

## PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO SOBRE ADOÇÃO E PRÁTICAS EM INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO NORTE

Susie Alves Silva de Macêdo<sup>a</sup>

Kleber Cavalcanti da Nóbrega<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universidade Potiguar (UNP), Mestrado em Administração, Natal, RN, Brasil

Jamerson Viegas Queiroz<sup>b</sup>

Patrícia Whebber<sup>b</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Departamento de Engenharia de Produção, Natal, RN, Brasil

---

### Resumo

*Este estudo tem por objetivo verificar quais conceitos e metodologias de planejamento e gestão estratégica são adotados por indústrias de grande porte no RN. O problema configura-se na verificação e compreensão do planejamento e gestão estratégica praticada pelas empresas do RN, ou seja, quais conceitos e metodologias de planejamento e gestão estratégica são adotados pelas empresas de grande porte do RN? Para tanto, adotou-se, como metodologia, um estudo do tipo bibliográfico, exploratório e descritivo caracterizados como misto (qualitativo e quantitativo) e, por fim, a coleta de dados através de uma pesquisa de campo para conhecer a aplicação dos principais conceitos referentes à temática “planejamento e gestão estratégica”. Os principais resultados alcançados foram a construção de um modelo de referência capaz de associar as abordagens conceituais estruturadas sob um conjunto de variáveis para identificar ações que tratam aspectos práticos, relacionados à identidade organizacional, processo de liderança, análise de mercado, estruturação de plano de ação, plano de comunicação, monitoramento e avaliação e ambientes voltados para a inovação. Resumidamente, percebe-se que as empresas adotam conceitos de planejamento e gestão estratégica, podendo este estudo ser ampliado, por meio de outras bases científicas, no intuito de propor novas práticas adequadas à realidade das empresas.*

**Palavras-chave:** Planejamento, Planejamento Estratégico, Gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico tem sido muito citado em trabalhos científicos e relatos empresariais. As empresas enfrentam, cada vez mais, demandas crescentes por novos serviços, produtos e sofrem fortes pressões por retorno financeiro. Ansoff (1990) afirma que a criação da gestão estratégica e, conseqüentemente, do planejamento estratégico ocorreu em decorrência das dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas no final da década de 50, as quais não podiam ser solucionadas única e exclusivamente com as técnicas administrativas disponíveis e necessitavam de um novo método que foi denominado gestão (administração) estratégica.

É relevante destacar a existência de lacunas relacionadas à necessidade de pessoal qualificado, novas tecnologias, sustentabilidade, exigências mercadológicas, dentre outras igualmente críticas que influenciam o desempenho e êxito das empresas.

Nos últimos anos, o RN apresentou um crescimento geral da economia maior que a média da economia brasileira, incentivado principalmente por ações governamentais de interiorização e investimentos em áreas estratégicas, a exemplo da indústria do petróleo e gás, têxtil/confecção, etc. Cabe, porém, uma reflexão referente a este crescimento, motivando, assim, o estudo proposto.

Desta forma, este artigo tem por objetivo verificar quais conceitos e metodologias de planejamento e gestão estratégica são adotados por indústrias de grande porte no RN, fundamentado, prioritariamente, na importância do planejamento e gestão estratégica, permitindo, ainda, avaliar informações que subsidiam o processo de tomadas de decisões, compreendendo as ambiências internas, externas, exigências mercadológicas, ambientais e tecnológicas.

O problema tratado no estudo configura-se, essencialmente, na verificação e compreensão do planejamento e gestão estratégica praticada pelas empresas do RN, ou seja, quais conceitos e metodologias de planejamento e gestão estratégica são adotados pelas empresas de grande porte do RN?

A organização do presente artigo inicia-se com essa abordagem introdutória, seguida pela seção 2, fundamentação teórica, na qual se abordam: as áreas de planejamento estratégico, autores estudados e sua importância conceitual e prática. A seção 3, metodologia, traz os métodos de pesquisas utilizados, descrevendo-se as fases de realização do estudo. Em seguida, os resultados dessas análises podem ser observados na seção 4. Posteriormente, na seção 5, encontram-se as considerações finais do estudo, além de sugestões para possíveis trabalhos futuros. E, por fim, na seção Referências, são apresentadas as bibliografias utilizadas na pesquisa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ampliar conhecimentos quanto à prática do planejamento e gestão estratégica, buscando saber por que as “coisas” estão sendo feitas, como estão sendo medidas e onde está se querendo chegar, agindo-se deste ou daquele modo, será a linha de discussão para a construção de parâmetros que permitam estabelecer uma análise comparativa entre as contribuições acadêmicas, corroborando para a identificação das principais interfaces conceituais e metodológicas da prática de planejamento e gestão estratégica.

Desse modo, o estudo investigou as principais abordagens de autores considerados como referência na temática “planejamento e gestão estratégica”: Henry Mintzberg, Igor Ansoff, Michael Porter, Kaplan e Norton, Prahalad e Hamel e Prahalad e Ramaswamy.

### 2.1 Abordagem de Ansoff

Ansoff (1977) apresenta um esquema para identificar as oportunidades de crescimento da empresa, no qual são analisadas as dimensões referentes à expansão e diversificação do produto-mercado, demonstrando um posicionamento competitivo que respalde as decisões, que converge do foco geral para o específico na busca de desempenho superior, ou seja, de vantagens competitivas.

Uma dificuldade e ao mesmo tempo um grande desafio que os administradores enfrentam, segundo Ansoff (1977), é que as empresas devem ser conduzidas para o futuro sem que esta ação seja apenas uma repetição do passado, pois, afinal, nem sempre as técnicas bem sucedidas do passado garantem iguais resultados no futuro. Ansoff (1990) argumenta, ainda, que, para a compreensão do comportamento das organizações, deve-se considerar a existência de variáveis ambientais.

Na prática, segundo Ansoff (1977), a empresa, além de analisar as variáveis ambientais, deve também definir quanto à necessidade ou não de utilizar competências diferenciadas, estabelecendo se trabalha com as existentes ou se deve desenvolver novas competências, de modo que as opções estratégicas possam responder de forma positiva aos objetivos estabelecidos.

## 2.2 Abordagem de Mintzberg

A abordagem de Mintzberg (1994) apresenta um estudo da relação entre a formulação da estratégia e o planejamento, distinguindo-os da seguinte forma: a formulação da estratégia caracteriza a inter-relação entre as decisões na organização, constituída por processos dinâmicos e complexos baseados nos objetivos e desafios estabelecidos, identificados através de diagnósticos estratégicos, respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa, enquanto que o planejamento é um processo integrado de tomada de decisão que pode ser formulado e aprovado em um único momento.

