasileira	6	6,4%
Multinacional estrangeira	9	9,6%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.2.6 Atuação das empresas

Das empresas respondentes, 62,8% ou 59, atuam no mercado internacional, conforme a Tabela 14, seguido de 29,8% ou 28 empresas que atuam no cenário nacional. Adicionalmente, 4,2% ou 4 empresas atuam localmente, 2,1% ou 2 empresas atuam na Região Sul, e 1,1% ou uma empresa atua no Estado do Rio Grande do Sul.

Tabela 14. Atuação das empresas pesquisadas

Atuação da Empresa	Frequência	% de Respostas
Local	4	4,2%
Estadual	1	1,1%
Região Sul	2	2,1%
Nacional	28	29,8%
Internacional	59	62,8%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.2.7 Tempo de atuação das empresas

Das empresas respondentes, 27,7% ou 26, estão no mercado entre 11 a 20 anos, conforme a Tabela 15, seguido de 24,5% ou 23 empresas que atuam de 21 a 30 anos. Além disso, 23,4% ou 22 empresas atuam de 1 a 10 anos, 8,5% atuação de 31 a 40 anos, 7,3% de 51 a 60 anos, 4,2% de 61 a 70 anos, 3,3% de 41 a 50 anos, e 1,1% acima de 70 anos, no caso uma empresa com 113 anos de atuação no mercado.

Tabela 15. Tempo de atuação das empresas pesquisadas

Anos de Atuação da Empresa	Frequência	% de Respostas
1 a 10 anos	22	23,4%
11 a 20 anos	26	27,7%
21 a 30 anos	23	24,5%
31 a 40 anos	8	8,5%
41 a 50 anos	3	3,3%
51 a 60 anos	7	7,3%
61 a 70 anos	4	4,2%
Acima de 70 anos	1	1,1%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.2.8 Informações sobre os respondentes

Os questionários em sua maioria foram respondidos pelos diretores ou gerentes das empresas, ou seja, 70,2% ou 66 questionários. Desse modo, 37,2% ou 35 respondentes, ocupam o cargo de diretor, seguido de 33% ou 31 respondentes que ocupam o cargo de gerente. Os demais foram respondidos pelos coordenadores, com 8,5% ou 8 respondentes, seguido de 5,3% ou 5 respondentes que ocupam o cargo de supervisor. Os demais respondentes ocupam outro⁶ cargo, com 14,9% das respostas, ou 14 respondentes.

⁶ Analista de PE, assessor da direção, analista de recursos humanos, analista da qualidade, analista financeiro, consultor, analista de projetos.

Tabela 16. Cargo dos respondentes

Tempo de Empresa	Frequência	% de Respostas
Diretor	35	37,2%
Gerente	31	33,0%
Supervisor	5	5,3%
Coordenador	8	8,5%
Outro ³	14	14,9%
Não responderam	1	1,1%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

O tempo de empresa dos respondentes pode ser observado na Tabela 17, na qual 48,9% ou 46 respondentes atuam na empresa de 1 a 5 anos, seguido de 26,6% ou 25 respondentes que atuam de 6 a 10 anos. Ainda, 13,8% ou 13 respondentes atuam de 11 a 20 anos, e 9,6% ou 9 respondentes estão na empresa entre 21 a 30 anos. Acima de 30 anos constitui 1 respondente, ou 1,1% das respostas.

Tabela 17. Tempo de empresa dos respondentes

Cargo dos Respondentes	Frequência	% de Respostas
1 a 5 anos	46	48,9%
6 a 10 anos	25	26,6%
11 a 20 anos	13	13,8%
21 a 30 anos	9	9,6%
Acima de 30 anos	1	1,1%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.3 APLICAÇÃO DA ANÁLISE FATORIAL

De acordo com Malhotra (2001) a análise fatorial demonstra uma classe de processos utilizados para a sumarização dos dados. Por isso, a perda mínima de informações é viável, pois análise fatorial condensa os dados agrupando-os em fatores (HAIR JR et al., 2005), por meio da qual se reduz o número de dimensões da análise (AAKER et al., 2007).

Na análise fatorial foram seguidos os passos sugeridos por Malhotra (2001) que orienta que após definidos os objetivos da análise fatorial, deve-se construir uma matriz de correlação, determinar o modelo a ser usado, estabelecer o número de fatores e o seu método de rotação e interpretação. A matriz de correlação de dados verifica se existem relações entre as variáveis, uma vez que as variáveis devam estar correlacionadas (MALHOTRA et al., 2005).

O *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett* são procedimentos estatísticos que verificam a qualidade das correlações entre as variáveis. O KMO é uma técnica que compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005), e valores entre 0,5 e 1 apontam que a análise fatorial é um recurso apropriado e valores inferiores a 0,5 indicam sua inadequação (HAIR JR et al., 2005; MALHOTRA, 2001).

Por outro lado, o teste de esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese de que não há correlação entre as variáveis (MALHOTRA, 2001; PESTANA; GAGEIRO, 2005), sendo que ela deve ser rejeitada para que a análise fatorial seja uma técnica aplicável aos dados da pesquisa.

Com o objetivo de examinar se a matriz de correlações é uma matriz de identidade, foi aplicado o teste KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett*. O teste KMO apresentou um valor de 0,73, considerado acima da mediana, indicando que a análise fatorial é uma técnica adequada para ser aplicada a pesquisa em estudo (MALHOTRA, 2001; PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR JR et al.; 2005). Adicionalmente, o teste de esfericidade de *Bartlett* indicou um valor com significância de 0,000, portanto, por ser um valor inferior a 0,05 mostra que existe correlação ou significância entre as variáveis (HAIR JR et al.; 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2005). Os dados são apresentados na Tabela 18:

Tabela 18. Resultado do KMO e do teste de *Bartlett*

Teste		Valor Encontrado
KMO (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>)		0,730
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Qui-quadrado aproximado	3515,415
	Significância	0,000

Fonte: Coleta de dados.

Em sequência, Cooper e Schindler (2003) recomendam identificar os fatores pelo método de Análise de Componentes Principais, que determina um número mínimo de fatores que respondam pela máxima variância dos dados (MALHOTRA, 2001). Hair et al. (2005) recomendam que sejam aproveitados somente os que apresentam um autovalor (*eigenvalue*) superior a um.

Após foi empregado o método de rotação ortogonal Varimax, que através da maximização dos quadrados da variância da carga dos fatores reduz o número de variáveis que apresentam cargas elevadas sobre um mesmo fator (MALHOTRA, 2001). Durante a análise da carga fatorial foram desconsideradas as que apresentaram carga fatorial inferior a 0,5 por não apresentarem um grau de significância considerável (HAIR JR et al., 2005).

A técnica de ordenação é um modo de explorar dados, pois expressa a estrutura de correlações com um número menor possível de dimensões ou fatores, sem a perda de informações substanciais. Hair et al. (2005, p. 102) sugerem que o teste *scree* seja usado para “identificar o número ótimo de fatores”, sendo a curva resultante utilizada para avaliar o ponto de corte. Portanto, o teste *scree*, na Figura 35, identifica 5 componentes ou fatores principais:

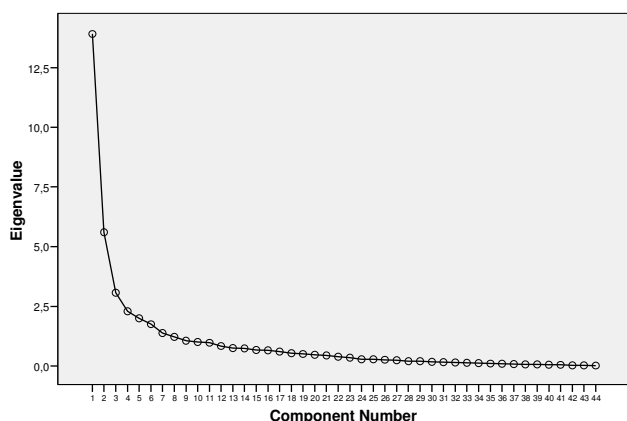


Figura 35. *Scree Plot* da matriz da correlação
Fonte: Coleta de dados.

A Tabela 19 apresenta as cargas fatoriais com as comunalidades da matriz de correlação correspondentes a cada fator, após a rotação:

Tabela 19. Cargas fatoriais e comunalidades da matriz de correlação

Variáveis	Cargas fatoriais	Comunalidades
B14. Sabemos o negócio	0,67	0,546
B15. Definição clara sobre missão	0,51	0,500
B16. Definição clara sobre visão	0,66	0,571
B17. Definição princípios	0,52	0,521
B18. Ameaças e oportunidades	0,65	0,543
B19. Pontos fortes e fracos	0,44	0,417
B20. Objetivos claros a atingir	0,73	0,693
B21. Metas claras a atingir	0,72	0,605
B22. Formulamos estratégias	0,65	0,750
B23. Estratégias desdobradas em planos de ação	0,56	0,642
B24. Roteiro de fácil entendimento e aplicação	0,56	0,508
C25. PE implantado com seriedade	0,53	0,603
C26. Setores implementam PE	0,65	0,588
C27. Ações e metas divulgadas	0,55	0,511
C28. Responsáveis e prazos nas ações	0,70	0,615
C29. Gestores envolvidos	0,49	0,531
C30. Ações implantadas	0,78	0,724
C31. Funcionários conhecem objetivos e metas	0,61	0,523
D32. Monitoramos execução ações e metas	0,59	0,610
D33. Conjunto de indicadores	0,70	0,643
D34. Indicadores marketing e vendas	0,69	0,668
D35. Indicadores qualidade	0,61	0,701
D36. Indicadores recursos humanos	0,57	0,642
D37. Indicadores produção e materiais	0,59	0,693
D38. Indicadores financeiros e contábeis	0,59	0,582
D39. Ações definidas no PE	0,72	0,730
D40. Sistemas de informação	0,64	0,573
E41. Analisamos constantemente indicadores	0,50	0,614
E42. Identificamos as causas	0,67	0,667
E43. Efetuamos ajustes e correções	0,61	0,582
E44. Participação e socialização no processo	0,75	0,627
F45. Atender exigências certificação	0,41	0,386
F46. Cria maior participação no mercado	0,73	0,623
F47. Nos torna mais competitivos	0,72	0,762
F48. Promove desenvolvimento prod.e serviços	0,80	0,710
F49. Manutenção e busca de novos clientes	0,74	0,682
F50. A comunicação interna melhora	0,73	0,639
F51. Promove a mudança de processos	0,67	0,763
F52. Melhora a qualificação das equipes	0,69	0,750
F53. Proporciona senso de direção	0,56	0,646
F54. PE é uma prática muito importante	0,58	0,616
F55. PE é um processo consolidado na empresa	0,59	0,479
F56. PE produz resultados positivos	0,54	0,587
F57. PE resulta em lucratividade e faturamento	0,54	0,506

Fonte: Coleta de dados.

Hair et al. (2005) recomendam que sejam retiradas os itens cujas comunalidades sejam inferiores a 0,5. A Tabela 20, apresenta a matriz de rotação Varimax ou *Rotated Component Matrix* com as questões destacadas em cada fator:

Tabela 20. Formação dos fatores nos blocos

Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
B14. Sabemos o negócio			0,67		
B15. Definição clara sobre missão	0,44		0,51		
B16. Definição clara sobre visão			0,66		
B17. Definição princípios	0,52				
B18. Ameaças e oportunidades			0,65		
B19. Pontos fortes e fracos			0,44		
B20. Objetivos claros a atingir			0,73		
B21. Metas claras a atingir			0,72		
B22. Formulamos estratégias			0,65	0,50	
B23. Estratégias desdobradas em planos de ação			0,55	0,56	
B24. Roteiro de fácil entendimento e aplicação				0,56	
C25. PE implantado com seriedade		0,53			
C26. Setores implementam PE					0,65
C27. Ações e metas divulgadas				0,55	
C28. Responsáveis e prazos nas ações				0,70	
C29. Gestores envolvidos		0,44			0,49
C30. Ações implantadas					0,78
C31. Funcionários conhecem objetivos e metas				0,61	
D32. Monitoramos execução ações e metas		0,59			
D33. Conjunto de indicadores		0,70			
D34. Indicadores marketing e vendas		0,69	0,43		
D35. Indicadores qualidade		0,61		0,54	
D36. Indicadores recursos humanos		0,57		0,52	
D37. Indicadores produção e materiais		0,59		0,56	
D38. Indicadores financeiros e contábeis			0,59		
D39. Ações definidas no PE		0,72			
D40. Sistemas de informação		0,64			
E41. Analisamos constantemente indicadores		0,50			0,42
E42. Identificamos as causas		0,45		0,67	
E43. Efetuamos ajustes e correções				0,61	
E44. Participação e socialização no processo				0,75	
F45. Atender exigências certificação			-0,42	0,41	
F46. Cria maior participação no mercado	0,73				
F47. Nos torna mais competitivos	0,72				0,45
F48. Promove desenvolvimento prod.e serviços	0,80				
F49. Manutenção e busca de novos clientes	0,74				
F50. A comunicação interna melhora	0,73				
F51. Promove a mudança de processos	0,67				
F52. Melhora a qualificação das equipes	0,69				
F53. Proporciona senso de direção	0,56				
F54. PE é uma prática muito importante	0,58				
F55. PE é um processo consolidado na empresa		0,59			
F56. PE produz resultados positivos	0,54				
F57. PE resulta em lucratividade e faturamento	0,54				

Fonte: Coleta de dados.

