

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Eloisa Souza Fia Monteiro

Desenvolvimento de *framework* – representando a estratégia como prática: Um estudo de caso na indústria alimentícia

**DOUTORADO EM TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA E DESIGN
DIGITAL**

**São Paulo
10/2017**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

Eloisa Souza Fia Monteiro

Desenvolvimento de *framework* – representando a estratégia como prática: Um estudo de caso na Indústria Alimentícia

Tese apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de doutora em tecnologias da Inteligência e design digital sob a orientação do professor Dr. Nelson Brissac Peixoto.

**São Paulo
2017**

Eloisa Souza Fia Monteiro

Desenvolvimento de *framework* – representando a estratégia como prática: Um estudo de caso na Indústria Alimentícia

Tese apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de doutora em tecnologias da Inteligência e design digital sob a orientação do professor Dr. Nelson Brissac Peixoto.

Aprovado em: ____/____/____

Banca examinadora:

Aos meus pais José (*in memorian*) e Maria da Conceição (*in memorian*), que dignamente me ensinaram a Amar, respeitar, ajudar, a honestidade e persistência.

Rafael (*in memorian*).

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Nelson Brissac Peixoto, pela gentileza, sabedoria e pelo carinho. Meu respeito e minha admiração pela serenidade em prol da simplicidade e eficiência.

Aos professores que com a gentileza e consideração dedicaram o tempo para a composição da Banca de defesa Prof. Dr. Daniel Couto Gatti, Dra. Dirce Nazaré de Andrade Ferreira, Dra. Glicia Vieira dos Santos e Dr. Lawrence Koo, muito obrigada.

Ao Dr. Rogerio Antonio Monteiro pelo apoio nos momentos de incerteza, muito presente na busca pelos caminhos novos.

À Edna que através de sua gentileza e respeito, ajuda e presta esclarecimentos aos alunos do Curso de Tecnologias da Inteligência e Design Digital da Puc/SP. Muito obrigada!

A Deus, pelo presente da vida e pela força para prosseguir na caminhada.

A minha família, José Maria, Joel, Júlio César, Gilmar e Rosemere (irmãos), aos sobrinhos – Guilherme, André Luís, Leonardo e Pedro Henrique, Milena, Julio, Mariana e Marcos Junior, e aos sobrinhos neto – Bernardo e Giovana, que respeitaram a distância e o recolhimento para o desenvolvimento desta pesquisa.

A realização de um projeto de pesquisa como este só foi possível com o apoio de vários colaboradores. A equipe de trabalho – Evelyn, Eros, Isabela, Laís e Marcelo, pelo carinho e pela contribuição ao desenvolvimento da pesquisa.

Aos profissionais do Ministério da Agricultura na representação de Sr. João, ao Sr. Alejandro da Secretaria de Agricultura do Governo do Estado do Espírito Santo, e ao grupo da indústria alimentícia pela oportunidade e acesso à empresa-caso.

RESUMO

Eloisa Souza Fia Monteiro

Desenvolvimento de framework – representando a estratégia como prática: Um estudo de caso na indústria alimentícia.

Este estudo teve o objetivo geral de “propor framework de gestão estratégica que contribui na solução de problemas de sobrevivência em empresa familiar de médio porte”. A atual importância da estratégia para as organizações e os gestores não pode ser considerada um exagero. Pensar estratégia envolve uma relação obrigatória de ligação entre o mundo interior das organizações, muitas vezes hermeticamente fechadas e o mundo exterior dos ambientes nos quais tudo o mais se opera. A teoria sobre estratégia está fortemente fundamentada em estudos realizados em empresas de grande porte e maduras. Desta forma, a singularidade da pesquisa está na escolha de uma média empresa familiar em crise de sobrevivência, que necessitou de intervenção para sua recuperação, pois esta possui particularidade que as diferem de outras empresas de grande porte. Foi realizado trabalho de campo, utilizando estudo de caso e pesquisa-ação, no sentido de dar solução aos problemas encontrados no campo, contribuindo no levantamento, organização e interpretação de dados e informações e na aplicação de ações e soluções que auxiliaram a equipe na atividade transformadora. A conclusão geral da pesquisa revelou que para a solução dos problemas e recuperação da empresa-caso, de médio porte familiar em crise de sobrevivência, precisa-se entrelaçar a abordagem de macro-orientação e microatividades, ao longo do processo de intervenção e aprendizagem a fim de executar ações; negociar as contradições envolvendo a empresa familiar e a família, em relação ao consenso e fragmentação sobre os problemas detectados, proposta de solução e os investimentos; atacar de imediato, no curto prazo, os problemas de fraquezas de higiene e estruturais. Sem a solução destas fraquezas não há solução para a crise de sobrevivência.

Palavras-chave: Gestão estratégica, aprendizagem, macro-orientação, microatividades, framework.

ABSTRACT

Eloisa Souza Fia Monteiro

Framework Development – representing strategy as practice: a case study in the food industry.

This study had as its main goal to propose a strategic management framework that contributes to solving survival issues in medium-sized family companies. The current importance of strategy for organizations and managers cannot be considered an exaggeration. Thinking about strategy involves a binding relationship between the inner world of organizations, often hermetically sealed, and the outside world of the environments in which everything else operates. The strategy theory is strongly based on studies carried out in large and mature companies. In this way, the singularity of this research is in the choice of a medium-sized family company in a survival crisis, which needed to be bailed out in order to recover, which is what makes it particularly different from other large companies. Fieldwork was carried out, using case study and action research, in order to solve the problems found in the field, contributing in the survey, organization and interpretation of data and information as well as in the application of actions and solutions that assisted the team in the transformation activity. The general conclusion of this research has shown that for the solution of the problems and the recovery of the medium-sized family case-company in survival crisis, it is necessary to interweave the approach of macro-orientation and microactivities, throughout the process of intervention and learning so as to take actions accordingly; to negotiate the contradictions involving the family business and the family, in relation to the consensus and fragmentation on the detected problems, solution proposal and investments; to promptly address, in the short term, problems of hygiene and structural weaknesses. Without solving these issues, there is no solving the survival crisis.

Keywords: Strategic management, learning, macro-orientation, microactivities, *framework*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo Steiner de planejamento estratégico	34
Figura 2 - Modelo básico da escola do design	36
Figura 3 - Três estratégias genéricas	50
Figura 4 - Sistema Atividade da Empresa com Base em Custos	50
Figura 5 - Cadeia produtiva pescado	51
Figura 6 - Cadeia de Valor	52
Figura 7 - Modelo das Cinco forças de Porter	55
Figura 8 - Estratégias Deliberadas e Emergentes	63
Figura 9 - Os papéis de trabalho do gerente	66
Figura 10 - Um modelo de gestão	66
Figura 11 - A gestão como arte, habilidade prática e ciência	68
Figura 12 - Perspectivas genéricas sobre estratégias	69
Figura 13 - A organização do conhecimento	73
Figura 14 - Tomada de decisões na organização	74
Figura 15 - Começo do diagrama da ideia de negócio	82
Figura 16 - Primeira etapa do diagrama da ideia de negócio	83
Figura 17 - Reduzindo a ideia de negócio à sua essência	85
Figura 18 - A ideia de negócio considerada em relação aos cenários	85
Figura 19 - Sistema gerencial: vínculo entre a estratégia e a operação	87
Figura 20 - Ciclo de uma intervenção planejada	104
Figura 21 - Desenvolvimento de uma análise não referenciado no texto	108
Figura 22 - Estrutura para a condução dos ciclos de pesquisa-ação	109
Figura 23 - Sistema Agroindustrial (SAG) do pescado	112
Figura 24 - Consumo de peixe per capita	130
Figura 25 - Produção total de pescados	132
Figura 26 - Embalagem a Vácuo	159
Figura 27 - Embalagem bandeja termoformada	160
Figura 28 - A arte da conversação estratégica	175
Figura 29 - Proposição de framework de gestão estratégica	180