Mintzberg *et al.* (2000) apresentam dez “escolas de pensamento” sobre formulação de estratégia que são as Escolas de *Design*, de Planejamento, de Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, de Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração, sendo que cada uma destas escolas representam ideias a respeito da estratégia em si, salientando suas limitações e contribuições, caracterizando, desta forma, diferentes tipos de estratégias a serem adotadas pelas empresas devendo estas optarem por estratégias objetivas que conduzam atividades produtivas para se obter lucro e crescimento, descritas no Quadro 1:

Quadro 1: Escolas de Pensamento – MINTZBERG

<b>Design</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Posicionamento</b>	<b>Empreendedora</b>	<b>Cognitiva</b>
Formulação de estratégia como um processo de concepção – (pontos fortes e pontos fracos e oportunidades e ameaças).	Formulação de estratégia como um processo formal, na qual a estratégia é conduzida por um processo de planejamento formal.	Formulação de estratégia como um processo analítico em que as estratégias são específicas, resumidas e possíveis.	Formulação de estratégia como um processo visionário, baseada na visão do líder, sua intuição, julgamento, conhecimento, experiência e critério.	Formulação de estratégia como um processo mental, que se preocupa com o pensamento em si e não com os requisitos para pensar.
<b>Aprendizado</b>	<b>Poder</b>	<b>Cultural</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Configuração</b>
Formulação de estratégia como um processo emergente, atuando ainda sobre padrões de comportamento	Formulação de estratégia como um processo de negociação – caracterizada como um processo aberto de influência, destacando o uso de poder e política para negociar.	Formulação de estratégia como um processo coletivo em que é destacado o interesse comum, fundamentado na relação social da cultura da organização.	Formulação de estratégia como um processo reativo, na qual o ambiente é o ponto principal, determinando as diretrizes a serem seguidas pela organização	Formulação de estratégia como um processo de transformação – o processo de geração de estratégia (transformação).

Fonte: MINTZBERG *et al.* (2000).

Mintzberg (1994) propõem, também, o modelo das configurações organizacionais em que as empresas devem começar com a identificação da sua estrutura funcional básica, considerando o núcleo central, topo estratégico, atuação da gerência intermediária, da equipe técnica, do pessoal de apoio e valores e princípios – ideologia, estabelecendo clara e formalmente sua estrutura, de modo que o processo de gestão possa ser melhor conduzido, bem como seja possível o alcance dos resultados lucrativos.

### 2.3 Abordagem de Porter

Porter (2004) afirma que o futuro das empresas pode ser identificado a partir da construção de um cenário que represente situações que considerem os fatores políticos, econômicos, ambientais e sociais, de modo a prever incertezas e, conseqüentemente, auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Para Porter (2004), estas decisões perpassam estratégias genéricas, que podem ser utilizadas de forma isolada ou combinada, visando estabelecer referências para melhoria da posição competitiva dos produtos e serviços das empresas no segmento em que atua, enfatizando a estratégia competitiva de custo, de diferenciação e foco.

O autor propõe uma metodologia para compreensão e análise da competição a qual chamou de cinco forças fundamentais da concorrência, classificando-as como ameaças de novos participantes na indústria, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e, por fim, a potência conjunta das forças, determinando o potencial de lucro de um setor industrial. Este modelo considera o microambiente e a partir de seu entendimento é possível desenvolver estratégias compatíveis com o ramo de negócio.

O modelo das cinco forças competitivas evolui para a cadeia de valores integrados e envolve as relações com os fornecedores, ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final, ou seja, permite mapear como uma atividade de valor é realizada em relação às demais, na busca de diferenciais competitivos, podendo configurar a diferença entre o fracasso e o sucesso de uma empresa.

Porter (2004) aceita alternativas estratégicas que sugerem algumas relações possíveis entre a parcela de mercado e rentabilidade. O fato é que a escolha da estratégia deve refletir as potencialidades e quais são as estratégias mais difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, ao tempo que avaliam seus riscos e garantam a eficácia da aplicação.

### 2.4 Abordagem de Kaplan E Norton

Kaplan e Norton (2000) propuseram um sistema de medição integral de desempenho para acompanhar e ajustar as estratégias de negócios intitulado de *balanced scorecard* - BSC, que é um painel balanceado de controle.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC é uma ferramenta utilizada com vistas a proporcionar aos empregados uma clara visão de como suas atribuições estão correlacionadas aos objetivos gerais, possibilitando trabalhar de maneira coordenada e pró-ativa para o alcance das metas estabelecidas.

O autor destaca, ainda, que o aspecto mais inovador do BSC é a sua capacidade de gerar aprendizado estratégico à medida que o monitoramento dos indicadores de desempenho possam assumir a forma de um teste de hipótese das relações de causa e efeito modelados no mapa estratégico.

As empresas adotam essas filosofias para viabilizar processos gerenciais críticos como: esclarecer e traduzir a visão, a estratégia, a comunicação, associar objetivos, estabelecer medidas, planejar, definir metas, alinhar planos de ação, melhorar o *feedback* e o aprendizado.

### 2.5 Abordagem de Prahalad e Hamel / Prahalad e Ramaswamy

Prahalad e Hamel (2004) afirmam que não se deve pensar nas empresas apenas como um conjunto de unidades de negócios, mas que os gerentes devem começar a entendê-las como um conjunto de competências

essenciais, ou seja, habilidades e tecnologias que permitam às empresas oferecerem benefícios através de possíveis oportunidades pouco percebidas, distinguindo “competências existentes das novas competências, e os produtos-mercados existentes dos novos produtos-mercados”.

Prahalad e Hamel (2004) ressaltam que a melhor estratégia a ser adotada para uma empresa se tornar líder em seu setor é trazer o futuro para o presente, e não extrapolar o passado. Os autores afirmam que a visão de estratégia deve reconhecer o papel das lideranças, suas competências essenciais, fundamentadas, na proximidade dos concorrentes, do mercado como aspectos. (PRAHALAD e HAMEL, 2004).

Em termos práticos, os autores explicam que há cinco áreas de transformação para o acontecimento de mudanças estratégicas: tecnológica, estilo de vida (família, religião, lazer, trabalho, etc.), leis e regulamentação, demográficas (pirâmide etária, minorias) e geopolíticas (meio ambiente e climática). Sendo necessário que as empresas tenham uma forte capacidade de desenvolvimento de produtos, de fabricação e fornecimento de serviços em níveis de custos e qualidade de classe mundial (Prahalad e Hamel, 2004). Estas áreas supracitadas devem ser geridas e executadas por competências essenciais que caracterizem um portfólio capaz de prever riscos e oportunidades de mercado, voltado para as questões da inovação e de novas formas de gestão. (PRAHALAD e HAMEL, 2004).