A matriz de rotação Varimax foi gerada com carga fatorial de 0,40, adequada para 200 amostras (HAIR JR et al., 2005, p. 107), considerada a carga fatorial adequada para o tamanho da amostra para significância. Portanto, a Tabela 20 representa o principal resultado da análise fatorial, e a confiabilidade das medidas dos fatores será analisada a seguir.

5.4 CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS UTILIZADAS

A confiabilidade das medidas utilizadas no presente estudo foi averiguada utilizando-se o Coeficiente *Alpha de Cronbach*, indicado por Pestana e Gageiro (2005), Hair Jr et al. (2005) e Oliveira (2007) que mede o percentual de erro atribuível à medida ou fator utilizado. Os autores, além de Malhotra (2001) recomendam que em situações em que o instrumento compreende diversos itens para avaliar um fator, é aconselhável que o coeficiente seja calculado para cada um dos fatores separadamente.

Inicialmente, apresenta-se os fatores individuais com as questões e o cálculo do *Alpha de Cronbach* por fator e a carga fatorial em cada questão. Também serão indicadas as questões que foram excluídas por terem uma carga fatorial muito baixa ou estarem vinculadas a outro fator. Aaker et al. (2007) destacam que um dos objetivos da carga fatorial é a combinação de variáveis que criam novos fatores de análise, razão pela qual sugerem que sejam agrupadas de acordo com suas correlações. Inicia-se com a Tabela 21, fator 1:

Tabela 21. Fator 1 – Percepção de resultados

Questões associadas	Carga fatorial
F46- Cria maior participação no mercado	0,729
F47- Nos torna mais competitivos	0,721
F48- Promove desenvolvimento produtos e serviços	0,799
F49- Manutenção e busca de novos clientes	0,740
F50- A comunicação interna melhora	0,729
F51- Promove a mudança de processos	0,675
F52- Melhora a qualificação das equipes	0,686
F53- Proporciona senso de direção	0,562
F54- PE é uma prática muito importante	0,577
F56- PE produz resultados positivos	0,544
F57- PE resulta em lucratividade e aumento faturamento	0,538
<i>Alfa de Cronbach: 0,906</i>	

Fonte: Coleta de dados.

Nesse fator (Tabela 21) foram excluídas duas questões, sendo que a F45 afirma que as empresas realizam o PE para atender as exigências de certificação como a ISO, PGQP, entre outras. A questão F55 foi excluída, e afirma que o PE é um processo consolidado na empresa. Percebe-se que em ambas existem pontos de divergência nas empresas pesquisadas. Dessa forma, em função de ambas não estarem vinculadas a esse fator, as mesmas foram excluídas.

Tabela 22. Fator 2 – Avaliação e controle do PE

Questões associadas	Carga fatorial
D32- Monitoramos a execução ações e metas	0,589
D33- Conjunto de indicadores	0,704
D34- Indicadores marketing e vendas	0,687
D35- Indicadores qualidade	0,609
D36- Indicadores recursos humanos	0,573
D37- Indicadores produção e materiais	0,594
D39- Ações definidas no PE	0,725
D40- Sistemas de informação	0,639
Alfa de Cronbach: 0,902	

Fonte: Coleta de dados.

No fator 2 (Tabela 22) sobre a avaliação e controle do PE foi excluída a questão D38, que afirma que os indicadores financeiros e contábeis são monitorados para comparar se a empresa atingiu os resultados propostos no PE. Da mesma forma, essa questão não estava vinculada ao fator.

Tabela 23. Fator 3 – Elaboração do PE

Questões associadas	Carga fatorial
B14- Sabemos o negócio	0,670
B15- Definição clara sobre missão	0,505
B16- Definição clara sobre a visão	0,662
B18- Ameaças e oportunidades	0,646
B19- Pontos fortes e fracos	0,439
B20- Objetivos claros a atingir	0,733
B21- Metas claras a atingir	0,718
B22- Formulamos estratégias	0,655
B23- Estratégias desdobradas em planos de ação	0,550
Alfa de Cronbach: 0,889	

Fonte: Coleta de dados.

Nesse fator (Tabela 23) foram excluídas as questões B17 e B24, ambas estão acondicionadas em outros fatores e apresentam índices aceitáveis e positivos, sendo

respectivamente 0,52 e 0,56. A questão B17 afirma que a empresa define os princípios, ou ainda valores e políticas. Aqui cabe destacar que algumas empresas utilizam outro nome, ou simplesmente não definem seus princípios. A questão B24 afirma que o roteiro de PE é de fácil entendimento e aplicação.

Tabela 24. Fator 4 – Ação corretiva do PE

Questões associadas	Carga fatorial
E42- Identificamos as causas	0,668
E43- Efetuamos ajustes e correções	0,614
E44- Participação e socialização no processo	0,755
Alfa de Cronbach: 0,784	

Fonte: Coleta de dados.

Nesse fator (Tabela 24) foi excluída a questão E41 que afirma que os indicadores de desempenho são analisados constantemente na empresa. Percebe-se que os respondentes confundem alguns aspectos relativos às ações de implementação do PE com as ações corretivas. Por essa razão, optou-se por manter separados esses dois fatores.

Tabela 25. Fator 5 – Implementação do PE

Questões associadas	Carga fatorial
C26- Setores implementam PE	0,652
C29- Gestores envolvidos	0,491
C30- Ações implantadas	0,777
Alfa de Cronbach: 0,695	

Fonte: Coleta de dados.

No fator 5 (Tabela 25) sobre a implementação do PE foram excluídas as questões C25, C27, C28 e C31 pois não apresentaram carga fatorial neste fator. A questão C25 afirma que o PE é implantado com seriedade, já a C27 afirma que as ações e metas são divulgadas. A C28 afirma que existem responsáveis e prazos definidos para as ações e a C31 afirma que funcionários conhecem os objetivos e metas.

Diante disso, essa etapa resultou na indicação dos fatores de elaboração do PE, implementação do PE, avaliação e controle do PE, ação corretiva do PE e percepção de resultados do PE. Malhotra (2001) e Hair Jr et al. (2005) destacam que o coeficiente resultante varia de 0 a 1 e um valor de 0,6 ou menos geralmente indica confiabilidade insatisfatória de consistência interna.

A confiabilidade e consistência interna dos dados determinam o percentual da variância de dados livres de erros aleatórios (SOUKI; NETO, 2007; PESTANA; GAGEIRO, 2005), sendo que esse deve ser superior a 0,7 (MALHOTRA, 2001; HAIR JR et al., 2005; HAIR JR et al., 2005a). A Tabela 26 indica que os coeficientes resultantes foram superiores a 0,7, indicando a confiabilidade das medidas utilizadas (HAIR JR et al., 2005) e, atestando, portanto, uma boa performance das escalas, na sua totalidade e nos fatores, conforme apresentado:

Tabela 26. Confiabilidade dos fatores

Fatores	Qte questões	ALPHA de Cronbach
Fator 1 - Percepção de resultados do PE	11	0,90
Fator 2 - Avaliação e controle do PE	8	0,90
Fator 3 – Elaboração do PE	9	0,89
Fator 4 – Ação corretiva do PE	3	0,78
Fator 5 - Implementação do PE	3	0,70

Fonte: Coleta de dados.

Portanto, no conjunto inicial tinha-se 44 questões. Para melhorar a confiabilidade das medidas utilizadas foram excluídas 10 questões (F45, F55, D38, B17, B24, E41, C25, C27, C28 e C31). As 34 questões resultantes, identificaram os 5 fatores latentes indicados na Tabela 26, com coeficientes superiores a 0,7, indicando, portanto, a confiabilidade das medidas utilizadas (HAIR JR et al., 2005).

5.5 ANÁLISE DE VARIÂNCIA

A análise multivariada de variância (ANOVA) é um teste estatístico amplamente difundido que visa verificar a existência de diferenças significativas entre as médias, e ainda, se os fatores exercem influência em alguma variável dependente. A principal aplicação da ANOVA é a comparação de médias oriundas de grupos diferentes, também chamados tratamentos, entre muitas outras aplicações (HAIR et al., 2005).

Stevenson (2001) esclarece que a análise das variâncias revela se as médias populacionais são iguais ou não. A ANOVA, conforme Hair et al. (2005) é utilizada para determinar a probabilidade de que as diferenças em médias acontecem nos grupos devido a

um erro amostral. Na comparação das médias utilizando a *One-Way* ANOVA deve-se obter valores abaixo de 0,05 na significância para que haja diferença entre os grupos, caso contrário não terá diferenças nas médias (HAIR et al., 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2005).

No comparativo do segmento automotivo, eletroeletrônico e metalmeccânico com os fatores (Tabela 27), observa-se que não existem diferenças significativas entre as médias.

Tabela 27. Análise de variância dos fatores por segmento

Segmento	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Automotivo	25	4,320	4,095	4,187	3,773	3,947
Eletroeletrônico	5	3,836	4,300	4,178	4,133	3,533
Metalmeccânico	64	4,077	3,978	4,233	3,781	3,682
Análise de variância (p)		0,082	0,462	0,926	0,540	0,161

Fonte: Coleta de dados.

Na Tabela 28, comparando o porte das empresas com os fatores, observa-se que o Fator 2- Avaliação e controle apresenta um $p=0,016$, indicando a existência de diferença significativa entre as médias e, portanto, a realização do teste posterior ou *post hoc* para verificar em quais segmentos ocorrem as diferenças quando há mais de dois grupos (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR et al., 2005). Após, procedeu-se o teste *post hoc* utilizando a abordagem da mínima diferença significante (LSD) de Fisher (HAIR et al., 2005).

Tabela 28. Análise de variância dos fatores por porte

Porte	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Pequeno porte	52	4,170	3,882	4,177	3,660	3,718
Médio porte	29	4,022	4,107	4,276	3,919	3,678
Grande porte	13	4,203	4,423	4,248	4,077	4,000
Análise de variância (p)		0,453	0,016	0,724	0,077	0,291

Fonte: Coleta de dados.

Analisando em detalhe o Fator 2, através de teste *post hoc* de comparação de médias em função do porte das empresas, percebe-se que a empresa de pequeno comparada com a de médio porte apresenta um $p=0,12$, a de médio com a grande $p=0,13$, não sinalizando diferenças significativas entre ambas. Por outro lado, a pequena com a grande resulta em $p=0,006$, evidenciando diferenças significativas entre elas. Portanto, com base nessa análise,

afirma-se que as empresas de grande porte fazem em maior grau a etapa de avaliação e controle se comparadas com as de pequeno porte.

No comparativo do faturamento (Tabela 29), observa-se que os resultados são equivalentes em todos os fatores comparados ao seu faturamento, exceto no Fator 5- Implementação do PE que apresenta um $p=0,049$, indicando a existência de diferenças significativas nas médias.

Tabela 29. Análise de variância dos fatores por faturamento

Faturamento	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Diminuiu	5	3,890	3,725	4,022	3,600	3,867
Teve aumento de até 15%	27	4,239	4,236	4,313	3,975	3,889
Teve aumento entre 16% e 30%	31	4,158	3,922	4,197	3,559	3,860
Aumentou mais de 30%	31	4,041	3,996	4,186	3,914	3,483
Análise de variância (p)	94	0,416	0,180	0,662	0,077	0,049

Fonte: Coleta de dados.