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das empresas segundo o número de empregados	25
Quadro 2 - Contribuições	29
Quadro 3 - As dez escolas e o processo de formação da estratégia	32
Quadro 4 - O lado superior do instrumentalismo.....	49
Quadro 5 - Fases dos trabalhos de Porter	54
Quadro 6 - Principais características do método PES.....	58
Quadro 7 - Resumo das perspectivas genéricas estratégicas	70
Quadro 8 - Sujeitos da pesquisa	109
Quadro 9 - Análise SWOT da empresa-caso	137
Quadro 10 - Matriz SWOT organizada com base nas perspectivas do Balanced Scorecard.....	138
Quadro 11 - Cenários positivos e negativos da empresa-caso	140
Quadro 12 - Mapa Estratégico 01 da empresa-caso.....	144
Quadro 13 - Mapa estratégico 02 da empresa-caso	145
Quadro 14 - Caracterização conceitual da empresa familiar.....	154
Quadro 15 - Fases da gestão estratégica	171
Quadro 16 - Resumo fases da gestão estratégica	176
Quadro 17 - Gestão da estratégia e dos processos	178
Quadro 18 - Processo de desenvolvimento da estratégia.....	179
Quadro 19 - Relação entre pesquisa ação e gestão estratégica.....	179
Quadro 20 - Planejar e mapear a estratégia – métodos, ferramentas e atenção à execução.....	182
Quadro 21 - Projetar e Alinhar.....	183
Quadro 22 - Monitorar	183
Quadro 23 - Aprender	184

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cotação do Dólar	133
Tabela 2 - Evolução do Faturamento e da Lucratividade	149
Tabela 3 - Taxa de Crescimento do Faturamento e Lucratividade.....	149
Tabela 4 - Número de Funcionários e Taxa de Crescimento	150
Tabela 5 - Evolução dos Investimentos e Taxa de Crescimento.....	150

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC	Adiantamento sobre contrato de cambio
CE	Certificado de exportação para a Europa
EMBRAPA	Empresa Brasileira de pesquisa agropecuária
FDA	<i>Food and Drug Administration</i>
HAASAP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point:</i>
IDAF	Instituto de defesa agropecuária e florestal do Espírito Santo
MAPA	Ministério da agricultura, pecuária e abastecimento
MPA	Ministério da Pesca e aquicultura
PRONAFS	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SEAG	Secretaria de Agricultura do Espírito Santo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIE	Sistema de Inspeção Estadual
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIM	Sistema de Inspeção Municipal
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats</i> (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
TDABC	Custeio Baseado em Atividade e Tempo
TQM	Gerenciamento da qualidade total

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização e formulação do problema de pesquisa	13
1.2	Objetivos da Pesquisa	20
1.3	Justificativa da pesquisa	21
1.4	Delimitação da pesquisa	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	Definição e detalhamento da estratégia	26
2.1.1	História e definição da estratégia	26
2.2	Caracterização do tema estratégia	32
2.2.1	A Abordagem do Planejamento Estratégico	32
2.2.2	A Escola de Planejamento: a Estratégia como um Processo Formal.....	33
2.2.3	A Escola do Design: a Estratégia como um Processo de Concepção.....	35
2.2.4	A Escola Empreendedora: a Estratégia como um Processo Visionário ..	38
2.2.5	A Escola Cognitiva: a Estratégia como um Processo Mental	40
2.2.6	Críticas ao Planejamento Estratégico.....	43
2.2.7	Planejamento Estratégico: Contribuições	48
2.2.8	A perspectiva do posicionamento estratégico	49
2.3	Planejamento Estratégico Situacional (PES)	57
2.3.1	O Método PES – Planejamento Estratégico Situacional	57
2.4	Estratégia Deliberada, Emergente e o Cotidiano da Gestão	61
2.4.1	Os 5Ps da Estratégia e Estratégia Deliberada e Emergente.....	61
2.5	Efeitos da gestão estratégica.....	65
2.5.1	O Cotidiano da Gestão	65
2.6	Estratégia como prática.....	68
2.6.1	A estratégia como prática social.....	68
2.7	Estratégia, Informação e aprendizagem.....	71
2.7.1	Criação de Significados, Construção do Conhecimento e Tomada de decisão	71
2.7.2	A estratégia como processo de aprendizado	75
2.8	Modelos de gestão estratégica	78
2.8.1	O modelo de Heijden.....	78
2.8.2	O modelo de Kaplan e Norton	86
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	101
3.1	Tipo de pesquisa	101
3.2	Detalhamento dos instrumentos de pesquisa	102
3.2.1	Pesquisa qualitativa.....	102
3.2.2	Pesquisa-ação.....	103
3.2.3	Etapas da pesquisa-ação	104

3.2.4 Estudo caso.....	106
3.2.5 Análise de conteúdo	106
3.3 Sujeitos da pesquisa.....	109
3.4 Protocolo de coleta de dados	109
3.5 A empresa e o contexto.....	110
4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA-CASO: A PRÁTICA DA INTERVENÇÃO.....	114
4.1 Descrição da prática de intervenção na empresa-caso.....	114
4.1.1 Análise situacional.....	115
4.1.2 Objetivos e projetos estratégicos.....	142
4.1.3 Aprendizagem na empresa	146
4.1.4 Sistema de Monitoramento.....	148
4.2 RELATÓRIO DE CAMPO.....	150
4.2.1 A condução do levantamento, organização e análise de dados e informações	151
4.2.2 A empresa familiar, a família e o drama da média empresa	153
4.2.3 Informação, tomada de decisão e metas.....	155
4.2.4 Preparando a diferenciação: trabalhando com os recursos disponíveis	158
4.2.5 Prontidão para a mudança e modos de pensar.....	161
4.2.6 A relação entre pendências e tendências.....	163
4.2.7 O aprendizado estratégico, a estratégia deliberada e emergente.	164
4.2.8 O ambiente e a regulação	167
5 FRAMEWORK DE GESTÃO ESTRATÉGICA	170
5.1 As concepções de estratégia e a empresa caso	170
5.1.1 As fases da gestão estratégica em empresas de médio porte	170
5.1.2 O processo social e de conversação da empresa	173
5.1.3 Pontos de encontro nas abordagens de estratégia	175
5.2 Descrição do framework sobre gestão estratégica.....	177
5.3 Apresentação do framework de gestão estratégica.....	181
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	185
REFERÊNCIAS.....	192
APÊNDICE A - Roteiros de entrevistas	202
APÊNDICE B - Pesquisa de mercado	206
APÊNDICE C - Pesquisa de clima organizacional	208

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e formulação do problema de pesquisa

Esta pesquisa tem como tema o estudo das estratégias empresariais e o foco de investigação centra-se no processo de formulação, execução e aprendizagem de estratégias nas médias empresas familiares em crise de sobrevivência, normalmente decorrente de fraquezas como baixa lucratividade, carência de informação para tomada de decisão, falta de diferenciação de produtos e crise da economia.