## 2.6 Abordagem do modelo de excelência da gestão - MEG

Em 1992, foi instituído o Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, baseado no modelo americano *Malcolm Baldrige National Quality Award* – MQNQA, que consiste na proposição de um Modelo de Excelência da Gestão estruturado em 11 conceitos fundamentais e 8 critérios, requisitos inerentes à Excelência em Gestão, conforme descrito na Figura 1:

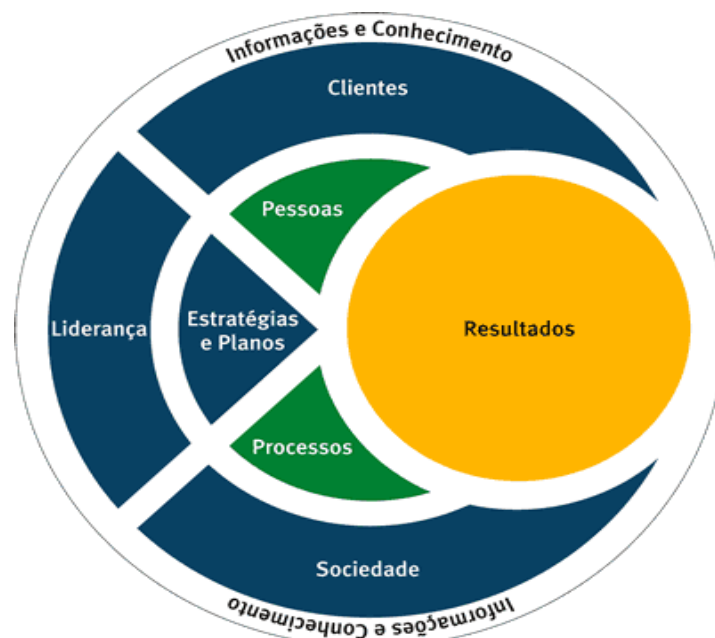


Figura 1 – Modelo de Excelência da Gestão

Fonte: FNQ, 2009.

Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Além disso, utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), na busca de se obter alto desempenho organizacional, fundamentado nos conceitos descritos no Quadro 2:

Quadro 2: Fundamentos de Excelência

1. **Pensamento Sistêmico:** Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

2. **Aprendizado Organizacional:** Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

3. **Cultura de Inovação:** Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

4. **Liderança e Constância de Propósitos:** Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.

5. **Orientação por Processos e Informações:** Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

6. **Visão de Futuro:** Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.

7. **Geração de Valor:** Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8. **Valorização das Pessoas:** Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.

9. **Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado:** Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

10. **Desenvolvimento de Parcerias:** Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

11. **Responsabilidade Social:** Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona.

Fonte: FNQ, 2009.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), além dos 11 fundamentos que são sua base teórica, possui 8 critérios que complementam e se relacionam com os fundamentos definidos da seguinte forma: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Em função da sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização de porte pequeno, médio ou grande, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro. As organizações podem adotar os Fundamentos da Excelência como a base de sua gestão e fazer, na seqüência, auto-avaliação por meio dos Critérios.

### 3. METODOLOGIA

Considerando a afirmação de Ansoff (1990), que a maioria das organizações apenas se utilizam de análises de extrapolação das situações passadas para projetar ações futuras, a pesquisa foi construída envolvendo estudos de natureza qualitativa e quantitativa.

Quanto aos fins a pesquisa desenvolvida, foi exploratória e descritiva. Exploratória na medida em que pretende buscar maiores informações sobre o assunto, através do estabelecimento de critérios claros e científicos, visando, sobretudo, proporcionar maiores informações sobre o assunto; descritiva, pois estabelece sistemática para os registros, análise dos fatos e, conseqüentemente, esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno, compreendendo: estudo dos conceitos e metodologias – análise qualitativa, quantitativa, comparativa entre os estudos e a pesquisa de campo. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Como universo para aplicação desta pesquisa, foi considerado o conjunto de empresas do RN, informadas na Relação Anual de Informação Social - RAIS (2010).

O questionário construído foi estruturado em um roteiro previamente elaborado, contendo perguntas fechadas e um campo aberto para apresentação de críticas e sugestões, remetidas via correio eletrônico. Para averiguar a validade do questionário, realizou-se um pré-teste com três empresas, representando 13,6% da amostra estudada, as quais foram escolhidas aleatoriamente, com vistas a verificar a clareza das questões, a compreensão das perguntas e receber opiniões para melhorá-las. Após esta validação, o questionário foi encaminhado para as demais empresas definidas como público alvo.

Com objetivo de obter percentuais representativos de retorno das respostas por parte das empresas, o envio dos e-mails foi monitorado eletronicamente, complementados os contatos, quando necessário, via telefone, com o público alvo em questão - profissionais responsáveis pela ação de planejamento das empresas.

A amostra estudada restringiu-se às empresas de grande porte deste grupo, num total de 24 empresas que absorvem 40.237 empregos diretos, ou seja, representa 36,7% da mão de obra empregada no Estado. Houve participação direta de 15 empresas, ausência de 7 empresas e foi constatada a desativação de 2 empresas.

Os dados foram analisados a partir de ferramentas estatísticas, para verificação dos conceitos e metodologias de planejamento e gestão estratégica que compreendem análise qualitativa e quantitativa. Para tanto, realizaram-se estudos dos conteúdos bibliográficos a partir dos dados de frequência da ocorrência numérica dos termos identificados, classificados como variáveis de estudo e da utilização de escala ordinal de medida. A escala ordinal permite a ordenação (de maior a menor ou de menor a maior), considerando suas características segundo um processo de comparação, através das frequências e percentuais das variáveis identificadas nos estudos. Esta escala indica a ordem de ranking de um grupo de itens associados a determinadas características, mas não indica a medida das diferenças entre os rankings.

#### 4. RESULTADOS

O estudo sobre a adoção e prática de planejamento e gestão estratégica em indústrias do RN resultou na construção de um Modelo de Referência, estruturado em análises conceituais e metodológicas extraídas de abordagem qualitativa e quantitativa sobre a prática de planejamento e gestão estratégica.

A base conceitual estudada foi organizada através da construção de um modelo conceitual intitulado **Modelo de Referência**, visando facilitar a compreensão relacionada à prática de planejamento e gestão estratégica.

Desta forma, o modelo propõe uma organização conceitual para facilitar e direcionar as empresas a estabelecer como suas ações podem ser realizadas, entendendo-as como um processo contínuo de melhoria e o alcance de melhor desempenho organizacional, contemplando sete aspectos:

1. **Identidade Organizacional** – Considera o espaço que a organização / empresa deseja ocupar em relação às demandas da sociedade e permite alinhar todas as ações aos propósitos da gestão organizacional.
2. **Liderança** – Aborda a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o estabelecimento do nível de compromisso da organização com: a excelência, a sustentabilidade, a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas.