Analisando em detalhe o Fator 5, através de teste *post hoc*, comparando o faturamento das empresas, percebe-se que as empresas em que o faturamento diminuiu não apresentam diferenças significativas com as demais.

Por outro lado, as empresas que tiveram um aumento de até 15% no seu faturamento comparadas com as que aumentaram mais de 30% resultam em $p=0,015$, evidenciando diferenças significativas entre elas, do mesmo modo como as que tiveram um aumento entre 16% e 30% comparadas com as que aumentaram mais de 30% apresentaram um $p=0,019$.

Portanto, com base nessa análise, observa-se que as empresas que tiveram um aumento superior a 30% efetuam o processo de implementação em menor grau se comparadas com as que tiveram um aumento de até 30%, porém, efetuam com maior rigor o Fator 2- Avaliação e controle e Fator 4- Ação corretiva.

No comparativo da concorrência (Tabela 30), observa-se que os resultados são equivalentes em todos os fatores comparados com a ação da concorrência, exceto no Fator 2- Avaliação e controle do PE que apresenta um $p=0,002$, e no Fator 3- Elaboração do PE com um $p=0,001$, indicando a existência de diferenças significativas entre as médias.

Tabela 30. Análise de variância dos fatores por concorrência

Concorrência	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Pouca concorrência	1	5,000	3,000	4,778	3,000	3,667
Concorrência razoável	22	4,174	4,028	4,141	3,778	3,864
Muita concorrência	34	3,973	3,776	3,984	3,667	3,667
Ampla nacional e internacional	37	4,221	4,283	4,462	3,955	3,748
Análise de variância (p)	94	0,093	0,002	0,001	0,212	0,738

Fonte: Coleta de dados.

O teste *post hoc* não faz a análise com as empresas com pouca concorrência por ter somente uma empresa. Ao observar o Fator 2- Avaliação e controle através de teste *post hoc*, comparando a concorrência das empresas, percebe-se que naquelas em que a concorrência é razoável não apresenta diferenças significativas com as demais.

Por outro lado, as empresas com muita concorrência comparadas com as que de ampla concorrência nacional e internacional apresentam um $p=0,001$, evidenciando diferenças significativas entre elas. No Fator 3- Elaboração do PE as que têm ampla concorrência nacional e internacional apresentam um $p=0,021$ comparadas com as que têm concorrência razoável e um $p=0,000$ com as que têm muita concorrência.

Portanto, com base nessa análise, afirma-se que as empresas que têm ampla concorrência nacional e internacional efetuam as etapas de elaboração e avaliação e controle do PE em maior grau se comparadas com as demais.

Na Tabela 31 observa-se que os resultados são equivalentes em todos os fatores comparados com a periodicidade de revisão do PE, exceto no Fator 3- Elaboração do PE com um $p=0,002$, indicando a existência de diferença significativa entre as médias.

Tabela 31. Análise de variância dos fatores por periodicidade de revisão

Periodicidade de revisão	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Anual	38	4,050	4,124	4,368	3,684	3,632
Semestral	23	4,186	4,022	3,995	3,971	3,754
Quadrimestral	1	4,364	5,000	5,000	5,000	5,000
Trimestral	18	4,343	4,090	4,352	3,981	3,926
Mensal	13	3,923	3,596	3,863	3,513	3,693
Outro	1	4,364	3,875	5,000	3,333	4,000
Análise de variância (p)	94	0,318	0,093	0,002	0,087	0,239

Fonte: Coleta de dados.

O teste *post hoc* não faz a análise com as empresas com a periodicidade de revisão quadrimestral e outro por ter somente uma empresa. No Fator 3- Elaboração do PE as que têm fazem a revisão anual apresentam um $p=0,006$ comparadas com as de revisão semestral, bem como um $p=0,002$ com as que fazem mensalmente. As empresas que fazem a revisão semestral comparadas com as que fazem a revisão trimestral têm um $p=0,027$, e as trimestrais com as mensais apresentam um $p=0,009$.

Portanto, com base nessa análise, afirma-se que as empresas que efetuam a revisão do PE anualmente fazem em maior grau a etapa de elaboração se comparadas com as demais periodicidades.

Na Tabela 32 observa-se que os resultados são equivalentes em todos os fatores comparados com as empresas que utilizam alguma ferramenta (*BSC, project, excel*) ou não para acompanhar a execução do PE. Conclui-se que, independente do uso de ferramenta, os resultados são similares nos fatores, embora nas empresas que utilizam as mesmas observe-se que os valores são maiores se comparados com os daquelas que não utilizam, exceto no Fator 4- Ação corretiva.

Tabela 32. Análise de variância dos fatores por uso de ferramentas do PE

Uso de ferramentas	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Sim	77	4,144	4,076	4,258	3,762	3,762
Não	17	4,059	3,801	4,033	3,961	3,667
Análise de variância (p)	94	0,567	0,110	0,122	0,284	0,580

Fonte: Coleta de dados.

Na Tabela 33 observa-se que os resultados são equivalentes em todos os fatores comparados com as empresas que utilizam consultoria externa, exceto no Fator 4- Ação corretiva do PE que apresenta um $p=0,015$ e o Fator 5- Implementação do PE apresenta um $p=0,001$ evidenciando diferenças significativas entre as médias.

Porém, vale destacar que as empresas que não possuem consultoria externa têm uma maior percepção de resultados do PE (Fator 1) do que aquelas que tem consultoria externa, bem como apresentam valores superiores em todos os fatores. Portanto, a eficácia dos resultados e etapas do PE independe do apoio e acompanhamento de consultoria externa segundo as empresas pesquisadas.

Tabela 33. Análise de variância dos fatores por uso de consultoria externa

Uso de consultoria externa	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Sim	49	4,119	4,004	4,210	3,633	3,544
Não	45	4,139	4,050	4,225	3,978	3,963
Análise de variância (p)	94	0,857	0,732	0,903	0,015	0,001

Fonte: Coleta de dados.

A Tabela 34 apresenta equivalência nos fatores se comparados com o grau de contribuição para os resultados do PE, exceto no Fator 1- Percepção de resultados do PE que apresenta um $p=0,000$, evidenciando diferença significativa entre as médias. Ressalta-se que 84 empresas, ou 89,4%, acreditam que o PE é fundamental, as quais apresentam uma maior percepção de resultados do PE (Fator 1) do que aquelas que acreditam que o PE ajuda um pouco. Portanto, a percepção de resultados do PE é maior nas empresas pesquisadas que acreditam que o PE seja fundamental.

Tabela 34. Análise de variância dos fatores por grau de contribuição nos resultados

Grau de contribuição	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Ajuda um pouco	10	3,427	3,834	4,044	3,600	3,467
É fundamental	84	4,212	4,049	4,238	3,821	3,778
Análise de variância (p)	94	0,000	0,318	0,290	0,340	0,146

Fonte: Coleta de dados.

Na Tabela 35 observa-se que os resultados são equivalentes no Fator 1- Percepção de resultados e Fator 3- Elaboração comparados com o nível de dificuldade da aplicação do processo do PE. O Fator 2- Avaliação e controle do PE com um $p=0,006$, indicando a existência de diferença significativa entre as médias, assim como no Fator 4- Ação corretiva com um $p=0,028$ e o F5- Implementação com um $p=0,000$.

Tabela 35. Análise de variância dos fatores por nível de dificuldade da aplicação PE

Nível de dificuldade	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Muito baixo	3	4,576	4,583	4,778	4,444	4,667
Baixo	12	4,197	4,302	4,444	3,833	4,250
Moderado	58	4,113	4,086	4,153	3,885	3,678
Alto	18	3,960	3,581	4,105	3,518	3,426
Muito alto	3	4,727	3,875	4,667	3,000	4,000
Análise de variância (p)	94	0,112	0,006	0,060	0,028	0,000

Fonte: Coleta de dados.

O teste *post hoc* indica que no Fator 2- Avaliação e controle do PE as empresas que consideram o nível de dificuldade alto comparadas com as de nível muito baixo apresentam um $p=0,009$, assim como com as de nível baixo um $p=0,002$ e com as de nível moderado um $p=0,003$.

No Fator 4- Ação corretiva observa-se que as empresas que consideram a aplicação do PE de nível de dificuldade muito baixo comparadas com as de nível alto apresentam um $p=0,028$ e com as de nível muito alto um $p=0,009$. As de nível moderado com as de nível alto resultam em um $p=0,044$ e as de nível moderado com as de nível muito alto apresentam um $p=0,027$.

No Fator 5- Implementação as de nível muito baixo comparadas com as de nível moderado apresentam um $p=0,005$ e um $p=0,001$ quando comparadas com as de nível alto. As de nível baixo comparadas com o nível moderado apresentam um $p=0,003$, e um $p=0,000$ se comparadas com as de nível alto. Portanto, afirma-se que quanto menor o nível de dificuldade apontado pelas empresas maior o grau de prática do processo de PE.

No comparativo dos fatores com a atuação da empresa (Tabela 36) os resultados são equivalentes em todos os fatores. Diante disso, observa-se que independe a atuação da empresa na análise dos fatores.

Tabela 36. Análise de variância dos fatores por atuação da empresa

Atuação	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Local	4	4,386	3,437	3,833	3,167	3,833
Estadual	1	4,364	3,625	4,444	3,667	3,667
Região Sul	2	3,727	4,187	3,833	3,333	3,667
Nacional	28	4,234	4,116	4,186	4,012	3,833
Internacional	59	4,071	4,025	4,267	3,757	3,701
Análise de variância (p)	94	0,444	0,353	0,447	0,124	0,922

Fonte: Coleta de dados.

Observa-se na Tabela 36, que independente da atuação da empresa, o Fator 1- Percepção de resultados é similar, bem como no Fator 5- Implementação do PE.

Da mesma forma, no comparativo dos fatores com a nacionalidade da empresa (Tabela 37) os resultados são equivalentes em todos os fatores. Assim, independe a nacionalidade da empresa na análise dos fatores.

Tabela 37. Análise de variância dos fatores por nacionalidade das empresas

Nacionalidade	Qte empresas	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Brasileira	77	4,094	3,974	4,201	3,727	3,675
Estrangeira	2	4,182	4,500	5,000	4,500	4,333
Multinacional brasileira	6	4,879	4,000	3,907	3,722	3,889
Multinacional estrangeira	9	4,576	4,389	4,395	4,296	4,111
Análise de variância (p)	94	0,056	0,213	0,066	0,051	0,116

Fonte: Coleta de dados.

5.6 OBJETIVOS PROPOSTOS E SEUS RESULTADOS

Nessa parte, volta-se aos objetivos propostos pela pesquisa e o alcance dos seus resultados. É importante destacar que alguns objetivos já foram alcançados no decorrer do presente trabalho. Observa-se, inicialmente, que das 94 empresas pesquisadas 100% pretendem continuar elaborando o processo de PE na organização. Por essa razão, desmembra-se a seguir os objetivos faltantes.

5.6.1 Motivos da adoção do processo de PE nas empresas pesquisadas

Os motivos da adoção do processo de PE nas 94 empresas pesquisadas se devem a alguns fatores que são mencionados na literatura e que foram submetidos à apreciação dos respondentes. Como resposta obteve-se o seguinte resultado (Tabela 38):

Tabela 38. Motivos da adoção do processo de PE

Questão F60	Média
Forte concorrência no mercado	2,99
Aumentar o faturamento da empresa	2,46
Ampliar o mercado de atuação	2,43
Elevar o padrão de eficiência operacional	2,41
Outro	2,62

Fonte: Coleta de dados.

Desse modo, percebe-se que o que mais motiva as empresas a adotarem o processo de PE é a forte concorrência no mercado (2,99), seguido da necessidade de aumentar o

faturamento da empresa (2,46). Após, a ampliação do mercado de atuação é destacada (2,43). Em seguida, a necessidade de elevar o padrão de eficiência operacional (2,41). Nessa questão foram mencionados outros motivos (2,62) pelos respondentes conforme segue:

- a) “dar foco e rumo à organização”;
- b) “exigência para participar do mercado junto a montadoras”;
- c) “gestão mais leve e natural, sem crises”;
- d) “implantar processos de gestão”;
- e) “padronizar ações internas e externas da empresa como um todo”;
- f) “planejamento de investimentos”;
- g) “saber onde pisar antes de andar”;
- h) “gestores conhecerem as suas metas e das outras áreas para interagirem e em conjunto tentarem alcançá-las”.