Na medida em que avançamos no século 21, a estratégia enfrenta momentos difíceis e estimulantes enquanto campo de estudos. Para Volberda (2004), os membros da comunidade acadêmica argumentam cada vez mais que os conceitos e ferramentas de análise, que formaram a espinha dorsal do período de expansão da literatura de estratégia, necessitam de uma reavaliação básica, para pavimentarem o caminho de chegada a novas ideias.

Por conseguinte, ambientes competitivos e em processos de mudanças ou crise de sobrevivência, obrigam às empresas de quase todos os setores a reexaminarem suas estratégias, isto é, a repensarem conceitos, ferramentas e modelos. O acirramento da competição nas últimas décadas tem produzido transformações significativas no ambiente de negócios em todo o mundo. A mudança é uma premissa da competitividade, este ritmo da mudança está se acelerando, a concorrência está se intensificando, os clientes estão mais exigentes e novas tecnologias estão solapando estruturas de negócio tradicionais. Gerir a empresa para mudança requer adaptação dinâmica aos novos cenários para a competitividade. O *status quo* passa a ser contestado pelo conhecimento em busca de inovações. “O *status quo* tornou-se insustentável.” (DAY, 2001, p. 216).

Segundo Lastres (2005), o contexto atual se caracteriza por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais e a capacidade de gerar e absorver inovações vem sendo considerada, mais do que nunca, crucial para que um agente econômico se torne competitivo. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se de extrema

relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões de aprender e transformar esse aprendizado em fator de competitividade para os mesmos. Por esse motivo, vem-se denominando esta fase como a da Economia Baseada no Conhecimento ou, mais especificamente, baseada no Aprendizado.

O dinamismo dos mercados, associado às constantes inovações tecnológicas, torna a gestão estratégica um imperativo para as organizações e um tema de continuado e crescente interesse acadêmico e empresarial, devido à atenção aos métodos e às tecnologias que comprovem seu sucesso ou não na alavancagem da competitividade das organizações.

Em um ambiente de maior dinamismo competitivo e cada vez mais complexo, as estratégias, representadas pelas decisões e ações empresariais que orientam a organização, no seu duplo sentido de sobrevivência e desenvolvimento, tornaram-se muito mais importantes e, ao mesmo tempo, muito mais difíceis de serem definidas e implementadas.

A atual importância da estratégia para as organizações e os gestores não pode ser considerada um exagero. Pensar estratégia envolve uma relação obrigatória de ligação entre o mundo interior das organizações, muitas vezes hermeticamente fechadas, e o mundo exterior dos ambientes nos quais tudo o mais se opera.

Conforme Whittington (2004), o trabalho de criar e executar estratégias e de gerenciar organizações é algo muito sério e de grande responsabilidade. Quando uma empresa se instala em determinado local, ocorrem influências sociais, econômicas e políticas na localidade e entorno. Indubitavelmente, a importância da estratégia é tal que exige atenção crítica. O que significa a importância de investigar aqueles que elaboram estratégias e entender de que forma tomam decisões que nos afetam profundamente.

No estudo das organizações, Whittington (2004), considera a estratégia das organizações como uma prática social. A estratégia possui um forte apelo sociológico: está preocupada com o direcionamento de poderosas instituições, tanto da esfera pública quanto da privada; os efeitos das inovações e dos investimentos estratégicos são percebidos por toda a sociedade; a atividade

estratégica exige atores capacitados; e o discurso estratégico está ampla e profundamente inserido na sociedade contemporânea.

Nesse sentido, há um consenso aparentemente crescente entre os gestores de que o caminho do sucesso futuro se afasta das prescrições estratégicas tradicionais, que defendem o controle hierárquico, o planejamento formal e análise industrial.

[...] de acordo com as teorias clássicas, a estratégia é um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consistente). (VOLBERDA, 2004, p. 34).

Na sequência da linha de pensamento de Volberda (2004), a perspectiva clássica se difunde ainda hoje na literatura sobre gestão estratégica, sendo a responsável pela fundação do próprio campo. Estratégia se tornou um curso básico na maior parte dos programas acadêmicos das principais escolas de Administração americanas; grandes empresas criaram departamentos de planejamento estratégico, e as consultorias estratégicas desenvolveram diversas técnicas e ferramentas de análise (por exemplo, a análise SWOT, a matriz BCG, o cenário de negócios GE, e o modelo 7S da McKinsey¹. Além de apresentar méritos claros, a perspectiva clássica em gestão estratégica também adicionou dogmas ao campo).

Por exemplo, ela permanece até hoje sob a premissa de que um CEO possa desenvolver uma “estratégia grandiosa” para sua empresa. Mintzberg e Waters (1985) demonstram, no entanto, que as estratégias nem sempre são formuladas de forma explícita, podendo emergir de iniciativas dos gestores das linhas de frente, da base para o topo.

Para Whittington (2004), perceber a estratégia como algo que as pessoas fazem, revela-a como um tipo de trabalho, semelhante a outro qualquer. Assim como

¹ É uma das ferramentas mais utilizadas para avaliação empresarial, juntamente com as 5 Forças de Porter e a Análise SWOT. O nome 7S é oriundo da abordagem de sete aspectos da Organização, todos eles iniciados com a letra S (em Inglês). Estes sete fatores são divididos em Soft S e Hard S, conforme sua tangibilidade. Os Hard S são: Strategy (Estratégia), Structure (Estrutura) e Systems (Sistemas). Os Soft S são: Skills (Habilidades), Staff (Equipe), Style (Estilo – no caso, estilo de liderança, governança) e Shared Values (Valores Compartilhados, ou simplesmente, Valores da Empresa). Todos estes elementos se inter-relacionam (BLOGTEC, 2015)

poderíamos perguntar sobre a produção de automóveis e um restaurante de *fast food*, podemos perguntar: qual o trabalho envolvido ao se fazer a estratégia? Quais as habilidades necessárias? Como esse trabalho está organizado e quais são suas implicações? Esse é um bom momento para propor tais perguntas. Afinal, percebe-se uma transformação do trabalho em estratégia, isto é, caminha-se de um modelo de planejamento centralizado e profissionalizado dos anos 1960 e 1970 para um modelo contemporâneo disperso entre a gerência média e a periferia organizacional.

Todas essas questões relacionadas com a temática da estratégia mostra o campo muito mais como uma arena “conflituosa” de concepções sobre estratégia do que um tranquilo espaço consensual da produção acadêmica. Para Mintzberg e Quinn (2001), existem dois principais campos de estudo da estratégia: o campo que considera o estudo da estratégia sob os aspectos de seu conteúdo (*content strategy*), o qual tem as suas raízes nos conceitos derivados da economia, e o campo que considera a estratégia como processo (*strategy process*), que se fundamenta em conceitos da psicologia e da sociologia.

Entre os muitos pesquisadores organizacionais que se dedicam à temática da estratégia empresarial, dois exerceram impactos fundamentais para a configuração desses dois campos de estudo da estratégia, Porter e Mintzberg. O primeiro, ao enfatizar em seus estudos – e corroborar os desenvolvimentos teóricos anteriores havidos na área de estratégia - a importância da formalização das estratégias para o sucesso das organizações (PORTER, 1999); o segundo, pela crítica ao domínio expressivo do uso do processo de formalização pelas organizações, principalmente as norte-americanas, sem a análise crítica de seus efetivos resultados e consequências (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) e pelos seus trabalhos sobre o processo estratégico (MINTZBERG; QUINN, 2001; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), que permitiram a abertura de uma discussão, que tem sido aprofundada pelos acadêmicos, sobre a dicotomia da estratégia formalizada (*ex ante*) versus estratégia formada (*ex post facto*).