3. **Análise de Mercado** – Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, com vistas à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
4. **Plano de Ação** – Considera as iniciativas organizadas para o alcance de resultados e assegura o comprometimento da gestão e os recursos necessários para a prática do Plano.
5. **Plano de Comunicação** – Define o que se pretende atingir com a comunicação para o público alvo, objetivando integrar a missão nos seus objetivos globais e na sua estratégia de desenvolvimento.
6. **Monitoramento e Avaliação** – Monitoramento e alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangíveis e intangíveis de forma sustentada para todas as partes interessadas.
7. **Inovação** – Proporciona um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

A avaliação qualitativa realizada a partir da leitura das obras dos autores – Henry Mintzberg, Igor Ansoff, Michael Porter, Kaplan e Norton, Hamel & Prahalad e Hamel & Ramaswamy – visou facilitar a compreensão dos conceitos e metodologias relacionados à prática de planejamento e gestão estratégica.

O estudo gerou um quadro comparativo e qualitativo, contemplando o posicionamento dos autores, apresentando suas principais abordagens conceituais, descritas através da identificação e caracterização de variáveis, estudo este que, baseado na estruturação do modelo de referência, apresentou a seguinte caracterização:

**Identidade organizacional:** significativo destaque para as variáveis: **visão e tipos de estratégia**, citadas fortemente por todos os autores estudados. As variáveis: **objetivos, estrutura organizacional e missão**, também citadas na sua maioria como “forte”, enfatizam a necessidade do desenvolvimento de ações alinhadas aos seus propósitos. Mintzberg *et al.* (2000), amplia o significado do termo estratégia e redefine o conceito, fortalecendo que a estratégia é uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada com antecedência ou não. As demais variáveis, analisadas no aspecto “identidade organizacional”, caracterizam o modo institucionalizado de pensar e agir da organização.

No aspecto **Liderança**, o destaque aparece de forma unânime através das variáveis: **processo de gestão e processo de tomada de decisão**, que são citados fortemente por todos os autores estudados. Importante, também, as citações das variáveis: **liderança e colaboração**, que também são citados na sua maioria como fortemente. No aspecto da liderança, a responsabilidade está associada às pessoas envolvidas, sejam gestores ou executores. O processo de planejamento estratégico requer a contratação de profissionais especializados, “os planejadores”, responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia, da mesma forma que são responsáveis por analisar informações relevantes (Mintzberg, *et al.* 2000) compreendendo, também, os processos de tomadas de decisões (ANSOFF, 1977).

No item **Análise de Mercado**, a variável **vantagem competitiva** é citada fortemente, entendida como uma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes, fundamentada prioritariamente em Porter (2004), que afirma que a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, devendo a formulação de estratégia competitiva ser essencial e responder a todas as necessidades do mercado atendido.

Em seguida, as variáveis mais citadas são: necessidade de se implementar **diagnóstico estratégico, desafios estratégicos e posicionamento estratégico**, que compreendem uma visão clara do negócio da empresa, fundamentada em suas respectivas análises internas e externas, refletidas em processos de integração e fortalecimento de estratégias relacionadas a vantagens, lucro, sustentabilidade, etc., reconhecidos pela sociedade.



No item “Plano de Ação”, as variáveis fortemente citadas foram: **formulação de estratégias, metas, alinhamento estratégico, mudança, dimensões estratégicas, planejamento, análise dos ambientes, revisão do planejamento/realinhamento, recursos e riscos**. Estas variáveis caracterizam o posicionamento estratégico, propiciando a construção de práticas que envolvam uma sequência de atividades a serem desenvolvidas em um período, perpassando pela elaboração de objetivos e estabelecimento de metas a serem alcançados.

O item **Plano de Comunicação** é destacado essencialmente através dos autores Prahalad e Ramaswamy e Kaplan e Norton, em suas afirmações caracterizadas através das variáveis: **tecnologia da informação, comunicação (canais) e comunicação das decisões**, destacadas como fortemente citadas.

Estas variáveis ganham espaço nos atuais processos de gestão em que se valorizam aspectos de criação de valor, inovação, redes de experiência, construção do novo capital estratégico e entendimento da estratégia como descoberta, tudo voltado para construção de novas competências para o futuro que requer um forte compromisso com o “aprendizado” e, igualmente, com o “desaprendizado”, fortalecendo novos pressupostos relacionado às práticas de negócios aplicadas na atualidade. (PRAHALAD e RAMASWALMY, 2004).

No item **Monitoramento e Avaliação**, há destaque para as variáveis que tratam os processos de **avaliação de resultados e implementação da estratégia**. Kaplan e Norton, (1997) argumentam que existem dificuldades por parte das empresas em distinguir medidas de diagnóstico, que são aquelas medidas que monitoram se a empresa continua no controle da situação, se é capaz de identificar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns, daquelas que definem uma estratégia voltada para excelência competitiva. A variável **medição de desempenho** também apresenta forte posicionamento de quase todos os autores com exceção de Mintzberg. É relevante destacar o posicionamento dos autores quanto à variável **boas práticas**, que mesmo com citação considerada mediana representa uma tendência relacionada à prática das organizações.

Por último, o item **Inovação** foi proposto de modo provocativo, considerando, principalmente, o posicionamento dos autores Kaplan e Norton, Prahalad e Ramaswamy e Porter, através das variáveis relacionadas à postura que as empresas devem assumir quanto à importância de se investir em **processos inovadores, inovação e melhorias e benchmarking**, caracterizando ações estratégicas voltadas para o crescimento futuro das empresas.

Considerando, ainda, o modelo de referência proposto, foram realizadas análises das interfaces conceituais e metodológicas extraídas de artigos publicados no EnANPAD’S’s (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) dos anos de 2007 a 2009, da divisão intitulada Estratégia em Organizações – ESO, os quais em suas referências havia a citação de pelo menos um dos autores estudados na primeira fase deste estudo, objetivando identificar o nº de vezes que as variáveis foram citadas pelos autores.

Ressalta-se que mais de 75% dos artigos selecionados apresentaram referência a pelo menos um dos autores escolhidos para o estudo.

Outra análise realizada foi a comparação entre o número de citações por autor encontradas em cada artigo, considerando os autores e o ano.

Verifica-se que Mintzberg e Ansoff tiveram “queda” na quantidade de citações do ano de 2007 para 2008; entretanto, em 2009, o número de citações aumentou. Porter e Prahalad, Hamel e Ramaswamy, apesar de terem “queda” em citações de 2007 para 2008, mantiveram-se relativamente estáveis entre 2008 e 2009. Os autores Kaplan e Norton apresentaram considerável crescimento em termos de citações, partindo de três citações em 2007 para trinta e nove citações em 2009.

Os principais resultados das análises das variáveis comparativas dos artigos foram: no item **Identidade Organizacional**, nos anos de 2007, 2008 e 2009, as variáveis referentes à escolha e **tipo de estratégia**, importância das **alianças e parcerias** e relevância quanto ao estabelecimento de **objetivos** organizacionais

foram tratados exaustivamente pelos autores Mintzberg, Ansoff, Prahalad e Hamel. Entende-se que as abordagens trazidas para análise refletem práticas que buscam resultados para o aperfeiçoamento e uso do planejamento estratégico, em especial para os sistemas de gestão praticados pelas empresas.