5.6.2 Etapas do processo de PE nas empresas pesquisadas

O estudo investigou as etapas praticadas pelas empresas no processo de PE (Tabela 39). As etapas foram explicadas brevemente na questão para facilitar o entendimento das mesmas. Como resposta obteve-se o resultado de que 96% praticam a etapa de elaboração, ou seja, 90 empresas do total de 94. A etapa de implementação é praticada por 79%, ou 74 empresas. As etapas de avaliação e controle, bem como de ação corretiva são praticadas por 71 empresas cada, totalizando 76% das empresas pesquisadas.

Tabela 39. Etapas do processo de PE praticadas nas empresas

Questão A7	Frequência praticam	% praticam	Não praticam
Elaboração	90	96%	4
Implementação	74	79%	20
Avaliação e controle	71	76%	23
Ação corretiva	71	76%	23

Fonte: Coleta de dados.

Conforme a Tabela 39, observa-se que há uma tendência de queda nas etapas subsequentes a elaboração, fenômeno observado por Oliveira (2001) que destaca que as etapas de avaliação e controle, bem como de ação corretiva precisam ser aprimorados e estimulados nas organizações. Da mesma forma, recomenda-se essa prática às empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Apesar de 94 empresas, 90 fazem a etapa de elaboração, enquanto 4 não realizam. Porém, a etapa de elaboração é a etapa inicial e, portanto, essencial no processo de PE. É provável que nessas empresas o PE esteja na “cabeça” de seus diretores ou, pode ser que tenham o entendimento errôneo da concepção do PE. Ainda, pode ser que as 4 empresas respondentes tenham uma concepção particular do PE que não se enquadra no perfil das demais empresas pesquisadas.

5.6.3 Grau de contribuição do processo de PE para os resultados

O estudo investigou qual o grau de contribuição do processo de PE para os resultados das empresas (Tabela 40). Observa-se que 84 empresas, ou 89%, consideram o PE fundamental para os objetivos da empresa, seguido de 10 empresas, ou 11% que opinam que o PE ajuda um pouco para os resultados. Os respondentes não optaram pelas opções “só atrapalha” e “nem ajuda, nem atrapalha”.

Tabela 40. Grau de contribuição do PE para os resultados da empresa

Questão F58	Frequência	% de Respostas
Só atrapalha	0	0%
Nem ajuda, nem atrapalha	0	0%
Ajuda um pouco	10	11,0%
É fundamental	84	89,0%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.6.4 Nível de dificuldade da aplicação do processo de PE

Os respondentes identificaram que o nível de dificuldade da aplicação do processo de PE (Tabela 41) é moderado em 58 empresas, ou seja, 61,7%. Já para 18 empresas, ou 19,1%, é moderado, enquanto que 12, ou 12,8% consideram de baixa dificuldade. Porém, 3 empresas, ou 3,2% consideram o nível de dificuldade muito baixo, e outras 3, ou 3,2% muito alto.

Tabela 41. Nível de dificuldade da aplicação do processo de PE

Questão F59	Frequência	% de Respostas
Muito baixo	3	3,2%
Baixo	12	12,8%
Moderado	58	61,7%
Alto	18	19,1%
Muito alto	3	3,2%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

Nessa questão alguns respondentes justificaram a sua resposta, conforme segue:

- a) “poucas pessoas estão aptas a concluir as tarefas do PE, sobrecarregando as mesmas”;
- b) “todos estão conscientes da necessidade do processo de PE”;
- c) “o processo de PE é um processo simples, de fácil entendimento, e proporciona para a empresa reflexão e foco para atingir os resultados”;
- d) “o mais difícil na elaboração e execução do PE se dá nos primeiros anos, mas depois que se criou a cultura fica muito fácil aplicá-lo”;
- e) “devido a diversificação dos negócios há dificuldade de encontrar *metrics* para objetivos intangíveis. Ex.: reconhecimento de marca, satisfação dos clientes”;
- f) “resistência à mudança”;
- g) “trata-se de uma mudança cultural”;
- h) “empresa familiar em processo de profissionalização e sucessão para segunda geração”;

- i) “dificuldade de conseguir informações corretas de nossos clientes. Ex.: expectativa de vendas, qual o crescimento de vendas para os próximos anos”;
- j) “temos poucos profissionais com conhecimento em PE, desta forma eles acabam se comprometendo de uma forma menos efetiva”;
- k) “no início é mais difícil, com o passar dos anos vai se tornando mais conhecido e mais usual dentro da empresa, de forma que se torna fácil”;
- l) “é um processo novo para a empresa, em fase de implementação e ainda feito de forma bem experimental”;
- m) “a nossa maior dificuldade foi expor e convencer os colaboradores de que o processo a ser aplicado traria benefícios aos mesmos, sem acarretar em aumento de trabalho ou esforço extra”;
- n) “o pessoal não tinha cultura para a prática do PE”;
- o) “primeiramente, precisamos da conscientização dos colaboradores de se embutir do processo, esta é a maior dificuldade, que é cultural”;
- p) “cultura local ainda voltada para se preocupar com a tarefa, e não com o resultado final. Cultura adota atitudes passivas/reativas e não planejadas de construção compartilhada”;
- q) “as pessoas não têm comprometimento com o sistema”;
- r) “por se tratar de um processo em fase de implementação, as cabeças das pessoas não estão acostumadas e habituadas a utilização de alguns controles ou ferramentas, e ao mesmo tempo não conseguem visualizar o nível de importância de um planejamento”;
- s) “as pessoas têm um certo grau de dificuldade para aceitar mudanças do processo de trabalho”;
- t) “gerência técnica é extremamente operacional”;
- u) “infelizmente pela conjuntura econômica atual, o PE foi relegado a segundo plano na empresa, e não mais obtivemos resultados que estavam planejados no PE”;
- v) “comunicação e conhecimento geral, fora dos quatro que planejam, temos que difundir-lo para toda a fábrica para a execução”.

5.6.5 Áreas mais complexas para o processo do PE

Os respondentes opinam que a área mais complexa para se planejar na organização (Tabela 42) é a área de finanças (3,67), seguido da área de recursos humanos (3,65). Após, a área de pesquisa e desenvolvimento (2,82), seguido da área de produção e operações (2,54), e por fim, a área comercial e marketing (2,20).

Tabela 42. Áreas mais complexas para se planejar

Questão F61	Média
Comercial e marketing	2,20
Produção e operações	2,54
Pesquisa e desenvolvimento	2,82
Recursos humanos	3,65
Finanças	3,67

Fonte: Coleta de dados.

Após a questão sobre as áreas mais complexas para se planejar, alguns respondentes colocaram algumas informações adicionais sobre os resultados que o PE traz para sua empresa, conforme segue:

- a) “empresa tem como característica crescimento em duas políticas: crescimento orgânico (com base nos produtos e serviços) e via aquisições. Para as duas frentes é fundamental a adoção do PE”;
- b) “todo planejamento se torna eficiente quando respeitado e implantado de cima para baixo, caso contrário, os resultados são duvidosos e incompletos”;
- c) “somos novos neste processo, não possuímos muita informação de resultados, porém ficamos satisfeitos com as idéias levantadas e possíveis mudanças”;
- d) “o PE dá a uma empresa o direcionamento que ela vai seguir e toda a organização sabe qual o caminho, com isso, todos direcionam seus esforços e trabalham no mesmo sentido, criando sinergias, e se diferenciando das demais que não possuem PE”;
- e) “constância de propósitos, transparência e sinergia”;
- f) “o PE é uma ferramenta que dá foco e agilidade para a empresa. Ele congrega a equipe a um objetivo comum”;

- g) “bons resultados, principalmente para a área comercial”;
- h) “atualmente utilizamos o excel para aplicar e monitorar o PE. Temos definido que a médio prazo buscaremos algum software mais direcionado para aumentar a eficiência e auxiliar na tomada de decisão e implantação dos planos de ação”;
- i) “é uma empresa familiar, que durante muito tempo seguiu um padrão de tentativas e erros para a organização da empresa, sempre buscando crescimento e estabilidade financeira. Nos últimos dois anos surgiu a necessidade de uma organização diferenciada e planejamento mais detalhado das ações onde iniciamos a tentativa de implementação do PE. Trabalhamos nesse processo tentando abranger todos os setores e melhorar a qualidade geral da empresa, nos encontramos no estágio inicial, mas com otimismo nos resultados”;
- j) “padronização dos processos com visão macro, do mercado, e uma conscientização interna da empresa”;
- k) “o PE para nós é uma atividade vital para a gestão empresarial. Sem esse instrumento não conseguiríamos dar ação aos conceitos estratégicos que aumentam a competitividade da empresa”;
- l) “nos tempos atuais o PE é fundamental para gerenciar qualquer organização, onde temos a visão, o negócio, o mercado e o rumo que queremos de nossa empresa”;
- m) “identificação das fraquezas e ameaças, retenção do conhecimento, de negócio pela empresa e não pelos gestores. Atendimento da exigência de certificação como fornecedores à montadoras internacionais. Capacitação dos gestores em gestão do negócio, e não simplesmente da operação”;
- n) “o PE traz necessidade de agir antes, ser preventivo e não ficar tomando ações após a ponte caída”.

5.6.6 Grau de ação da concorrência

Percebe-se que o grau de ação da concorrência nas empresas pesquisadas é elevado, e todas possuem algum nível de concorrência (Tabela 43). Das 94 empresas, 37, ou 39,4%

possuem ampla concorrência nacional e internacional, e 34, ou 36,2% possuem muita concorrência. Outras 22, ou 23,4% possuem concorrência razoável, e 1 ou 1% possui pouca concorrência.

Tabela 43. Grau de ação da concorrência

Questão G68	Frequência	% de Respostas
Nenhuma concorrência	0	0,0%
Pouca concorrência	1	1,0%
Concorrência razoável	22	23,4%
Muita concorrência	34	36,2%
Ampla concorrência nacional e internacional	37	39,4%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.6.7 Faturamento bruto de 2008 com 2007 nas empresas pesquisadas

Ao comparar o faturamento bruto do ano de 2008 com o de 2007, (Tabela 44), 31 empresas ou 33%, destacam que tiveram um aumento de mais de 30%, enquanto que 31 ou 33% tiveram um aumento entre 16% e 30%. Além disso, 27 empresas, ou 28,7%, opinam que tiveram um aumento de até 15%. Do total, 5 empresas, ou 5,3% tiveram redução em seu faturamento bruto anual de 2008 comparado a 2007.

Tabela 44. Comparativo do faturamento bruto de 2008 com 2007

Questão G69	Frequência	% de Respostas
Diminuiu	5	5,3%
Teve aumento de até 15%	27	28,7%
Teve aumento entre 16% e 30%	31	33,0%
Aumentou mais de 30%	31	33,0%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

5.6.8 Informações sobre o processo de PE nas empresas pesquisadas

Das empresas pesquisadas, 49 ou 52,1% conta com o apoio de consultoria externa para acompanhar o processo de PE (Tabela 45). Outras 45, ou 47,9% não contam com consultoria externa.

Tabela 45. Apoio de consultoria externa

Questão A8	Frequência	% de Respostas
Sim	49	52,1%
Não	45	47,9%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

Por outro lado, os participantes do processo de PE nas 94 empresas pesquisadas são em geral os diretores que participam do processo de elaboração do PE em 92 casos, ou 98% (Tabela 46). Os gerentes também estão presentes em 86 empresas, ou seja, 91%. Os coordenadores participam em 50 empresas, ou 53%, e demais cargos estão presentes em 11 empresas, ou 12%. Além disso, em 7 empresas existe a participação de outros cargos como assessores, consultores, equipe de gestão, representantes e recursos humanos.

Tabela 46. Participantes do processo de elaboração do PE

Questão A11	Frequência de Participação	% Participação
Diretores	92	98%
Gerentes	86	91%
Coordenadores	50	53%
Funcionários	11	12%
Outros	7	7%

Fonte: Coleta de dados.