Assim, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o processo de formação das estratégias empresariais é diverso e, portanto, dependente de contextualizações, atribuindo papel importante nesse processo de formação não

somente os aspectos ambientais, mas também os sociais, visto que as organizações são processos fortemente impactados pela variável social.

Nesse sentido, o autor apresenta a sua concepção quanto ao processo de formação de estratégias, o qual se constitui de um fluxo de decisões e ações estratégicas, intencionadas ou não, realizadas ou não, aos quais denominou estratégias intencionadas, estratégias não-realizadas, estratégias deliberadas, estratégias emergentes e estratégias realizadas. De forma geral, o autor entende que as organizações “desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

As estratégias intencionadas são as formalizadas, aquelas que foram definidas previamente às ações serem implementadas (*ex ante*); as estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas; as não realizadas, aquelas que não aconteceram na prática organizacional; as emergentes (*ex post*), aquelas na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido (segundo o autor foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão); e as estratégias realizadas, aquelas que efetivamente acabaram por configurar o padrão de ação tomado pela organização na busca de seus objetivos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), não basta formular a estratégia e implementá-la, a denominada estratégia intencionada – que quando implementada torna-se deliberada. É também preciso prestar atenção nas estratégias que emergem do aprendizado empresarial, que ele denomina de estratégias emergentes. Depreende-se desse entendimento que as duas abordagens não são excludentes, mas sim complementares e que nenhuma organização tem conhecimento suficiente para prever antecipadamente tudo o que irá acontecer. Não dá para ignorar a aprendizagem ao longo do processo.

No desenvolvimento de estratégia, Choo (2003) valoriza o processo de informação conhecimento e aprendizagem. Para o autor, a organização do conhecimento liga os três processos de uso estratégico da informação - a criação

de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões - num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que podemos chamar de ciclo do conhecimento.

[...] depois de desenvolver compreensão e conhecimento, a organização tem de agir. Escolher um curso de ação requer lidar com a ambiguidade e a incerteza. A criação de significado retém alguma ambiguidade em suas interpretações, de modo a ter flexibilidade para aprendizagem e adaptação. A construção do conhecimento produz novas capacidades, ainda não testadas, e inovações cuja aceitação pelo mercado é difícil prever. (CHOO, 2003, p. 54).

Heijden (2008), considera que os pensadores acadêmicos têm procurado interpretar e compreender o que acontece com a estratégia no contexto organizacional e organiza as teorias de estratégia em três escolas de pensamento. As escolas são racional, evolucionária e processual. A escola racional codifica separadamente pensamento e ação. A hipótese tácita subjacente é que existe uma solução melhor - a estratégia ótima como um processo de busca da utilidade máxima entre um conjunto de opções - e que a tarefa do estrategista é chegar o mais próximo possível dela, dentro dos limitados recursos disponíveis. Depois de decidido o caminho ótimo a tomar, a questão da implementação estratégica é abordada separadamente.

A escola evolucionária enfatiza a natureza complexa do comportamento organizacional e considera que qualquer situação que envolva muitos agentes independentes, o comportamento do sistema como um todo pode se tornar essencialmente indeterminado e emergente. A estratégia é nada mais que uma perspectiva sobre esse comportamento emergente. Uma estratégia vitoriosa só pode ser articulada em retrospectiva, interpretando-se o comportamento que tenha provado ser o mais adequado no processo evolucionário do ambiente de negócios. Nesta escola de pensamento, a estratégia é um processo de experimentação aleatória e filtragem daquilo que é malsucedido (HEIJDEN, 2009).

A escola processual adota uma posição intermediária. Ela sugere que, embora não seja possível definir estratégias ótimas somente através de um processo de pensamento racional, os gestores podem criar processos em organizações que irão torná-las mais flexíveis, adaptáveis e capazes de aprender com seus erros. Para Heijden (2009, p. 60), “[...] a escola processual parte da premissa de que o

sucesso não pode ser codificado [...] que podemos tentar tornar o processo de estrategização [sic] mais hábil [...] o sucesso só pode ser baseado numa invenção original”.

Já Kaplan e Norton (2008) destacam a questão da execução da estratégia, afirmando que a implementação é o elo crítico entre a formulação da estratégia e a obtenção de um desempenho superior. Afirmam, também, que a maioria das pesquisas que abordam o tema da implementação das estratégias ignora as gerências de nível médio, que estão criticamente envolvidas na maioria das atividades a serem implantadas.

A questão da dificuldade de se executar eficazmente a estratégia tem raízes antigas, e a literatura em gestão vem alertando sistematicamente sobre este problema. O problema é tão crítico que alguns autores passam a argumentar que a habilidade de se executar uma estratégia pode ser tão ou mais importante que a estratégia em si (KAPLAN; NORTON, 2000), sustentando sua afirmação com base em pesquisa que relata que menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são implementadas com sucesso.

Percebe-se, contudo, que a apresentação de diversas concepções, diferentes premissas e abordagens são utilizadas pelos pesquisadores como meio para obtenção de conclusões que possam contribuir para o desenvolvimento da teoria de estratégia. Algumas abordagens enfatizam aspectos investigativos de conteúdo da estratégia, sua macro-orientação, tais como a análise setorial e da concorrência, as oportunidades de mercado, as estratégias genéricas, etc. Enquanto outras dão atenção às chamadas microatividades, que compõem o seu processo de criação e as atividades desenvolvidas pelos gestores como a aprendizagem no trabalho, as rotinas da elaboração dos orçamentos, as reuniões sobre indicadores, gastos e resultados, os relatórios e exposições de investimentos e despesas, etc. Quanto à estratégia como prática, é algo que as pessoas fazem, então, pode-se perguntar: qual o trabalho envolvido ao se fazer a estratégia? Quais as habilidades necessárias? Como esse trabalho está organizado e quais são suas implicações? (WHITTINGTON, 2004).

A presente pesquisa, desenvolvida com a intenção de contribuir para a ampliação do conhecimento acerca do processo de formação de estratégias em

médias empresas familiares em risco de sobrevivência, focaliza à orientação investigativa que privilegia a macro-orientação da estratégia, as microatividades e “a estratégia como prática”. Ao buscar nos detalhes empíricos, que cercam as decisões e ações estratégicas empresariais na prática, o objetivo é propor framework que explique o processo de gestão de estratégias.

A dinâmica e a complexidade do ambiente competitivo contemporâneo trazem à tona questões relevantes que, desde a década de 80, vêm sendo objeto de estudo: a estratégia pode ser planejada ou ela emerge em função das atividades desenvolvidas pelos diversos atores organizacionais? A estratégia é passível de ser formalizada (estratégia *ex-ante*) ou ela só se efetiva após as ações terem sido desenvolvidas (estratégia *pos-facto*)? É possível formular planos de ação antes, implementá-los e obter sucesso mesmo em ambiente cada vez mais complexo, dinâmico e imprevisível? O ambiente competitivo é que determina quais são as ações possíveis de serem realizadas e, portanto, restringe as ações a serem consideradas pela organização na tentativa de atingir seus objetivos?