No item **Liderança**, os artigos no ano de 2007 discutiram medianamente as variáveis de **aprendizado, liderança e processo de gestão**. Já em 2008, houve predominância nas variáveis referentes à **tomada de decisão, aprendizado e processo de gestão**. Destaca-se que, em 2009, as contribuições apontam, essencialmente, as variáveis de **aprendizado**, enfatizadas, ainda, pela necessidade de desenvolver novas **competências**, trabalho em **equipe** e processos de **tomada de decisão**, apontados nas citações dos autores Prahalad e Hamel e Kaplan e Norton.

O item **Análise de Mercado** foi amplamente discutido nos artigos dos anos 2007 a 2009, por meio das variáveis: **vantagem competitiva, mercado e concorrência**, fundamentados fortemente por Porter. Segundo Porter (2004), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva passa a ser a essência do negócio e indica como a empresa competirá e considera que, para a formulação da estratégia, é necessário que se conheça a concorrência, para tanto, o gestor deve identificar as forças que controlam a concorrência no setor industrial e caracterizar a necessidade de se conhecer o mercado para obtenção de resultados superiores aos concorrentes.

O item **Plano de Ação** destaca a variável **formulação da estratégia** nos anos de 2007 e 2009 e, em 2008 a variável **dimensões estratégicas**, apresentando contribuições conceituais respaldadas, prioritariamente, em Mintzberg e Porter. Mintzberg *et. al.* (2000) argumenta que as estratégias podem se formar ou serem formuladas e surgirem em resposta a uma situação, através de um processo de formulação seguido da implementação. Porter (2004), apresenta que a escolha de uma estratégia, conseqüentemente, a formulação de estratégia aceita alternativas, que sugerem algumas relações possíveis entre a parcela de mercado e sua rentabilidade e esses aspectos devem ser verificados pelas empresas em seus planos de ação.

O item **Plano de Comunicação** foi pouco explorado pelos autores dos artigos, restringindo-se, nos anos de 2007, 2008 e 2009, a algumas citações quanto à **compreensão da estratégia** e o uso de **sistemas de tecnologias de informação**. A pouca expressividade do tema decorre da existência de outras divisões acadêmicas do EnANPAD que discutem estes aspectos, a exemplo das divisões de Administração da Informação, Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação.

No item **Monitoramento e Avaliação**, a predominância dos artigos de 2007 a 2009 concentrou-se nas variáveis **medição de desempenho e implementação de estratégias**, caracterizadas como medianamente e fortemente citadas. Destaca-se que, em 2009, surgem fortes abordagens que discutem a prática do **Balanced Scorecard – BSC**, reforçando a preocupação e ação das empresas em refinar seus processos de controle e medição. Tanto os autores Kaplan e Norton como Prahalad e Hamel destacam em sua literatura a necessidade de se estabelecer processos de monitoramento confiáveis que possam subsidiar tomadas de decisões estratégicas impactantes para o negócio das organizações.

Novamente, observa-se pouca abordagem no item **Inovação**. Acredita-se que, no mesmo caso, o item “Plano de Comunicação” esteja sendo discutido e analisado em outras divisões acadêmicas do EnANPAD, o que não representa de modo algum pouca importância ou relevâncias dos estudos quanto a esses aspectos.

Por último, foi construído um agrupamento a partir de análises de similaridade e proximidade conceitual extraídas dos estudos da leitura das obras e artigos, obtendo-se, ao final da análise, 34 variáveis para serem aplicadas na pesquisa de campo, detalhadas no Quadro 3.

É importante destacar que o agrupamento não caracteriza exclusão de nenhuma variável, e sim uma priorização e alinhamento, sem excluir ou desconsiderar a relevância das demais variáveis citadas pelos autores.

O perfil das empresas estudadas apresenta-se da seguinte forma: segmento têxtil/confecção com 32%, alimentos com 23%, construção civil com 18%, serviços 14%, seguido dos segmentos de Petróleo e Gás com 9% e biocombustível com 4%.

Ressalta-se o perfil dos respondentes, que apresenta 100% dos gestores com formação superior e, deste grupo, quase 70% possuem pós-graduação.

Os principais resultados obtidos na pesquisa de campo foram os seguintes: Identidade Organizacional - avaliam como a empresa se posiciona frente ao estabelecimento de seus propósitos organizacionais; identifica-se que 100% das empresas participantes do estudo possui declaração formalizada de sua **missão**, que descreve porque “ela” existe, o que faz, para quem faz, etc. Das empresas que possuem missão formalizada, 93% contam com uma **estrutura organizacional** clara e definida; 87% definem, de forma clara, sua **visão** de futuro, na qual descrevem o direcionamento de suas atividades futuras e 73% das empresas também estabelecem políticas fundamentadas em crenças e valores, através da construção de declaração formal.

O posicionamento dos respondentes quanto ao questionamento sobre a prática para o estabelecimento de parcerias apresentou: 53% das empresas afirmam que as parcerias e alianças são pontuais; 7% considerou que as alianças são incipientes. Ressalta-se a necessidade de intensificar essa prática, pois a pesquisa só identificou 33% de parcerias e alianças avaliadas como fortes e consolidadas.

O posicionamento das empresas sobre a interação junto aos seus *stakeholders* retrata que: 53% das empresas avaliam como participativo; 20% avaliam esse processo como muito participativo e, 27% avaliam como pouco participativo. Os resultados refletem um grande conhecimento do mercado, o que contribui para a mensuração e a avaliação da demanda que existe em cada um dos *stakeholders* pelos serviços que são prestados pelas empresas, caracterizados quando se somam os itens “participativo” e “muito participativo”, totalizando 73% das opiniões.

Foi identificado que 53% das empresas consideram o planejamento estratégico necessário, seguidas de 47% que consideram essa prática como extremamente necessária, evidenciando a relevância quanto à construção de um processo sustentável, que envolvam atitudes, habilidades e conhecimentos diversificados que podem aperfeiçoar o ato de gerenciar. Drucker (2001) afirma que as organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e são pressionadas a definir alguma estratégia, até como fator de sobrevivência.

Quanto à prática de realizar o planejamento estratégico, 80% das empresas confirmam que este é elaborado formalmente e apenas 20% não elaboram o documento formalmente, corroborando com as opiniões acima referentes à necessidade do planejamento estratégico. Carvalho (2004, p.11) afirma “que não há um, mas vários Planejamentos Estratégicos, tamanha é a diversidade dos métodos e processos que visam permitir às organizações definir e gerir suas estratégias”.