A periodicidade de revisão do PE em 38 empresas, ou 40,4%, é anual (Tabela 47). Em 23 empresas, ou 24,5% é semestral, seguida de 1 empresa quadrimestral. Também, 18 empresas, ou 19,1% adotam a trimestralidade como revisão, e em 13 casos, ou 13,8% o fazem mensalmente.

Tabela 47. Periodicidade de revisão do PE nas empresas

Questão A12	Frequência	% de Respostas
Anual	38	40,4%
Semestral	23	24,5%
Quadrimestral	1	1,1%
Trimestral	18	19,1%
Mensal	13	13,8%
Outra	1	1,1%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

As empresas também foram questionadas se utilizam alguma ferramenta (*BSC, project, excel...*) para acompanhar a execução do processo de PE (Tabela 48). Observa-se que 77% das empresas, ou 81,9% dos respondentes utilizam. As demais 17 empresas, ou 18,1% não utilizam. Nessa questão, vale ressaltar que no questionário deveria ter sido solicitada qual a ferramenta utilizada para melhorar a compreensão da questão.

Tabela 48. Utilização de ferramentas para acompanhar o processo do PE

Questão A13	Frequência	% de Respostas
Sim	77	81,9%
Não	17	18,1%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

Na tabela 49 observa-se que a quantidade de participantes no processo de elaboração do PE é variável, sendo em 39 empresas uma média de 6 a 10 pessoas, ou 40% dos casos. Já 24 empresas, ou 26%, têm a participação de 1 a 5 pessoas, e 13 ou 14% das empresas têm de 11 a 15 pessoas. Em 9 empresas, ou 10%, existe a quantidade de 16 a 20 pessoas, e em outras 9, ou 10% possuem a participação de mais de 20 pessoas.

Percebe-se que de acordo com o porte da empresa, há um número maior de participantes no processo de elaboração do PE. Em duas empresas pesquisadas, o número de participantes chega a 120 pessoas.

Tabela 49. Quantidade de participantes no processo de elaboração

Quantidade	Frequência	% de Respostas
1 a 5 pessoas	24	26,0%
6 a 10 pessoas	39	40,0%
11 a 15 pessoas	13	14,0%
16 a 20 pessoas	9	10,0%
Acima de 20 pessoas	9	10,0%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

O tempo de prática do PE é um fator a analisar (Tabela 50). Observa-se que 63% ou 59 empresas praticam o processo de PE nas empresas de 1 a 5 anos. Outras 22 empresas ou 24% o fazem de 6 a 10 anos, seguido de 6 empresas ou 6%, que praticam o PE de 11 a 20 anos. Após, 4 empresas ou 4% o praticam entre 21 a 30 anos, e por fim 3 ou 3% que praticam o PE há mais de 30 anos.

Tabela 50. Tempo de prática do PE nas empresas

Quantidade de anos	Frequência	% de Respostas
1 a 5 anos	59	63,0%
6 a 10 anos	22	24,0%
11 a 20 anos	6	6,0%
21 a 30 anos	4	4,0%
Acima de 30 anos	3	3,0%
TOTAL	94	100%

Fonte: Coleta de dados.

Finalizando a análise, observa-se que das 150 empresas que não praticam o processo de PE, 123 ou 82%, pretendem implementar o processo em sua empresa. Adicionalmente, o estudo indica que no comparativo do faturamento bruto do ano de 2008 com o ano de 2007, 53,1% das empresas tiveram um aumento acima de 15% das que não praticam o processo de PE. Em contrapartida, observa-se que 66% das empresas que praticam o processo de PE tiveram um faturamento superior a 15%, indicando que as que praticam o PE tiveram um faturamento superior.

5.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Nessa parte, volta-se aos objetivos propostos pela pesquisa, e procede-se a síntese dos resultados obtidos, considerando-se os maiores percentuais obtidos na análise:

- a) obteve-se o retorno de 68% das 361 empresas pesquisadas, ou seja, 244, sendo que dessas 94 empresas de pequeno, médio e grande porte da Serra Gaúcha praticam o processo de PE, totalizando 38,5% dos respondentes;
- b) das 94 empresas pesquisadas que praticam o PE, 55% são de pequeno porte, 31% de médio porte e 14% de grande porte;
- c) 99% das empresas respondentes são indústrias, assim como 68,1% são do setor metalmeccânico, 26,6% do setor automotivo e 5,3% do setor eletroeletrônico;
- d) 72,3% das empresas pesquisadas são de Caxias do Sul;
- e) 81,9% das empresas pesquisadas são brasileiras e 62,8% das empresas pesquisadas possuem atuação internacional, e 29,8% atuação nacional;
- f) 96% das empresas pesquisadas praticam a etapa de elaboração, 79% a de implementação, 76% de avaliação e controle, bem como 76% praticam a ação corretiva;
- g) em 98% das empresas os diretores participam do processo de PE, assim como em 91% os gerentes e em 53% os coordenadores;
- h) a periodicidade de revisão do processo de PE mais utilizada é a anual em 40,4% das empresas, seguida da semestral em 25,5%, trimestral em 19,1%, e mensal em 13,8%. Observa-se no estudo que as empresas que revisam anualmente o processo de PE efetuam em maior grau a etapa de elaboração do processo de PE;
- i) 61,7% das empresas consideram moderado o nível de dificuldade de aplicação do processo de PE, 19,1% consideram o nível alto, 12,8% consideram baixo e 3,2% muito alto. Portanto, 84% das empresas consideram o nível de dificuldade da aplicação do PE de moderado a muito alto. Observa-se no estudo que quanto maior o nível de dificuldade, menor o grau de prática do processo de PE;
- j) 89% das empresas pesquisadas consideram que o grau de contribuição do PE é fundamental para os resultados da empresa, independente da atuação da empresa,

do tamanho, do porte e da quantidade de funcionários. Porém, a percepção dos resultados é maior nas empresas pesquisadas que acreditam que o PE seja fundamental;

- k) as empresas de grande porte praticam em maior grau a etapa de avaliação e controle comparadas com as de pequeno porte;
- l) não existe diferença significativa na análise de variância entre as médias dos fatores analisadas por segmento, atuação ou nacionalidade;
- m) as empresas que tiveram um aumento superior a 30% em seu faturamento efetuam o processo de implementação em menor grau se comparadas com as que tiveram um aumento de até 30% em seu faturamento. Porém, efetuam com maior rigor a etapa de avaliação e controle, bem como a ação corretiva no processo de PE;
- n) 75,6% das empresas em estudo possuem muita ou ampla concorrência nacional ou internacional. Observa-se que as empresas que possuem ampla concorrência nacional e internacional efetuam a etapa de elaboração e avaliação e controle do processo de PE em maior grau se comparadas com as demais;
- o) as empresas que revisam o processo de PE anualmente praticam a etapa de elaboração do PE em maior grau se comparadas com as demais;
- p) a eficácia dos resultados e das etapas do processo de PE independem do uso de consultoria externa segundo as empresas pesquisadas;
- q) 81,9% utilizam alguma ferramenta para acompanhar a execução do processo de PE. Os valores dos fatores são superiores nas empresas que utilizam ferramentas para acompanhar a execução do PE, exceto na ação corretiva, indicando que as empresas que utilizam ferramentas para acompanhar o processo de PE são mais eficazes nas etapas do processo de PE;
- r) os resultados indicam que quanto menor o nível de dificuldade apontado pelas empresas maior o grau de prática do processo de PE;
- s) o que mais motiva as empresas a adotarem o processo de PE é a forte concorrência no mercado, seguido do aumento do faturamento da empresa e da ampliação do mercado de atuação. O estudo indica que quanto maior a

concorrência existente, maior a necessidade de elaboração e avaliação e controle do processo de PE;

- t) 33% das empresas pesquisadas tiveram um faturamento bruto de 2008 com 2007 superior a 30%, 33% teve um aumento entre 16% e 30%, 28,7% teve um aumento de até 15%, e em 5,3% o faturamento diminuiu. Dessa forma, o estudo indica que 66% das empresas que praticam o PE tiveram um faturamento superior a 15%. Adicionalmente, 53,1% das empresas que não praticam o processo de PE tiveram um faturamento superior a 15%;
- u) 63% das empresas pesquisadas praticam o processo de PE entre 1 e 5 anos, 24% entre 6 a 10 anos, 6% entre 11 a 20 anos e 7% há mais de 20 anos; porém não existe relação entre a percepção de resultados e o tempo de PE praticado;
- v) conforme as médias identificadas pelos respondentes, as áreas mais complexas para se planejar são as áreas de finanças, seguida de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, produção e operações e, por fim, comercial e marketing;
- w) das 150 empresas que não praticam o processo de PE, 123 ou 82%, pretendem implementar o processo em sua empresa. Comparando o faturamento bruto do ano de 2008 com o ano de 2007 dessas empresas, observa-se que 53,1% tiveram um aumento acima de 15%. Em contrapartida, 66% das empresas que praticam o processo de PE tiveram um faturamento superior a 15%;
- x) na análise fatorial, obteve-se o valor de 0,73 no teste KMO, considerado acima da mediana, e o teste de esferecidade de *Bartlett* indicou um valor com significância de 0,000, evidenciando a correlação entre as variáveis. Além disso, o teste *scree* sugere 5 fatores;
- y) para melhorar a confiabilidade foram excluídas 10 questões do questionário, resultando 34 questões que identificaram os 5 fatores com coeficientes superiores a 0,7 (*Alpha de Cronbach*), validando, portanto, os fatores do processo de PE utilizados no questionário: Fator 1- Percepção de resultados; Fator 2- Avaliação e controle do PE; Fator 3- Elaboração do PE; Fator 4- Ação corretiva do PE; Fator 5- Implementação do PE.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões e as considerações obtidas na investigação sobre a prática de PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Inicialmente, far-se-á uma análise sobre as conclusões obtidas com o presente estudo, em seguida, serão analisadas as limitações da pesquisa, e por fim, a sugestão de oportunidades para pesquisas futuras.

6.1 CONCLUSÕES

Após analisar a concepção teórica do PE e investigar a prática do processo de PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha chega-se a algumas reflexões e conclusões sobre o estudo.

Considerando os objetivos propostos no presente estudo, conclui-se que os mesmos foram atingidos. Inicialmente, o aprofundamento teórico fundamentou a estratégia e o processo de PE no contexto empresarial para a elaboração das etapas do processo de PE e para a elaboração do instrumento de coleta de dados. Em seguida, foram analisados e validados os fatores do processo de PE, para posteriormente apresentar os principais dados e resultados da investigação sobre a prática de PE nas empresas de pequeno, médio e grande porte da Serra Gaúcha.

O primeiro objetivo do estudo diz respeito às etapas do PE na literatura, portanto, observa-se que embora existam divergências entre os autores, o processo de PE possui as etapas de elaboração, implementação, avaliação e controle e ação corretiva, e cada uma delas demanda os esforços contínuos de toda organização para efetivar os resultados almejados (STEINER, 1969, 1979; OLIVEIRA, 1994; FISCHMANN, 1987; THOMPSON JR; STRICKLAND, 2004).

O segundo objetivo refere-se a quantidade de empresas que utilizam o processo de PE. Desse modo, na coleta de dados obteve-se o retorno de 244 empresas, do universo de 361, totalizando 67,6% da amostra investigada. Ao analisar a quantidade de empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico do SIMECS que utilizam o processo de PE, o estudo indica que das 61,5% ou 150 não praticam o processo de PE, e 38,5% ou 94

praticam o processo de PE. Dessas, 55% ou 52 são empresas de pequeno porte, 31% ou 29 são de médio porte e 14% ou 13 são de grande porte, indicando que independente do porte as empresas praticam o processo de PE. Por outro lado, 82% das empresas que não praticam o processo de PE pretendem implantá-lo. Assim, ao comparar o presente estudo com o de 36 indústrias paulistas das quais 56% elaboram o processo de PE (NASCIMENTO, 2002) pode-se depreender que as empresas da Serra Gaúcha podem ampliar a prática do processo de PE.