Na perspectiva de aprofundar a compreensão dessa discussão a pesquisa tem os seguintes problemas: qual é a situação atual de empresas de médio porte em risco de sobrevivência? Quais são as soluções a serem projetadas para estas empresas? Como pode ser representado o *framework* para solução de empresa de médio porte em risco de sobrevivência?

1.2 Objetivos da Pesquisa

A fim de resolver o problema da pesquisa, o estudo perseguirá o seguinte objetivo geral:

Propor *framework* de gestão estratégica que contribua na solução de problemas de sobrevivência em empresa familiar de médio porte.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Recapitular a literatura sobre estratégia empresarial, particularmente os assuntos relacionados com o campo de estudo do processo estratégico;
- b) Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam a empresa familiar de médio porte em crise de sobrevivência.

- c) Descrever o processo de intervenção em uma empresa-caso, em especial verificar a análise situacional, os objetivos estratégicos e projetos, o sistema de aprendizado e monitoramento.
- d) Apresentar modelos de gestão estratégica, com o objetivo de construir referências para a formulação do *framework*.

1.3 Justificativa da pesquisa

A justificativa da pesquisa pode ser composta em três partes. A primeira parte trata do tema da estratégia, analisando as perspectivas da macro-orientação da estratégia, das microatividades e “da estratégia como prática”, isto é, como são formuladas, executadas, monitoradas e aprendidas as estratégias nas organizações.

A segunda parte refere-se à escolha intencional da empresa a ser estudada. Localizada no Espírito Santo, no setor de alimentos, caracterizada como média empresa familiar em crise de sobrevivência, tal empresa foi escolhida devido à escassez de pesquisas envolvendo estratégia no setor em que ela atua, bem como a escassez de estudos que proponham um *framework* de gestão estratégica em empresas médias familiares, pois estas possuem particularidades que as diferem de outras empresas de grande porte. A terceira parte refere-se à motivação do pesquisador em função da parceria profissional com a empresa-caso.

O direcionamento que vem tomando corpo nos últimos anos nos estudos estratégicos aprofunda ainda mais a visão processual da formação de estratégias: a visão da estratégia baseada nas atividades. Essa visão entende que devem ser aprofundados os estudos relacionados ao processo de formação de estratégia, denominada de microestratégias - que envolve considerar aspectos integrativos e interativos entre todos os intervenientes do processo que acaba por conformar a estratégia seguida pelas organizações (WHITTINGTON, 2004; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Dada a escassez de trabalhos sobre processo estratégico em empresas de médio porte e proposição de modelos de formação de estratégias, de forma específica em média empresa familiar, o entendimento foi de que o presente trabalho contribui para o avanço dos estudos estratégicos.

As ênfases em abordagens experimentais de formulação e execução de estratégias relacionadas às microatividades e da estratégia como prática, os trabalhos de campo com esses enfoques são reduzidos, dada a própria complexidade da pesquisa, que exige uma participação ativa e de longo prazo do pesquisador no processo, assim como o acesso às informações. Existe a necessidade de acompanhamento de processos empresariais por longo tempo, no caso da abordagem das microestratégias, o que amplia a exigência de participação do pesquisador.

Pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Esses gerentes citaram a implementação da estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação (KAPLAN; NORTON, 2000).

Pensar estratégia tem como pré-requisito estar em sintonia com a ideia de aprendizagem contínua que pode ser menos confortável para alguns, uma vez que não nos dá essa sensação de fechamento do problema. No entanto, a estratégia é sobre o futuro e, portanto, envolve incerteza.

A abordagem tradicional tenta eliminar a incerteza da equação estratégica, pressupondo a existência de pessoas com um conhecimento privilegiado sobre o “futuro mais provável” e que possam avaliar as probabilidades de resultados específicos. O planejamento por cenários, por outro lado, pressupõe que existe uma ambiguidade e indeterminação irreduzíveis em qualquer situação enfrentada pelo estrategista e que a estratégia bem-sucedida só pode ser desenvolvida numa reação dinâmica contínua a isso (HEIJDEN, 2009).

Outro aspecto de relevância da pesquisa é contribuir com os trabalhos de gestão estratégica de Heijden (2009) e Kaplan e Norton (2006), representando os modelos por eles construídos, importantes para o sucesso do processo de formulação, aprendizagem e implementação de estratégias.

Embora a literatura sobre estratégia seja abrangente, ela se concentra exclusivamente nas grandes empresas. Entretanto, assim como as grandes empresas competem entre si, as empresas de pequeno e médio porte também o fazem. Além de competirem individualmente umas com as outras e também diretamente com as grandes empresas, muitas vezes, competem com as

grandes corporações através de processos estruturados de cooperação com empresas concorrentes de pequeno porte. Nesse sentido, onde existir competição existirá estratégia, sejam formuladas, sejam emergentes, ou ambas e, por conseguinte, a execução de ações direcionadas que possam levar as empresas ao sucesso, independentemente de seus portes.

Assim, apesar dos estudos estratégicos estarem concentrados nas grandes empresas, faz-se necessário também estudar os processos de formulação e execução de estratégias em médias empresas, especialmente devido ao seu caráter familiar da gestão. As médias empresas, cada vez mais atuantes, demandam competências em qualidade de vida, tecnologia de produção, tecnologia da informação, proteção ambiental, cultura, ética, design, estética e outros temas que tornam a vida das médias empresas cada vez mais complexa.

Ao estudar as organizações temos que prestar atenção nos seus impactos e reações. E, nesse sentido, quem sofre mais é a média empresa. Por um lado, a pequena empresa costuma ser ágil, por outro, a média empresa pode sofrer de obsolescência que envolve produtos, processos, ideias e cultura.

A grande empresa opera com a força dos acordos, da escala, da regulação e o poder da imposição. Tem a capacidade de atrair e reter talentos. O poder da grande empresa reside na expansão, nos investimentos em inovação e no poder. Competências variadas, que com o tempo passam a integrar a cultura.

Na média empresa, a morosidade pode ser uma característica. Por falta de planejamento, delegação e investimento, oportunidades são perdidas. A média empresa é um local onde muitas dificuldades são travadas. Dificuldades para gerar resultados, para inovar e investir. Por exemplo, selecionar gestores é um drama, especialmente quando os gestores são os familiares: pai, filho, esposa, cunhados, sobrinhos, etc. Quando ocorre a necessidade de contratar colaboradores é a preferência familiar que vigora e não a necessidade de competências.

A motivação do pesquisador para a presente pesquisa tem suas raízes na sua própria formação acadêmica e profissional. Na perspectiva acadêmica, possui graduação em Administração e mestrado em Psicologia Social. Entre os anos de 1998 a 2007, parte da atividade profissional foi dirigida à carreira acadêmica,

lecionando disciplinas relacionadas com a área de estratégia empresarial em cursos de graduação no Espírito Santo.

Do ponto de vista profissional, é sócia de empresa de consultoria, fundada em 2002, e atua na modernização e recuperação de médias empresas. Como a empresa desenvolve e executa modelos de intervenção para modernização de empresas clientes, então, pesquisar a relação entre a teoria e prática das organizações, passa a ser decisivo. Contudo, são as decisões estratégicas, formalizadas ou emergentes, que acabam por influenciar a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações clientes, com reflexos na manutenção de empregos diretos e indiretos e nos impactos do desenvolvimento social e econômico regional.

A oportunidade de ter trabalhado durante esses anos com médias empresas familiares contribui para ampliar a compreensão da importância do inter-relacionamento organizacional e das estratégias, o que permite o acesso a casos que auxiliam na realização de pesquisas em gestão estratégica.