Em relação à frequência com que o planejamento na empresa é revisado, identificou-se que 53% das empresas têm a prática de revisão anual; 27% revisam com periodicidade inferior há 5 anos. Houve, ainda, 13% das empresas que não responderam e apenas 7% afirma nunca ter sido revisado seu planejamento estratégico. Andreas (2005), afirma que a chave do sucesso do planejamento é a integração dos processos à visão da empresa, pois favorece a identificação das incertezas dos ambientes externos, na expectativa de livrar as empresas de surpresas e acontecimentos indesejáveis que possam ocorrer e que possam vir a prejudicá-la, sendo relevante estabelecer mecanismos no planejamento estratégico para melhor conduzi-lo.

Para a construção do Planejamento Estratégico, 47% das empresas contam com a participação de facilitador e equipes internas; 29% utilizam facilitador externo junto às suas equipes internas e 13% empresas não responderam à questão. Esse aspecto apenas evidencia que tipo de estratégia a empresa utiliza para desenvolver sua ação de planejamento, não sendo possível estabelecer se uma maneira é melhor que outra.

Nesse sentido, observa-se que 60% das empresas consultadas dedicam em média 2 meses por ano para a elaboração do planejamento estratégico. Nessa questão houve ausência de repostas de 40% das empresas.

Quadro 3: Agrupamento das Variáveis por similaridade conceitual

MODELO DE REFERÊNCIA	AGRUPAMENTO POR SIMILARIDADE	VARIÁVEL UTILIZADA NA PESQUISA
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	Visão de Futuro + visão + definição de objetivos + objetivos	1- Visão
	Formalização da Missão + Missão	
	Estrutura Organizacional + cluster + Tipos de Estratégia	2- Missão
	Princípios e Valores + pensamento sistêmico + Cultura Organizacional + responsabilidade social+ desenvolvimento sustentável + pensamento estratégico	3- Estrutura Organizacional
	Credibilidade organizacional (imagem e reputação, <i>Stakeholders</i> ) + Envolvimento das partes interessadas	4- Princípios e Valores
	Alianças e Parcerias	5- <i>Stakeholders</i> Alianças e Parcerias
LIDERANÇA	Processo de Gestão + Processo de Tomada de Decisão	6- Tomada de decisão 7- Liderança 8- Treinamento 9- Competência
	Liderança + Colaboração / cooperação + Equipes + Benefícios / incentivos + motivação e valorização + processo sucessório de liderança	
	Treinamento + Aprendizado + Programa de Treinamento	
	Competências + conhecimento	
ANÁLISE DE MERCADO	Benefício para os clientes + Posicionamento Estratégico + Marketing + Matriz Produto - Mercado + vantagem competitiva + competitividade + Forças de Porter + Matriz BCG	10- Posicionamento Estratégico 11- Análise Ambiental 12- Desafio Estratégico 13- Inserção de novos produtos e serviços 14- Fatores críticos de sucessos
	BSC + Cadeia de Valor + concorrência + demografia + Mercado	
	Desafios estratégicos + Crescimento Futuro + processo de negociação	
	Ciclo de Produção / ciclo de vida do produto + novas tecnologias + competição + valor agregado	
	Lucro + Potencial de Lucro + unidade negócio	
PLANO DE AÇÃO	Alinhamento Estratégico	15- Alinhamento Estratégico 16- Planejamento 17- Desdobramento de estratégia 18- Revisão do Planejamento 19- Realinhamento Estratégico 20- Formulação de Estratégia 21- Metas 22- Plano de Investimento
	Análise do Ambiente + oportunidade + Recurso + Risco + Posicionamento	
	Desdobramento de estratégia + Dimensões Estratégicas	
	Revisão do Planejamento Realinhamento Estratégico	
	Formulação de Estratégia Pesquisa e Desenvolvimento	
	Metas	
	Plano de Investimento	
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	Avaliação dos resultados	23- Avaliação dos resultados 24- Implementação das estratégias 25- Medição de desempenho 26- Indicador 27- Boas Práticas 28- Resultados
	Implementação da Estratégia	
	Ferramentas de mensuração estratégica + Medição de Desempenho + BSC	
	Indicador (sistema Mensuração)	
	Boas Práticas + melhoria continua + práticas estratégicas + qualidade	
	Resultados + lucro (rentabilidade)	
PLANO COMUNICAÇÃO	Comunicação das decisões + comunicação das estratégias	29- Comunicação das decisões 30- Canais de Comunicação 31- Compreensão das estratégias
	Processo de Informações + Sistema de Tecnologia da Informação	
	Compreensão das estratégias	
INOVAÇÃO	<i>Benchmarking</i>	32- <i>Benchmarking</i> 33- Inovação 34- Empresas inovadoras
	Empresas inovadoras + processos inovadores	
	Inovação	

Das empresas consultadas, 80% estabelecem processos específicos relacionados à prática para efetuar desdobramento de estratégias e 20% das empresas não possuem essa sistemática. Segundo Mintzberg *et. al.* (2000), a estratégia como objetivos (planos de ação detalhados) pode ser definida como plano, ou seja, como um curso de ação deliberado e formalizado com antecedência, como padrão de ações observadas ao longo do tempo, como posição com foco no produto/mercado caracterizando a forma coletiva de entender o ambiente e de agir e, por último, como uma manobra para enganar o concorrente, possibilitando entender a importância do desdobramento estratégico que as empresas devem implementar dia a dia.

Quanto à sistemática para implementação de planos de ação para novos investimentos, observou-se que 41% das empresas afirmam serem adequados, seguidos de 33% que consideram pouco adequado, 13% avaliam com inadequados e 13% não responderam à questão. Ansoff (1977) detalha o processo de planejamento, distinguindo as etapas de definição de objetivos, auditorias externas e internas, avaliação das estratégias e de sua operacionalização por meio de processos integrados e orçados, bem como a estruturação hierárquica para implementação dos planos e estratégias. Mintzberg *et. al.* (2000) defende que a formulação da estratégia deve ser definida formalmente, fundamentada nas premissas de que do planejamento deve resultar um processo controlado e consciente, delineado por sistemáticas de verificações (*checklists*) e apoiado por técnicas.

O mesmo autor destaca que, na opinião dos respondentes, as tomadas de decisão para 47% das empresas afirmam que apenas as gerências participam do processo; 33% concordam que há participação das partes envolvidas e 20% informam que não há sistemática de participação no processo. As melhores práticas das organizações, focadas na estratégia, são o comprometimento da alta liderança, articulação clara a favor da mudança, envolvimento da equipe de liderança em todas as etapas do processo, esclarecimento da visão e a identificação do gerente de projeto.

Em 80% das empresas, o processo de capacitação das lideranças, gerências e chefias acontecem de forma mista: ora são preparadas internamente, ora são contratadas com o perfil desejado; em 13% acontecem especificamente a preparação interna e 7% aponta que contrata o profissional gestor pronto do mercado. Uma ação efetiva de construção de estratégias, segundo Prahalad e Hamel (2004), pode ou não resultar em processos de formulação de estratégias diferenciadas, contribuindo para uma realidade gerencial na qual cabe ao gestor, junto a sua equipe, promover ações voltadas para um futuro melhor que compreenda a incorporação de novas competências com foco na mudança e negócios futuros.