A literatura indica que a elevada concorrência tem forçado as empresas a utilizarem eficazmente seus recursos, superarem as ameaças externas, explorarem novas oportunidades e maximizarem seus resultados (PORTER, 1989; OLIVEIRA, 1991; CHIAVENATO; SAPIRO; 2004). O PE, nesse caso é indicado, pois possibilita a competitividade e lucratividade em um ambiente de constantes mudanças (ANSOFF et al.; 1981).

Nesse cenário, no estudo percebe-se que o que mais motiva as empresas pesquisadas a adotarem o processo de PE é a forte concorrência no mercado (2,99), seguido da necessidade de aumentar o faturamento da empresa (2,46). Após, a ampliação do mercado de atuação é destacada (2,43), além da necessidade de elevar o padrão de eficiência operacional (2,41).

Contudo, observa-se que o processo de PE é implementado em longo prazo, e sua aplicação é formal, sistemática e complexa, demandando tempo, dedicação e sinergia contínua da organização (GRACIOSO, 1990; BATEMAN; SNELL, 1998; OLIVEIRA, 2001). Nesse sentido, é pertinente destacar a persistência e o empenho da empresa na prática contínua e cíclica de todas as etapas do processo de PE: elaboração, implementação, avaliação e controle e ação corretiva.

Nesse estudo observou-se que 96% das 94 empresas pesquisadas praticam a etapa de elaboração, 79% a de implementação, 76% de avaliação e controle, bem como 76% praticam a ação corretiva. Nesse contexto, recomenda-se aos gestores maior ênfase às etapas de implementação, avaliação e controle e ação corretiva para que possam extrair melhores resultados da prática de PE. Notadamente, o estudo indica que quanto maior o empenho na etapa de elaboração, implementação e avaliação e controle, menor a necessidade de ação corretiva no processo de PE.

Destaca-se também que as empresas de grande porte praticam em maior grau a etapa de avaliação e controle comparada com as de pequeno porte. Nesse sentido, observa-se que

essa prática nas empresas de pequeno porte pode aumentar o grau de contribuição em seus resultados.

No estudo realizado convém destacar a percepção do elevado grau de contribuição do processo de PE para os resultados nas empresas investigadas, sobretudo por serem organizações que se destacam no cenário nacional e internacional. Os resultados obtidos nesse estudo podem contribuir com as organizações e seus gestores através do entendimento de que a prática do processo de PE influencia positivamente a empresa, especialmente na contribuição para os resultados e na melhora do desempenho organizacional, respaldado pelo estudo que indica que 89%, ou 84 empresas pesquisadas consideram que o grau de contribuição do PE é fundamental para os resultados da empresa. Considera-se, portanto, que o processo de PE é um diferencial nas empresas em estudo contribuindo com a excelência de seus resultados.

Ainda, observa-se que 53,10% das 150 empresas que não praticam o processo de PE responderam que o faturamento bruto anual do ano de 2008 comparado com o de 2007 teve um aumento acima de 15%. Por outro lado, 66% das empresas que praticam o processo de PE responderam que tiveram um faturamento bruto anual acima de 15%. Diante disso, depreende-se que as empresas que praticam o processo de PE possuem um aumento do faturamento observado entre 2007 e 2008 superior se comparadas com as que não praticam o processo de PE.

Adicionalmente, para elevar o grau de contribuição dos resultados da organização, ressalta-se a importância da participação efetiva dos principais gestores no acompanhamento sistemático do processo de PE nas organizações, respaldado por 98% dos diretores e 91% dos gerentes atuantes no processo. Portanto, cabe aos principais executivos a constante divulgação e disseminação da prática do processo de PE, de modo que esteja alinhado e enraizado na cultura da empresa. Diante disso, sugere-se que os gestores dessas empresas direcionem esforços no sentido de implementar o processo de PE devido a sua importância.

Observa-se que em essência, planejar é um requisito fundamental para as organizações, e por consequência, um papel vital dos gestores que almejam o sucesso e a sobrevivência das organizações em longo prazo. Por outro lado, planejar estrategicamente é atuar na organização com visão sistêmica e foco no futuro, imbuídos da prática e aperfeiçoamento contínuo do processo de PE.

Nesse sentido, o PE apresenta-se como um processo com diversas vantagens para as empresas independentemente do seu porte, apesar de receber algumas críticas, especialmente se não houver consistente e suficiente acompanhamento sistemático em seu processo pelos principais gestores da organização.

Por outro lado, o PE é visto como um processo de aplicação complexa (GRACIOSO, 1990) e que combina as diversas atividades do gestor (OLIVEIRA, 2001). Observa-se no estudo que 84%, ou 79 empresas pesquisadas consideram o nível de dificuldade de aplicação do PE entre muito alto, alto e moderado. Essa informação sugere que deverão ser realizados esforços conjuntos, especialmente pelas entidades representativas como o SIMECS, para reduzir o nível de dificuldade da aplicação do PE, pois quanto menor o nível de dificuldade maior o grau de prática do processo de PE, de acordo com os resultados obtidos nesse estudo.

Durante a negociação para a aplicação da pesquisa, o SIMECS solicitou que, inicialmente, os resultados da pesquisa sejam apresentados para a entidade, e posteriormente para as empresas representadas ao SIMECS. Cabe mencionar, que durante a aplicação da pesquisa algumas empresas mostraram-se interessadas no resultado da pesquisa, com manifestações como: “ao final da pesquisa gostaria de ter acesso aos resultados”; “tenho muito interesse, se possível, em acessar as conclusões desta abordagem”; “gostaria de saber como ficaram os resultados da pesquisa”; “se essa pesquisa tiver retorno aos entrevistados eu gostaria de saber”. Diante disso, os resultados serão colocados à disposição do SIMECS e empresas representadas.

Assim, espera-se que o estudo desenvolvido contribua para melhorar a compreensão e o entendimento da prática do processo de PE, revelando ser um tema oportuno para novos estudos, e especialmente ser praticado com rigor e persistência nas organizações, independente do seu porte, atuação ou quantidade de funcionários, dada a sua importância para os resultados no contexto empresarial.

Por fim, julga-se procedente afirmar que as empresas que implementam o processo de PE se beneficiam com maior competitividade e lucratividade, razão pela qual esse processo é conveniente e recomendado a outras empresas independente de seu porte, atuação, nacionalidade ou localização.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho apresenta algumas limitações, e a prática científica nos remete a indicá-las devido aos seus propósitos de utilização na elaboração do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005). As limitações podem decorrer de opções feitas pelo pesquisador no transcorrer do trabalho ou de restrições das metodologias, informações ou técnicas utilizadas.

Primeiramente, as concepções da estratégia e do PE empresarial estudadas forneceram subsídios para a construção do instrumento de coleta de dados e para respaldar teoricamente o presente estudo. Embora não se tenha a pretensão de esgotar os conceitos apresentados, este estudo foi construído com base nas compreensões e percepções dos autores que julgou-se mais relevantes e apropriados aos objetivos propostos. Por essa razão, é salutar comentar que apesar do cuidado na seleção das referências, algum conceito importante pode ter sido relegado.

Em segundo lugar, o estudo restringe-se às etapas do processo do PE, não estando incluídas as demais estratégias aplicáveis no contexto empresarial. Da mesma forma, foram analisadas algumas abordagens do processo de PE existentes na literatura. Diante disso, foram delimitadas as abordagens dos autores, nesse caso, Steiner (1969), Fischmann (1987), Tavares (1991), Oliveira (1991), Certo e Peter (1993) e Thompson e Strickland (2004).

A terceira limitação refere-se ao tamanho da amostra analisada. Este estudo preocupou-se em investigar as 94 empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, utilizando a base de dados do SIMECS. Portanto, as conclusões obtidas restringiram-se à realidade das empresas pesquisadas do setor em foco, não permitindo generalização a outras empresas ou segmentos.

Convém registrar, algumas limitações quanto aos procedimentos metodológicos adotados. Inicialmente, a escolha de outros critérios proveria a possível concepção de conclusões distintas. Assim, como a coleta de dados que retrata a percepção e experiência dos executivos respondentes. Nesse caso, ressalta-se que havia um respondente por empresa, portanto, generaliza-se o posicionamento da empresa de acordo com a opinião expressa por esse respondente. Essa limitação foi minimizada ao solicitar que os respondentes fossem os principais responsáveis pela empresa, e que seu tempo de empresa fosse superior a um ano.

Nesse estudo, destaca-se a utilização de fatores inéditos para o processo de PE, que foram validados neste trabalho. Portanto, não há possibilidade de comparar os resultados com os obtidos nessa pesquisa. Diante disso, pode-se fazer um maior desenvolvimento dos fatores aplicados ao processo de PE.

Nesse sentido, as limitações nos remetem a possibilidade de novos estudos, questionamentos e pesquisas nesta área, razão pela qual apresenta-se, a seguir, algumas oportunidades para futuras pesquisas.

6.3 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS

Roesch (2006) e Cooper e Schindler (2003) recomendam que o aluno contribua com sugestões para pesquisas futuras ao finalizar o trabalho. Nesse sentido, ao concluir esse, percebe-se que existe espaço para outros estudos ou para a evolução deste.

Inicialmente, estudos futuros poderão dar continuidade à pesquisa realizada para investigar as microempresas do setor metalmeccânico de Caxias do Sul, ou ainda, outros setores econômicos, bem como ampliá-la para outras cidades ou estados. Dessa forma, se poderá verificar algumas relações com este trabalho e se os resultados obtidos são consistentes ou semelhantes em outros setores ou regiões.

Por outro lado, futuras pesquisas poderão avaliar o tema planejamento estratégico com a utilização de métodos de outros autores, permitindo a avaliação das etapas e a criação de grupos de pensamento para identificar a evolução do planejamento estratégico, procurando resultados complementares aos aqui apresentados. Da mesma maneira, poder-se-á aplicar métodos mais complexos, buscando maior detalhamento dos resultados ou ainda, do uso das ferramentas para monitorar o processo de PE nas organizações.

Ainda, a presente pesquisa limitou-se a utilizar o método quantitativo, por isso, sugere-se a utilização de pesquisas combinando a método quantitativo com o método qualitativo que possibilitam uma análise mais profunda da prática do processo de PE nas organizações.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed.; 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

ACKOFF, L. R. **Planejamento empresarial**. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ALDAY, H. E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista FAE. Curitiba: v. 3, n. 2, p. 9-16, mai./ago., 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2008.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese de doutorado. São Paulo, FEA-USP, 1994.

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 1999.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANDREWS, K. R. O conceito da estratégia empresarial. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (org.). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. Ademar Dutra...[et al.]. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução de Sanvicente, Antonio Zoratto. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

_____; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

_____; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa Survey**. Coleção Aprender. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BAIN & COMPANY. **Management tools survey 2003**. Rigby, Darrell. Boston, USA. 2003. Disponível em:
<http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/SL_Management_tools_survey_2003.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2008.

BARBOSA, M. N.; PINTO, P. R. L. **Estudo do setor metalmecânico gaúcho através do comércio intraindústria no período de 1989 a 2005**. Porto Alegre, 2008. Disponível em:
<<http://www.pucrs.br/eventos/eeg/trabalhos/localizacao-sessao1-1.doc>>. Acesso em: 21 fev. 2009.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: Schmidt; P. (Org.). **Controladoria - agregando valor para a empresa**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 39-52, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNDT, A.; COIMBRA, R. As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p. 33-41, 1995.

BERRY, F.; WECHSLER, B. State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. **Public Administration Review**, v. 55, mar./apr., p. 159-168, 1995.

BETHLEM, A. S. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRYSON, J. M. A. Perspective on Planning and Crises in the Public Setor. **Strategic Management Journal**, v. 2, p. 181-196, 1981.

_____. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BOUCINHAS, J. F. C. Vantagens do planejamento estratégico. In: Vasconcelos Filho, P. et al.. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar., 2003.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAVALCANTI, M. Introdução. In: Cavalcanti, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAVALCANTI, F. A. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2008.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

_____.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CIC – Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul. **Perfil sócioeconômico**. Dados obtidos do perfil multimídia de Caxias do Sul. CD ROM. Caxias do Sul, 2002.

_____. **Caxias do Sul: perfil sócioeconômico – dados estatísticos**. 2008. Disponível em: <<http://www.cic-caxias.com.br:80>>. Acesso em: 22 mai. 2008.