Ao pretender desenvolver um *framework* que englobe os aspectos de formulação, execução e aprendizagem de estratégia, esse trabalho estará contribuindo para a criação de um *framework* que tenderá a refletir de forma mais adequada sobre a realidade da gestão estratégica, especialmente em médias empresas familiares em crise de sobrevivência.

1.4 Delimitação da pesquisa

Delimita-se a presente pesquisa em 3 critérios: o primeiro critério é espacial. Por ser uma pesquisa empírica, é preciso delimitar o *lócus* da observação, ou seja, o local onde o fenômeno em estudo ocorre. Então, o objeto da pesquisa é uma empresa média familiar, localizada no estado do Espírito Santo, do setor de alimentos.

A incursão realizada na empresa desde 2012 até a presente data possibilitou conhecer a empresa e participar de suas dificuldades, identificar os problemas, desafios e oportunidades e criar, executar e monitorar estratégias para a melhoria empresarial. Com relação à classificação das empresas, considera-se o Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Classificação das empresas segundo o número de empregados

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte: SEBRAE (2013, p.17).

Portanto, a empresa caso é do setor de alimentos - indústria, média empresa, com 200 colaboradores diretos e 800 indiretos. Outro critério de delimitação é o **temporal**, isto é, o período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito. O período de tempo de investigação da pesquisa vai de 2012 a 2016, o que facilita, à luz da teoria da estratégia, a proposição do modelo do processo estratégico obtido através do estudo de caso, com a participação no longo prazo da pesquisadora.

O terceiro critério é o da população a ser estudada. Desta forma, os sujeitos da pesquisa serão os diretores da empresa, gerentes, representantes, instituições reguladoras e a rede de parceria que fornecem suporte ao projeto de desenvolvimento de estratégias da empresa.

O método da pesquisa será a pesquisa-ação e o estudo de caso. A experiência do pesquisador no desenvolvimento de estratégias na empresa objeto contribuirá para o acesso às informações e à profundidade da pesquisa. A pesquisadora optou por escolher a empresa que demonstrava estar mais preparada para a efetivação da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição e detalhamento da estratégia

2.1.1 História e definição da estratégia

A evolução do pensamento estratégico apresentará aspectos relevantes do desenvolvimento do campo da estratégia empresarial, apresentando técnicas e modelos que compõem o arcabouço teórico de determinado período, ou mesmo de escolas do pensamento estratégico.

O termo estratégia tem origem na Grécia Antiga, pelo termo “*strategos*” – a arte do general. Com o aumento dos conflitos nas sociedades, os generais estudavam novos conceitos estratégicos necessários a eles para se alcançar as vitórias nas batalhas (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Carter, Clegg e Kornberger (2010), a estratégia está presente em tudo. Os times de futebol têm estratégias para cada campeonato, da mesma forma que os partidos políticos e as organizações. Ainda para os autores “os exércitos foram as primeiras organizações de mobilização rápida a enfrentar um inimigo que representava uma ameaça direta à sua existência”. À medida que as organizações ficaram maiores e a concorrência mais intensa, a estratégia militar passou a ser vista como modelo a ser seguido.

Para Ghemawat (2000), nos anos 60 as discussões em classe nas escolas de Administração, começaram a focalizar a combinação das forças e fraquezas de uma empresa – sua competência distintiva – com as oportunidades e ameaças que ela enfrentava no mercado. Essa estrutura veio a ser conhecida pela sigla SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). Fatores marcantes foram as tecnologias de gestão desenvolvidas pela General Electric e por grupos de consultoria americanos envolvidos com o planejamento empresarial e de *portfólio* de negócios. Entre essas técnicas encontram-se ferramentas de análise

de *portfólio* de negócios – matriz B.C.G² e matriz G.E³. - o conceito de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN)⁴, a projeção de cenários, o ciclo de vida do produto, a curva de experiência.

Mintzberg e Quinn (2001) defendem que não é possível encontrar apenas uma definição para estratégia, pois ela possui muitas particularidades que não podem ser resumidas em um único termo. Ele apresenta cinco conceitos sobre estratégia (os 5 Ps da estratégia): estratégia como padrão, abrange o comportamento empreendido pela organização; como manobra, (do inglês *ploy*), considerada um “truque” para confundir o concorrente; como posição seria colocar a empresa no ambiente, localização de determinados produtos em determinados mercados; como plano, envolve ação para enfrentar determinadas situações; e, como perspectiva, tem o olhar interno da empresa, sob o enfoque dos estrategistas e a visão da organização.

Para Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), o conceito de estratégia empresarial evolui no final do século XIX e início do século XX. Nesse período, estrutura-se como campo teórico, especialmente a partir da criação de cursos nessa área pela Harvard Business School, dos Estados Unidos, nas primeiras décadas do século XX. A estratégia assumiu uma posição de instrumento ativo na administração a partir da década de 50.

Para Szulanski e Amin (2001), as pesquisas sobre estratégia e suas práticas, por décadas, estiveram direcionados para dois temas: disciplina e imaginação.

As abordagens para formulação estratégica ressaltaram ou um ou dois desses conceitos. O início dessa evolução dá-se nos anos 60, atrelando a imaginação, à criatividade de executivos, à capacidade visionária, à capacidade de formular intuitivamente estratégias para o futuro com ajustes entre os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e as ameaças e oportunidades da empresa exigidas

² “A matriz BCG, desenvolvida pela Boston Consulting Group, é uma ferramenta de gestão frequentemente utilizada no planejamento do portfólio de negócios. Esse instrumento funciona como um filtro para os produtos da organização, sendo determinados quais precisam de maiores investimentos, aqueles que necessitam ser apenas mantidos e quais devem ser eliminados”. (REZENDE et al., 2015, p. 25).

³ A matriz GE classifica os produtos de acordo com o poder de atratividade de seu setor e com a sua força. Assim, o produto ideal é aquele que é forte em relação a seus concorrentes e está em um setor atrativo. (REZENDE et al., 2015, 25).

⁴ (UEN) – “[...] unidade de planejamento”, definida em termos de necessidades e oportunidades estratégicas.

pelo ambiente. O “processo estratégico”, nesse sentido, na mente do executivo, ocorria de forma invisível. O processo provoca questionamentos por não ser sistematizado: se existe uma mente/ um gênio na gerência da empresa, não tem necessidade de planejamento; se esta afirmativa está correta, estarão eles corretos em seus julgamentos?

Na década de 70, a disciplina substituiu a imaginação no processo de formulação da estratégia e o processo de decidir o futuro da empresa deixou de ser tarefa para um executivo e passou a ser desenvolvido pelos planejadores profissionais, de caráter formal e centralizado. Isto trouxe uma onda de popularidade ao planejamento estratégico na década de 70, quando muitas companhias desenvolveram departamentos especializados em planejamento que elaboravam sistemas que cuidavam da criação da estratégia (MINTZBERG, 2010).

Nos anos 80 os benefícios da disciplina começaram a declinar e as sementes para uma renovada ênfase na imaginação foram plantadas. Muitos departamentos de planejamento estratégico foram descontinuados. As corporações começaram a focar melhorias operacionais como fatores-chaves para a criação de valor, enfatizando a implementação de gerenciamento da qualidade total⁵, reengenharia e *benchmarking*⁶, com o foco mais operacional e de curto prazo.