Das empresas participantes da pesquisa, 93% afirmam que as competências essenciais são estabelecidas de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização e apenas 7% das empresa não possuem essa prática. Phahalad e Hamel (2004) afirmam que os gestores, em especial, precisam atuar de modo diferenciado, devem ser capazes de proceder diagnóstico, avaliar desempenhos, ampliar seus conhecimentos referentes à identificação das necessidades dos clientes e parceiros, identificar concorrentes em potencial, caracterizando algumas competências essenciais que devem extrapolar a formação acadêmica.

Das empresas consultadas, 87% oferecem seus programas de treinamento (capacitação) de forma alinhada às estratégias do negócio, e apenas 13% das empresas percebem que esse processo encontra-se desalinhado ao negócio. Segundo Kaplan e Norton (1997), a maioria das empresas traça objetivos para seus colaboradores, considerando as medidas de satisfação, retenção e produtividade; porém, para potencializar essas medidas, as organizações devem identificar aspectos situacionais relacionados à perspectiva do aprendizado e crescimento, associados à prática de reciclagem da força de trabalho, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e aliançamento estratégico.

Para proceder a análise de mercado, observa-se que 33% das empresas afirmam que o processo é forte e consolidado; 33% das empresas descrevem o processo como pontual; 13% consideram o processo incipiente e 7% aponta que não existe prática definida para proceder a análise estratégica, que compreende avaliação criteriosa das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Houve 14% das empresas que não responderam ao questionamento; ressalta-se que este aspectos carece de atenção e deve ser aprofundado, considerando

as opiniões geradas na pesquisa de campo. Segundo Ansoff (1977), os ambientes organizacionais tornam-se mais dinâmicos e complexos, sendo necessário um posicionamento integrado de planejamento que extrapole a simples conceituação de que basta planejar, executar e monitorar ações prioritárias, evoluindo para a prática de desenvolvimento do pensar estratégico.

O posicionamento estratégico, estabelecido por 80% das empresas participantes na pesquisa, confirma ser claro e bem definido, considerando as estratégias de custos, diferenciação e enfoque, e apenas 20% não compreendem este posicionamento de forma clara. Ansoff (1990) defende que as estratégias devem atuar no contexto, produto e mercado, de modo a definir uma “posição” que se pretende alcançar. Porter (2004) propõe um mecanismo conceitual que respalda as empresas na definição de seu posicionamento no mercado, considerando suas forças competitivas.

Referente ao entendimento e adequação deste posicionamento, observa-se que 80% das empresas afirmam estarem adequadas e 20% compreendem não se adequar, fortalecendo a orientação anterior quanto ao posicionamento estratégico assumido pela empresa. Segundo Porter (2004), há três abordagens estratégicas genéricas para uma unidade de negócio que, combinadas, auxiliam na formulação de políticas de negócio em um setor. São elas: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque e que estes devem estar adequados e alinhados de forma a estabelecer de forma clara seu posicionamento.

Quanto ao questionamento sobre as relações com os fornecedores, ciclos de produção até à fase final de distribuição as empresas consideram, simultaneamente, os seguintes aspectos: 87% das empresas avaliam ações mercadológicas, 60% a negociação com os clientes e capacidade de produção, 53% as competências internas, 47% a estrutura de logística interna e externa, 27% aspectos tecnológicos e inserção de produtos e serviços inovadores respectivamente, 13% a disponibilidade de produto substituto e 7% negociação com os concorrentes. É forte a visão dos respondentes diante das situações demandantes da sociedade, caracterizando maturidade por parte das empresas nas suas análises ambientais.

Para a inserção de produtos e serviços no mercado, as empresas consideram simultaneamente os seguintes aspectos: 87% das empresas indicam análises de mercado, 60% das empresas avaliam a capacidade de produção disponível, 47% a negociação com os clientes. Os aspectos estrutura de logística interna e externa, aspectos tecnológicos, produtos e serviços inovadores apresentam 40% das ações das empresas entrevistadas respectivamente, 13% indicam as competências essenciais internas e 7% destacam disponibilidade de produto substituto e negociação com os concorrentes respectivamente. Kaplan e Norton (1997) salientam que o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve motivar todos os executivos e funcionários a implementar, com sucesso, a estratégia de sua unidade de negócios, permitindo-lhes alinhar investimentos, iniciativas e ações para realização de metas estratégicas, de modo que a inserção de novos produtos e serviços no mercado devem considerar todos os aspectos exigidos pelo mercado.

Em relação a percepção, percebem-se entendimentos sobre os fatores críticos de sucesso. Para 67% das empresas, os pontos críticos definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido no planejamento pela gestão, considerando a implementação do controle de seus processos. Já 33% das empresas respondentes afirmam não haver um entendimento claro para este aspectos. Segundo Kaplan e Norton (2000), o processo de **feedback e aprendizado** da à organização capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, faz da gestão estratégica um processo contínuo, capaz de identificar aspectos críticos de sucesso que precisam ser discutidos.

As empresas consultadas afirmam que entre 66% a 77% das ações planejadas para alcance dos objetivos e metas são executadas e 40% das empresas não souberam responder o percentual de execução das ações planejadas.

Identifica-se que há registros (documentação) dos resultados do planejamento estratégico em 80% das empresas e apenas 20% não realizam esses registros. Destaca-se ainda que, para estes registros, segundo Mintzberg *et. al.* (2000), alguns fatores alteram e modificam as estratégias estabelecidas, considerando a evolução da própria estratégia, pois, à medida que os dirigentes tomam decisões significativas para o futuro,

surgem novas estratégias para a empresa; outro aspecto tratado refere-se ora ao surgimento de decisões estratégicas motivadas por problemas percebidos, ora à busca ativa de novas oportunidades, caracterizando a inexistência de modelos pré-definidos para estes registros.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve motivar os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócio, alinhando seus investimentos, iniciativas e ações para alcance de suas metas estratégicas. Assim, na pesquisa de campo, foi identificado que em quase todas as empresas, ou seja, 93% possuem indicadores de desempenho associados aos objetivos organizacionais e apenas 7% afirmam não estarem associados.

Os indicadores de desempenho são considerados por 54% das empresas como “bons”, por 26% das empresas como “medianos”, por 13% das empresas como “muito bons” e apenas por 7% como ruins. Kaplan e Norton (1997) alertam para o fato e demonstram que as diferentes situações de mercados, segmentos de negócios, estratégias de produtos e ambientes competitivos demandam diferentes sistemáticas de medição, requerendo a construção de indicadores capazes de sinalizar, consistentemente, que aspectos devem ser aprimorados e potencializados.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a formulação e a mobilização de iniciativas consideram um processo de planejamento que definem programa de medidas (ferramentas e técnicas de medição), ações de melhorias contínuas e a proposição de iniciativas estratégicas relacionadas à melhoria crítica de desempenho. Neste contexto, as ferramentas e técnicas analíticas utilizadas para medir os desempenhos nas empresas são para 54% das empresas consideradas como “boas”, para 20% como “medianas, 14% como “muito bons” e 13% como “ruins”.