_____; PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL. **Um olhar sobre Caxias**. Dados obtidos do perfil multimídia da cidade de Caxias do Sul. CD ROM. Caxias do Sul, 1999.

CLAUSEWITZ, C. VON. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In: **IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D.(org.). **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DARWIN, C. **A origem das espécies**. 2. ed. São Paulo: Martin Claret, 2008.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, october, 1994.

_____; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. **A dinâmica da estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1999.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DICKSON, P. R. Ambiente de marketing e responsabilidade social. In: CZINKOTA,

M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; FARRIS, P. W.; VERBEKE, W. J. Thinking dynamically in strategic planning? **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 29, Summer, p. 216-237, 2001.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos. **Diagnóstico do complexo metalmeccânico brasileiro**. São Paulo: DIEESE e CNM/CUT, 1998.

DRANOVE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Brothers, 1954.

_____. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, P. F.; NONAKA, I.; ARGYRIS, C. A nova sociedade das organizações. In: Howard, R. (Org.). **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, Série Harvard Business Review Book, 2000.

FAHEY, L.; RANDALL, R. **MBA: curso prático - estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAYOL, H. **General and industrial management**. Pitman, 1949.

FEE - FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. PIB Municipal RS 2006. 2008. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib_municipal_destaquas_texto.php>. Acesso em: 20 jun. 2009.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre docência) – Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo, 1987. _____; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLYNN, L. R.; PEARCY, D. Four subtle in scale development: some suggestions for strengthening the current paradigm. **International Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 4, p. 409-423, 2001.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia de trabalho científico**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FULMER, R. M.; RUE, L. W. The practice and profitability of long-range planning. **Managerial Planning**, n. 22, p. 1-7, 1974.

GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo, 1987.

GALBRAITH, J. K. **The new industrial state**. Houghton Mifflin Co, 1972.

GALELLI, A. ; BARCELLOS, P. F. P. ; SOUZA, Z. O. ; VIDOR, G. Iniciativas na área da qualidade e produtividade na Serra Gaúcha. In: XIV Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, SP. **Anais do XIV Simpósio de Engenharia de Produção**, 2007.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRON, L. S. **Caxias do Sul: evolução histórica**. Caxias do Sul: UCS, 1977.

GLUCK, F. W.; KAUFMANN, S. P.; WALLECK, A. S. Strategic management for competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 4, p. 154-161, jul./aug., 1980.

_____. The four phases of strategic management. **Journal of Business Strategy**, v. 2, n. 3, p. 9-21, 1982.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**, Nova Cultural, 9, p. 7-34, 1986.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GRAHAM JR., C. B.; HAYS, S. W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

GREENLEY, G. E. Does strategic planning improve company performance? **Low Range Planning**, v. 19, n. 2, p. 101-109, 1986.

GUNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psicologia: teoria e Pesquisa. v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago., 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2009.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.;BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 363-380, 1989.

HENDERSON, B. D. El concepto de estratégia. In: ALBERT, K. J. (ed.) **Manual de administración estratégica**. México, D.E.: McGraw-Hill, 1984.

_____. As origens da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (orgs). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERÉDIA, V. B. M. Apontamentos para uma história econômica de Caxias do Sul: de colônia a município. **Cadernos de Pesquisa**, Caxias do Sul: Educs, v. 2, n. 2, p. 33-58, dez., 1993.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Censo 2007. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 03 jan. 2008.

JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

KAY, J. What is strategy? In: Mintzberg, H. et al. **Strategy bites back**: it is a lot more, and less, than you ever imagined... Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 24. 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. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 2. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: PHB – Prentice Hall do Brasil, 1991.

_____; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, 34(2), p. 91-94, abr./jun., 1999.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, p. 45-56, jul./aug., 1960.

LOPES, C. T. G. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUECKE, R. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para o seu negócio**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MACHADO, M. A.; HERÉDIA, V. B. M. **Câmara de indústria, comércio e serviço de Caxias do Sul: 100 anos de história 1901-2001**. Caxias do Sul: Maneco, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F. M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe** (com comentários de Napoleão Bonaparte). Publicações Europa-América, Mira-Sintra, 1976.

MARKIDES, C.; CUSUMANO, M. **Pensamento estratégico**. São Paulo: Campus, 2002.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração)–CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1996.

MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, 1985.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSTAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, p. 100-108, jan./fev., 1999.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, D. **A estatística básica e sua prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. **Anais...** Niterói, Rio de Janeiro/RJ, 1998.

NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORDESTE GAÚCHO. **Revista Jornal Pioneiro**. Caxias do Sul, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3.ed. rev. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, F. E. M. **SPSS básico para análise de dados**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PAIVA, E. L.; FENSTERSEIFER, J. E.; CARVALHO JR, J. M. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão do futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **As artes gerenciais japonesas: métodos e sistemas dos executivos japoneses adaptados à realidade ocidental**. 2. ed., Rio de Janeiro: Record, 1982.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4. ed. rev. e aum. Lisboa: Sílabo, 2005.

PINSONNEAULT, A. KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

POLICASTRO, M. L. Introduction to strategic planning. **Small Business -Management and Planning Series**. 2000. Disponível em: <<http://www.sbaonline.sba.gov>>. Acesso em: 20 jan. 2008.

POLIDORO, I. C. **A convergência essencial**: marketing e planejamento integrados nas definições estratégicas das organizações. Caxias do Sul: Educs, 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM Management**, mar./abr. 1997.

_____. **On competition**. Boston, MA: Harvard Business School, 1998.

_____. **Competição – on competition**: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL. Construindo um futuro melhor para todos. **Revista**. Caxias do Sul, 2008.

_____. **Características sócioeconômicas**. 2007. Disponível em: <<http://www.caxias.rs.gov.br>>. Acesso em: 12 mai. 2008.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: Mintzberg, H. et al. (Orgs.) **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS). **Ministério do Trabalho e Emprego**. 2006. Dados tabulados e elaborados pelo Departamento de Economia e Estatística da Câmara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul. Disponível em: <<http://anuariorais.caged.gov.br/index1.asp?pag=estabelecimento>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

_____. **Ministério do Trabalho e Emprego**. 2008. Dados tabulados e elaborados pelo Departamento de Economia e Estatística da Câmara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul. Disponível em: <<http://anuariorais.caged.gov.br/index1.asp?pag=estabelecimento>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

RIES, A; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: M.Books do Brasil, 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBINSON, R. B. Jr. The importance of outsiders in small firm strategic planning. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 80-93, mar., 1982.

ROCK, R. H.; EISTHEN, M. **Implementing strategic change**. The Strategic Management Handbook. New York: McGraw-Hill, 1983.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. Colaboração: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas, 2006.

ROTH, P. L. Missing data: a conceptual review for applied psychologists. **Personnel Psychology**, v. 47, n. 3, p. 537-560, 1994.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: **Fundamental Issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, p. 9-47, 1994.

SACCONI, L. A. **Minidicionário Sacconi da língua portuguesa**. 2.ed. São Paulo: Escala Educacional, 2007.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. São Paulo. Folder. 1998.

_____. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: observatório SEBRAE**. 2005. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2007.

SELZNICK, P. **Leadership in organization: a sociological interpretation**. Evanston: Row, Peterson, 1957.

SIMECS - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. **Guia SIMECS – produtos e serviços**. Caxias do Sul. Revista. 2007.

_____. **Resultados econômicos**. 2007. Disponível em: <<http://www.simecs.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2009.

_____. **Pesquisa de empresas**. 2009. Disponível em: <<http://www.simecs.com.br>>. Acesso em: 22 fev. 2009.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper & Brothers, 1960.

_____. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SOBANSKI, A. R. **Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP, 1995.

SOUKI, G. Q.; NETO, J. B. Desenvolvimento e validação de uma escala para avaliação da qualidade percebida por estudantes de instituições de ensino médio. In: XXXI Encontro

Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2007.

STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: MacMillan, 1969.

_____. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press, 1979.

_____; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STERN, C. W.; DEIMLER, M. S. **The Boston Consulting Group: fala de estratégia: conceitos clássicos e novas abordagens**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

STREIB, G.; POISTER, T. Strategic Planning in US Cities: Patterns of Use, Perceptions of Effectiveness, and an Assessment of Strategic Capacity. **American Review of Public Administration**, v. 20, p. 29-44, mar., 1990.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

_____. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, USP, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos, 2002.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. 12. ed. Boston: McGraw-Hill, 2001.

_____; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TZU, S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. Tradução e adaptação de Nikko Bushidô. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. Construindo estratégias para vencer!: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VEJA. Um Brasil europeu. 2007. **Revista Veja**, edição 2020 de 10 de outubro de 2007. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/101007/popup_especial.html>. Acesso em: 20 mai. 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YENE, B. **100 homens que mudaram a história do mundo**. São Paulo: Ediouro, 2002.

WELCH, J.; WELCH S. **Paixão por vencer**: a bíblia do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WELLEN, A. L. R.; GUEDES, M. D. Planejamento estratégico: proposta para a Rádio Panorâmica FM. **Revista Eletrônica Qualitas**, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/149/104>>. Acesso em: 22 mai. 2009.

WILSON, I. The state of strategic planning. **Technological Forescating and Social Change**, n. 37, p. 103-110, 1990.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE I – CARTA DA ACADÊMICA AO SIMECS

Caxias do Sul, 22 de março de 2008.

Ao

Sr. Oscar de Azevedo

SIMECS - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico
Caxias do Sul – RS.

Prezado Senhor:

Cumprimentando-o, apresento-me como aluna do Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Manifesto meu interesse em realizar uma investigação junto às empresas do setor metalmeccânico que compõem o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS), razão pela qual venho solicitar o seu apoio.

O tema central do trabalho de mestrado investiga a prática do processo de planejamento estratégico de uma amostra de empresas representadas ao SIMECS. Portanto, aplicar-se-á um questionário nas empresas integrantes da amostra selecionada de pequeno, médio e grande porte atuantes na Serra Gaúcha.

É assegurada a confidencialidade das informações prestadas pelas empresas, bem como seu anonimato. Os resultados serão tratados em nível agregado. Ao final, os resultados da pesquisa serão colocados à disposição do SIMECS e empresas associadas.

Antecipo meus agradecimentos, na certeza de que o SIMECS compreenderá a importância desses resultados para o desenvolvimento do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Atenciosamente,

Susana Elisabeth Neumann
Mestranda em Administração
Universidade de Caxias do Sul

APÊNDICE II – CORRESPONDÊNCIA ELETRÔNICA ÀS EMPRESAS

Caxias do Sul, 30 de abril de 2009.

Às

Empresas do setor metalmeccânico de Caxias do Sul – SIMECS
Caxias do Sul – RS.

Prezados Senhores:

Cumprimentando-o, informamos que a aluna Susana Neumann, do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), com a orientação do Prof. Dr. Ademar Galelli e com o apoio do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS), está conduzindo uma pesquisa que tem como objetivo investigar a prática do planejamento estratégico nas empresas de pequeno, médio e grande porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Sua organização faz parte do seleto grupo de empresas deste segmento, motivo pelo qual foi selecionada para participar desse estudo. Neste sentido, solicitamos sua colaboração no preenchimento e retorno do questionário encaminhado em anexo.

Deverá **ser respondido somente um questionário** por empresa pelo profissional que melhor conheça as práticas de planejamento estratégico, bem como o desempenho da empresa. Após, deverá ser encaminhado para a Universidade de Caxias do Sul, através da forma de envio a sua escolha, conforme as opções apresentadas ao final do questionário.

Ressaltamos que é assegurada a confidencialidade sobre o nome da empresa e sobre as informações prestadas. Após finalizar o processo, os resultados da pesquisa serão colocados à disposição do SIMECS.

Na certeza de contar com sua colaboração, antecipamos os agradecimentos, e ressaltamos a importância desses resultados para o desenvolvimento do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Esperamos contar com sua participação através do preenchimento do questionário até **15 de maio de 2009**.