Para Hamel (2007), a gestão evoluiu muito ao longo do tempo, superando os problemas, dividindo tarefas em etapas repetidas, sincronizando as operações e envolvendo os empregados a aderirem aos procedimentos padrões. Porém isso trouxe um custo para a gestão, com a perda de imaginação e iniciativa dos empregados, pois estão disciplinados e propensos a seguirem regras e a pensarem pouco. Porter (1999) considera a limitação da eficácia operacional,

⁵ “Gerenciamento da qualidade total – TQM (*total quality management*). O TQM, em suas aplicações, vai muito além do que apenas garantir a qualidade do produto ou serviço – é uma maneira de gerenciar os processos da empresa para assegurar a completa satisfação do ‘cliente’, em cada etapa, tanto interna como externamente.” (OAKLAND, 2007, p. 9).

⁶ “*Benchmarking* é a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar processos.” (HAVE et al., 2005, p. 84).

com base em melhores práticas, em detrimento da estratégia, como a capacidade da empresa em ser diferente dos concorrentes.

Rodriguez e Navarro (2004)⁷, realizaram um estudo de levantamento bibliométrico dos artigos publicados no *Strategic Management Journal*, no período de 1980-2000, um extrato pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Contribuições

AUTORES	CONTRIBUIÇÕES
Chandler (1992)	Estabeleceu as bases para um melhor entendimento do processo de desenvolvimento corporativo da firma, particularmente o fenômeno relacionado com a diversificação,
Ansoff (1965)	Definiu conceitos de estratégia como decisões acerca de produtos e mercados
Andrews (1971)	Na conceituação de estratégia, constituem os trabalhos fundadores da disciplina de estratégia.
Penrose (1959),	Alertou sobre a importância dos recursos na criação de estratégias
Cyert e March (1963),	Considerou a estratégia sob a teoria do comportamento organizacional
Thompson (1967)	Introduziu a noção de estratégias corporativas e cooperativas e a formação de alianças
Lawrence & Lorsch (1967),	Abordou a teoria da contingência
Rumelt (1974)	Explorou o relacionamento entre estratégia de diversificação, estrutura organizacional e performance.
Porter (1980, 1985)	Contribuiu para a economia industrial, na introdução do conceito de cinco forças competitivas, estratégias genéricas e cadeia de valor.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Rodriguez e Navarro (2004)

De acordo com o dicionário Aurélio estratégia é: 1) “Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos; 2) Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos” (FERREIRA, 1986, p. 586).

⁷ “[...] Change research by conducting an author, work, and journal co-citation analysis of a 30-year period: “Porter (1980-1985) represents a contribution to industrial economics, in particular, the structure-conduct-performance paradigm, of such weight as to place this author at the forefront of those influencing strategic management research during the period considered; Rumelt (1974), who explores the relationship between diversification strategy, corporate structure, and performance; In particular, Rumelt (1974) helped business management to earn its status as a modern, scientifically based discipline. Another prominent set of works are those commonly considered the seminal studies providing the structure upon which the discipline would later be developed: Andrews (1971) and Ansoff (1965); Chandler (1962), who establishes the basis for a better understanding of the corporate development process within the firm, particularly the phenomena surrounding, diversification; Miles and Snow(1978), who produced a typology of competitive strategies; Thompson (1967), who introduces the notions of cooperative and corporate strategies and the formation of alliances.” (RODRIGUEZ; NAVARRO, 2004, p.982-990)

Muitas são as definições de estratégia, muitos olhares e perspectivas, como estratégia vinculada a posicionamento, estratégia deliberada e emergente, estratégia como prática e como prática social, etc. Serão apresentadas a seguir algumas definições que embasam a presente pesquisa.

Para Oliveira (2007, p. 177), “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos”. Então, o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente, procurando definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida, ao utilizar recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Sejam quais forem os objetivos, desafios e metas estabelecidos, as empresas formulam estratégias para o seu alcance. Essas estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos que a empresa deve usufruir da maneira mais adequada possível para a sua realidade atual (OLIVEIRA, 2007, p. 179).

Para Sznifer (1996, p. 26), a estratégia está composta de três formas de ação, que atuam em simultâneo: a) *Criação*: é o início da visão, que dá garantias ao rumo das ações em associação ao risco; b) *Pró-ação*: é a preparação para a ação, com início nas informações de tendências e verificação de dados passados; c) *Reação*: formada com o intuito de reduzir custos, inclui os programas de reengenharia, reformulação e redesenho organizacional, mas, não contribuem com a direção do negócio.

Para Prahalad (2004), a estratégia é o mesmo que criatividade. A estratégia baseia-se em fazer perguntas sobre como podem ser moldadas as expectativas dos clientes e do setor de atividade; como podem ser criados novos negócios; como aproveitar os negócios já existentes em escala mundial; como alocar recursos; como estabelecer, acomodar e alavancar as novas tecnologias emergentes. Segundo esse mesmo autor, no início dos anos 80, a estratégia era vista como um exercício de posicionamento. Atualmente, passou a ser a inovação e a criatividade, ou seja, a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interações entre clientes, empresas, tecnologias e mercados.

Hamel e Prahalad (1995) consideram que as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes – pressuposto básico do modelo das cinco forças de Michael Porter – mas sim competem para criar as estruturas futuras dos setores. Portanto, afirmam que a competição pela liderança das competências essenciais (*core competences*) precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um *portfólio* de competências, bem como um *portfólio* de empresas. Segundo os autores, essa visão de estratégia reconhece que a competição ocorre dentro e entre coalizões de empresas, e não entre empresas isoladas.

Montgomery (1998) considera que a estratégia passou a ser encarada como um problema analítico, em busca da resposta certa, apoiada por várias ferramentas como o esquema 7-S⁸, matriz BCG, cinco forças⁹, dimensões culturais, *Balanced Scorecard*¹⁰ e outros. Essa maneira de pensar a estratégia trouxe benefícios consideráveis. Hoje, sabemos muito mais do que antes sobre o papel das forças de mercado na rentabilidade de um setor, da base de recursos e posicionamento e sobre a importância de diferenciar uma empresa das concorrentes.

Contudo, essa abordagem rigorosa teve custos: a estratégia virou uma tática para competir, divorciada do sentido maior de propósito da empresa; o papel singular dos dirigentes (estrategistas) como árbitro e defensor da estratégia foi ofuscado; e a ênfase exagerada na vantagem competitiva sustentável desviou a atenção do fato de que a estratégia deve ser um instrumento dinâmico para nortear o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo. Hoje, dá-se mais atenção à formulação da estratégia do que à sua implementação, de buscar uma estratégia ótima e a chegar à ideia certa no começo, do que a viver com uma estratégia ao longo do tempo.

⁸ 7-S/MCKINSEY – “Esta abordagem é uma das pioneiras em avaliar o desempenho organizacional. Ela busca identificar a eficiência administrativa das organizações, considerando os aspectos objetivos e subjetivos.” (PETRI, 2005, p.52).

⁹ Cinco forças – o modelo das cinco forças serve como ferramenta de análise para determinar a natureza competitiva e proporcionar aos gestores de uma visão de como se preparar para a concorrência. (PORTER, 2009)

¹⁰ *Balanced Scorecard* – “O *balanced scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. (KAPLAN, NORTON 1997, p.2).

2.2 Caracterização do tema estratégia

Os conceitos, técnicas e teorias sobre estratégia empresarial estão, como todas as teorias em administração, sob a influência dos contextos e situações relacionados à época de seus desenvolvimentos, traduzindo concepções, premissas e posicionamentos específicos de seus formuladores. Assim, a seguir, serão detalhadas algumas teorias, o que servirá também para definir de forma mais aprofundada o conceito de estratégia, pressupostos e objetivos de cada perspectiva teórica.