Os resultados obtidos pela empresa são considerados por 59% das empresas com bons e muito bons, respectivamente, tendo sido atribuído por 27% das empresas como mediano e por 13% das empresas como ruins. Segundo Prahalad e Hamel (2004), o mais importante para garantir o futuro é conseguir aprender mais rápido que os concorrentes.

O processo de comunicação das decisões, aplicado através de reuniões, relatórios, comunicados, acontece em 53% das empresas de forma adequada, em 33% de modo pouco adequado e em 7% de modo inadequado. Segundo Drucker (2001), o advento de novos canais de comunicação, como a internet e o aperfeiçoamento nos sistemas de informações, são fatores que elevam a quantidade de informações, favorecendo o que muitos chamam de sociedade da informação e/ou do conhecimento.

Os canais de comunicação utilizados pela empresas são considerados adequados para 80% das empresas e apenas 20% consideram pouco adequados. Conforme Kaplan (2004), discussões inconsistentes, assim como informação e comunicação improdutiva, são os maiores impedimentos para a total compreensão dos objetivos e da estratégia da empresa por parte dos funcionários, implicando diretamente em seus resultados e exigindo implementação de sistemáticas de comunicação transparentes e acessíveis.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o processo de **comunicação e ligação** consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Na opinião de 47% das empresas respondentes, esta compreensão é medianamente percebida pelos colaboradores, 27% das empresas apontam esta compreensão como percebida, 20% das empresas consideram pouco percebida e apenas 7% avaliam esta compreensão como muito percebida.

O aspecto inovação considera a disponibilidade de competências, tecnologias, tendências, produtos e serviços (portfólio), prospecções e revisão de diretrizes que alimentam o planejamento estratégico de forma alinhada e sustentável, estruturado no processo de aprendizado contínuo. Segundo Porter (2004), as empresas inovadoras estão fundamentadas no desenvolvimento econômico dos países mais competitivos, tanto em função de sua maior rentabilidade quanto devido à natureza dos empregos que geram, pois demandam maior qualificação que deve estar sintonizada ao processo de planejamento estratégico. Na pesquisa, foram

questionados aspectos referentes à implementação de ações de melhoria, evidenciando que 87% das empresas consideram que essa prática é adequada e apenas 13% das empresas avaliam como inadequada.

Das empresas consultadas, 60% afirmam que o processo de *benchmarking* é conhecido na empresa e para 24% das empresas este processo não é conhecido. Apenas 13% das empresas não sabem responder se há ou não busca de melhores práticas para obtenção de desempenho superior.

A disseminação das boas práticas é entendida por 36% das empresas como “boas” e por 21% como “muito boas”; 36% avaliam esse processo como “mediano”, seguido de 14% que avaliam como “ruins”.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo tratado oportunizou verificar não apenas a adoção de práticas de planejamento e gestão estratégica, como também quais conceitos e metodologias são implementados pelas indústrias de grande porte no RN, possibilitando responder ao problema configurado na verificação e compreensão do planejamento e gestão estratégica praticados pelas empresas do RN.

Em resposta aos objetivos associados, foi possível realizar análises comparativas entre conceitos e metodologias de planejamento e gestão estratégica abordadas pelos autores Henry Mintzberg, Igor Ansoff, Michael Porter, Kaplan e Norton, Hamel & Prahalad, Hamel & Ramaswamy e do Modelo MEG .

Através do estudo, foi construído um modelo de referência para tratar a complexidade e a amplitude de aspectos que exigem conhecimentos, possibilitando estruturar um modelo capaz de verificar a adoção e prática empreendidas pelas empresas referente aos processos de planejamento e gestão estratégica, visando facilitar a compreensão relacionada à prática.

Por fim, foi possível, a partir da aplicação da pesquisa de campo, conhecer a percepção dos gestores responsáveis pelas empresas de grande porte no RN sobre a compreensão e adoção dos conceitos relacionados à prática do planejamento e gestão estratégica, caracterizados através dos aspectos: identidade organizacional, plano de ação, liderança, análises de mercado, processo de monitoramento e avaliação, comunicação e inovação.

Destacam-se fragilidades no processo de gestão, em especial procedimentos pouco sistemáticos de monitoramento de indicadores, iniciativas pontuais de práticas inovativas e processos de comunicação restritivos a mecanismo convencionais, identificando-se oportunidades de incrementos mais expressivos que resultem em mecanismos mais eficazes de planejamento e gestão estratégica.

Assim sendo, a pesquisa não esgota a totalidade da temática abordada, e sim, indica aspectos práticos e proeminentes para um **novo fazer**. Por isso, entende-se que o trabalho pode e deve ser complementado, incluindo, na amostra investigada, empresas de pequeno e médio porte, bem como estudos comparativos com outros Estados. Outro ponto seria vincular o referido tema de estudos a aspectos da cultura organizacional e análises que tratem da influência dos gestores das empresas no processo de planejamento e gestão estratégica.

## 7. REFERÊNCIAS

ANDREAS, R. Strategy implementation – na insumountable obstacle? **Journal Handbook of business strategy**. v. 6, n. 1, p. 141-146, 2005.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2004.

CERVO, L. A.; BERVIAN, A. P. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.



DRUCKER, P. **Administração em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: FNQ, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Havard Business Review**, Prentice-Hall, Inc. pp. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RAIS - **Relação anual de informações sociais**. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>, acesso em 05/03/2010.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

## STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT: A STUDY ON ADOPTION AND PRACTICES IN INDUSTRIES RIO GRANDE DO NORTE

### Abstract

*This study aims to determine which concepts and methodologies for strategic planning and management are adopted by large industries in the RN state. The problem presents itself in check and understanding of strategic planning and management practiced by companies in the RN, that is, what concepts and methodologies for strategic planning and management are adopted by large companies of RN? To this end, we adopted several methodologies: bibliographical study, exploratory and descriptive. This approach is characterized as mixed (qualitative and quantitative) and, finally, the collection of data through a field research to understand the application of key concepts related to the topic strategic planning and management. The main results were the construction of a reference model able to associate conceptual approaches, structured under a set of variables, to identify actions that deal with practical aspects related to organizational identity, leadership process, market analysis, structuring action plan, communication plan, monitoring and evaluation and innovation-oriented environments. Briefly, we find that companies adopt the concepts of strategic planning and management; this study can be expanded through other scientific basis in order to propose new practices appropriate to the reality of companies.*

**Keywords:** Planning, Strategic Planning, Management.