Atenciosamente,

Susana Elisabeth Neumann
Mestranda em Administração
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Ademar Galelli
Orientador do Mestrado em Administração
Universidade de Caxias do Sul

APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

A1 Atividade:

1. Indústria 2. Comércio 3. Serviços

A2 Setor:

1. Automotivo 2. Eletroeletrônico 3. Metalmeccânico 4. Outro: _____

A3 Município de localização:

1. Caxias do Sul 2. Carlos Barbosa 3. Farroupilha 4. Flores da Cunha
 5. Garibaldi 6. São Marcos 7. Outro: _____

A4 Número de funcionários que trabalham em sua empresa:

1. De 1 a 19.
 2. De 20 a 99.
 3. De 100 a 499.
 4. Acima de 499.

A5 Sua empresa pretende elaborar o planejamento estratégico nos próximos anos?

1. Sim 2. Não.

A5.1 Se sua resposta for não, qual o motivo? (Se você desejar, assinale mais de uma opção)

- 1 Desconhecimento do processo.
 2 Falta de tempo.
 3 Demora muito para implementar.
 4 Investimento/custo muito alto.
 5 Não é necessário na nossa empresa.
 6 É um processo muito complexo.
 7 Equipe não qualificada.
 8 Já tentamos e não funcionou.
 9 Outro: _____.

A6 Atualmente sua empresa elabora o planejamento estratégico?

1. Sim. 2. Não.

A6.1 Se sua resposta for não, qual o motivo? (Se você desejar, assinale mais de uma opção)

- 1 Desconhecimento do processo.
 2 Falta de tempo.
 3 Demora muito para implementar.
 4 Investimento/custo muito alto.
 5 Não é necessário na nossa empresa.
 6 É um processo muito complexo.
 7 Equipe não qualificada.
 8 Já tentamos e não funcionou.
 9 Outro: _____.

Se você respondeu não na questão A6 (se atualmente a sua empresa elabora o planejamento estratégico) então passe para a última folha do questionário, na opção G Caracterização Geral da Empresa.

A7 Quais as etapas do planejamento estratégico que sua empresa pratica?

1. Elaboração (definir visão, negócio, missão, princípios, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, objetivos, estratégias, metas, planos de ação, entre outros).
 2. Implementação (implementar as ações definidas no processo de elaboração do planejamento estratégico).
 3. Avaliação e controle (avaliar e monitorar o desempenho das ações).
 4. Ação corretiva (revisar e ajustar planos: objetivos, estratégias, metas e ações).

A8 Sua empresa conta com o apoio de consultoria externa para acompanhar o processo do planejamento estratégico?

1. Sim 2. Não.

A9 Em que ano foi iniciado o processo de planejamento estratégico na sua empresa? _____

A10 Quantas pessoas participam do processo de elaboração do planejamento estratégico em sua empresa? ____

A11 Quem participa do processo de elaboração do planejamento estratégico em sua empresa?
 1. Diretores 2. Gerentes 3. Coordenadores 4. Funcionários 5. Outro: _____

A12 Qual a periodicidade de revisão do planejamento estratégico em sua empresa?
 1. Anual 2. Semestral 3. Quadrimestral 4. Trimestral 5. Mensal 6. Outro: _____

A13 Sua empresa utiliza alguma ferramenta (*BSC, project, excel...*) para acompanhar a execução do planejamento estratégico?
 1. Sim 2. Não.

B ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	Assinale a alternativa que melhor define a prática na sua empresa.	Discordo Totalmente	Discordo	Parte concordo, Parte discordo	Concordo	Concordo Totalmente
B14	Sabemos qual é o negócio da nossa empresa.	1	2	3	4	5
B15	Temos uma definição clara sobre qual é a missão da nossa empresa.	1	2	3	4	5
B16	Temos uma definição clara da visão em longo prazo da nossa empresa.	1	2	3	4	5
B17	Definimos os princípios (valores, políticas) da nossa empresa.	1	2	3	4	5
B18	Sabemos quais são as ameaças e oportunidades para a nossa empresa.	1	2	3	4	5
B19	Sabemos quais são os pontos fortes e fracos da nossa empresa.	1	2	3	4	5
B20	Temos objetivos claros a atingir em nossa empresa.	1	2	3	4	5
B21	Possuímos metas claras a atingir em nossa empresa.	1	2	3	4	5
B22	Formulamos as estratégias para atingir os objetivos em nossa empresa.	1	2	3	4	5
B23	As estratégias estão desdobradas em planos de ação (definição de metas, responsáveis, data de início e término).	1	2	3	4	5
B24	O roteiro de elaboração do planejamento estratégico é de fácil entendimento e aplicação.	1	2	3	4	5

C IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	Assinale a alternativa que melhor define a prática na sua empresa.	Discordo Totalmente	Discordo	Parte concordo, Parte discordo	Concordo	Concordo Totalmente
C25	O planejamento estratégico é implementado com seriedade em nossa empresa.	1	2	3	4	5
C26	A maioria dos setores ajuda a implementar as ações definidas no planejamento estratégico em nossa empresa.	1	2	3	4	5
C27	As ações e metas do planejamento estratégico são divulgadas na nossa empresa.	1	2	3	4	5
C28	Indicamos os responsáveis e os prazos de execução nas ações do planejamento estratégico em nossa empresa.	1	2	3	4	5
C29	Os gestores da nossa empresa estão envolvidos na implementação do planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
C30	A maioria das ações definidas no planejamento estratégico é implantada em nossa empresa.	1	2	3	4	5
C31	Os funcionários têm conhecimento dos objetivos e das metas do planejamento estratégico estabelecidas em nossa empresa.	1	2	3	4	5

D AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	Assinale a alternativa que melhor define a prática na sua empresa.	Discordo Totalmente	Discordo	Parte concordo, Parte discordo	Concordo	Concordo Totalmente
D32	Monitoramos a execução das ações e metas definidas no planejamento estratégico na nossa empresa.	1	2	3	4	5
D33	Definimos um conjunto de indicadores para acompanhar a implementação das ações definidas no planejamento estratégico em nossa empresa.	1	2	3	4	5
D34	Os indicadores de marketing e vendas são monitorados para comparar se atingimos os resultados propostos no planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
D35	Os indicadores de qualidade são monitorados para comparar se atingimos os resultados propostos no planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
D36	Os indicadores de recursos humanos são monitorados para comparar se atingimos os resultados propostos no planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
D37	Os indicadores de produção e materiais são monitorados para comparar se atingimos os resultados propostos no planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
D38	Os indicadores financeiros e contábeis são monitorados para comparar se atingimos os resultados propostos no planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
D39	Comparamos se as ações definidas no planejamento estratégico foram realizadas.	1	2	3	4	5
D40	Temos sistemas de informação adequados para monitorar a implementação do planejamento estratégico.	1	2	3	4	5

E AÇÃO CORRETIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	Assinale a alternativa que melhor define a prática na sua empresa.	Discordo Totalmente	Discordo	Parte concordo, Parte discordo	Concordo	Concordo Totalmente
E41	Analisamos constantemente os indicadores de desempenho definidos no planejamento estratégico em nossa empresa.	1	2	3	4	5
E42	Identificamos as causas quando não atingimos os resultados previstos no planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
E43	Efetuamos ajustes e correções quando não atingimos os resultados previstos no planejamento estratégico.	1	2	3	4	5
E44	Quando constatamos um problema em nossa empresa, existe a participação e socialização dos funcionários no processo corretivo, preventivo e de melhoria.	1	2	3	4	5

F PERCEPÇÃO DE RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	Assinale a alternativa que melhor define a prática na sua empresa.	Discordo Totalmente	Discordo	Parte concordo, Parte discordo	Concordo	Concordo Totalmente
F45	O planejamento estratégico é realizado para atender às exigências da certificação (ISO, PGQP...) em nossa empresa.	1	2	3	4	5
F46	O processo de planejamento estratégico cria maior participação no mercado de atuação para nossa empresa.	1	2	3	4	5
F47	O processo de planejamento estratégico nos torna mais competitivos em nosso mercado de atuação.	1	2	3	4	5
F48	O processo de planejamento estratégico promove o desenvolvimento de produtos e serviços adequados ao mercado.	1	2	3	4	5
F49	O planejamento estratégico é indispensável para a manutenção e busca de novos clientes em nossa empresa.	1	2	3	4	5
F50	A comunicação interna em nossa empresa melhora com a utilização do planejamento estratégico.	1	2	3	4	5

F51	O planejamento estratégico promove a mudança de processos em nossa empresa.	1	2	3	4	5
F52	O planejamento estratégico melhora a qualificação das equipes em nossa empresa.	1	2	3	4	5
F53	O planejamento estratégico proporciona um senso de direção a toda organização.	1	2	3	4	5
F54	O planejamento estratégico é uma prática muito importante em nossa empresa.	1	2	3	4	5
F55	O planejamento estratégico é um processo consolidado em nossa empresa.	1	2	3	4	5
F56	O planejamento estratégico produz resultados positivos para nossa empresa.	1	2	3	4	5
F57	Em nossa empresa a lucratividade e o aumento do faturamento resultam das ações inseridas no processo de planejamento estratégico.	1	2	3	4	5

F58 Em sua opinião, qual é o grau de contribuição do planejamento estratégico para os resultados da sua empresa?

1. Só atrapalha.
 2. Nem ajuda, nem atrapalha.
 3. Ajuda um pouco.
 4. É fundamental.

F59 Qual o nível de dificuldade da aplicação do processo de planejamento estratégico na sua empresa?

1. Muito baixo.
 2. Baixo.
 3. Moderado.
 4. Alto.
 5. Muito alto.

Se você considerar conveniente, justifique sua resposta.

F60 Identifique os motivos que levaram sua empresa a adotar o processo de planejamento estratégico (enumere os itens a seguir de 1 a 5, sendo 1 o item mais importante e 5 o menos importante).

1. Forte concorrência no mercado.
 2. Aumentar o faturamento da empresa.
 3. Ampliar o mercado de atuação.
 4. Elevar o padrão de eficiência operacional.
 5. Outro: _____

F61 Em sua opinião, quais são as áreas mais complexas para se planejar na sua empresa? Enumere as áreas abaixo de 1 a 5, sendo 1 a mais complexa e 5 a menos complexa.

1. Finanças.
 2. Produção e operações.
 3. Comercial e marketing.
 4. Recursos humanos.
 5. Pesquisa e desenvolvimento.

F62 O espaço a seguir poderá ser usado para informações adicionais sobre os resultados que o planejamento estratégico traz para a sua empresa.

G CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

G63 Ano de fundação da empresa: _____

G64 Qual o seu tempo de empresa: _____

G65 Qual o seu cargo?

- 1. Diretor
- 2. Gerente
- 3. Supervisor
- 4. Coordenador
- 5. Outro _____

G66 A sua empresa é

- 1. Brasileira.
- 2. Estrangeira.
- 3. Multinacional brasileira.
- 4. Multinacional estrangeira.

G67 A atuação da sua empresa é

- 1. Local.
- 2. Estadual.
- 3. Região Sul.
- 4. Nacional.
- 5. Internacional.

G68 Informe em que grau a sua empresa sofre a ação da concorrência:

- 1. Nenhuma concorrência (somos únicos no mercado).
- 2. Pouca concorrência.
- 3. Concorrência razoável.
- 4. Muita concorrência.
- 5. Ampla concorrência nacional e internacional.

G69 Ao comparar o faturamento bruto anual de sua empresa do ano de **2008 com o de 2007**, você conclui que o faturamento:

- 1. Diminuiu. Quanto (%): _____
- 2. Teve aumento de até 15%.
- 3. Teve aumento entre 16% e 30%.
- 4. Aumentou mais de 30%.

Esta pesquisa deve ser respondida e devolvida o mais breve possível. Após respondê-la você deverá encaminhá-la para a Universidade de Caxias do Sul através da forma de envio a sua escolha:

- 1) Salvar o arquivo da pesquisa, marcando os itens a sua escolha e enviar o arquivo para o e-mail **senperei@ucs.br**
- 2) A pesquisa pode ser impressa, respondida em papel e enviada pelo fax (54) 3218.2500
- 3) A pesquisa pode ser impressa, respondida em papel e ser buscada em sua empresa. Nesse caso, entre em contato pelo celular (54) 9935.0344 ou pelo e-mail **senperei@ucs.br**
- 4) Caso prefira, a pesquisa pode ser impressa e respondida, e após ser encaminhada pelo correio endereçada à:
Susana Elisabeth Neumann
Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bloco H, sala 210 – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS.

Agradecemos sua atenção e apoio!