2.2.1 A Abordagem do Planejamento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), no livro **Safári de Estratégia**, caracterizaram o pensamento estratégico em 10 escolas, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - As dez escolas e o processo de formação da estratégia

Categoria	Escola	Formação da estratégia
Prescritiva	Design	Processo de formulação deliberado, sendo responsabilidade da cúpula estratégica.
	Planejamento	Processo formal, realizado por planejadores.
	Posicionamento	Processo analítico: estratégias como posição no mercado.
Descritiva	Empreendedora	Processo visionário do empreendedor/líder.
	Cognitiva	Processo mental do estrategista.
	Aprendizagem	Processo de aprendizagem ao longo do tempo, formulação e implementação são indistinguíveis.
	Poder	Demarcada por poder e política tanto interna como externamente às organizações, ênfase em processo de negociação.
	Cultural	Processo de interação social, coletivo e cooperativo.
	Ambiental	Reação da organização ao contexto e as pressões
Descritiva Prescritiva	Configuração	Processo de transformação, integrando conteúdo, estrutura e contexto em função do ciclo de vida da organização.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

As 10 escolas são segmentadas quanto as suas características: as escolas prescritivas, as escolas descritivas e a escola de configuração. As escolas prescritivas focam no modo como as estratégias “devem” ser formuladas, descrevendo modelos gerais para a criação das estratégias empresariais. As escolas descritivas direcionam sua análise para o modo como às estratégias

“são” formuladas. A escola de configuração combina a perspectiva das categorias prescritiva e descritiva, focando no conteúdo das estratégias, no processo de formulação, nas estruturas e seus contextos.

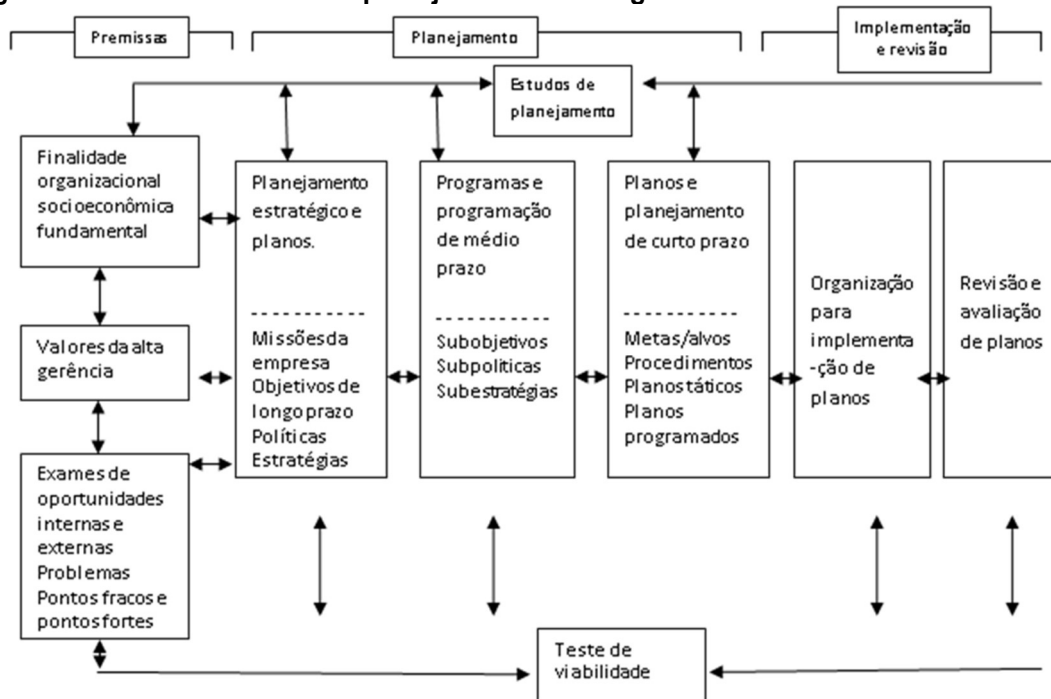
No entanto, nesta seção, será realizada uma interpretação abordando as seguintes escolas: escola do planejamento, design, empreendedora e cognitiva.

2.2.2 A Escola de Planejamento: a Estratégia como um Processo Formal

A escola do planejamento trouxe muitas contribuições para a academia e também para os executivos nos anos 70. Para esta escola, a estratégia deve ser guiada por um conjunto de planejadores, em um departamento de planejamento estratégico com acesso ao diretor da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O modelo básico de formulação de estratégias, apresentado por esta escola, é composto por cinco estágios, basicamente compreendendo as mesmas ideias do modelo SWOT de análise interna e externa, a articulação das etapas com listas de verificação, a fixação de objetivos e a elaboração de planos e orçamentos (MINTZBERG, 2010). O modelo é baseado nas ideias de George Steiner (1969), conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1 - O modelo Steiner de planejamento estratégico



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 60)

O primeiro estágio do modelo refere-se à fixação dos objetivos que são transmitidos aos outros agentes da organização e quais as estratégias a serem implementadas. Serve para identificar alternativas estratégicas relevantes, onde ou em qual direção estratégica a empresa como um todo, bem como suas subunidades organizacionais, deve ir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O segundo estágio é denominado de auditoria externa. Depois de estabelecidos os objetivos, o próximo passo é a avaliação do ambiente externo da empresa. Nesta etapa são consideradas as previsões acerca das condições futuras da organização. Tais previsões são consideradas importantes e também difíceis de realizar, isso porque o ambiente está em constante mudança, dificultando o trabalho dos planejadores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A auditoria interna é o terceiro estágio que compõe o modelo de Steiner, analisando as forças e fraquezas da organização. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 61), “os planejadores há muito tempo se preocupam com essas previsões porque, se não podem controlar o ambiente, a incapacidade para prever significa a incapacidade para planejar”.

O quarto estágio é o de avaliar as estratégias. Nesse estágio, avaliam-se as estratégias para escolher aquela que irá proporcionar melhores resultados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 61), consideram que:

Como o processo de avaliação se presta para a elaboração e qualificação, as técnicas abundam, variando do simples cálculo de retorno sobre o investimento até uma onda de técnicas como ‘avaliação da estratégia competitiva’, ‘análise de riscos’, ‘curva do valor’ e os vários métodos associados ao cálculo do “valor para o acionista”. Como seus nomes indicam, quase todos são orientados para a análise financeira.

O quinto estágio é o da operacionalização da estratégia. A decomposição está claramente na ordem do dia neste estágio. Afirmou Steiner: “todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação” (1979, p. 77). Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 62), afirmam que:

A operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, estão os planos “estratégicos” e abrangentes de longo prazo (em geral, cinco anos), seguidos pelos planos de médio prazo, os quais, por sua vez, dão origem a planos operacionais de curto prazo, para o ano seguinte. Paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais – vistas, geralmente, nesta escola, como posições em vez de perspectivas) e uma hierarquia de programas de ação.

A escola do planejamento possui basicamente as mesmas premissas que a escola do design, porém elas se diferem em dois pontos importantes. O primeiro ponto é que, na escola do design, o modelo busca uma simplificação do processo estratégico, incumbindo somente um estrategista de formular as estratégias. Já na escola do planejamento, esse processo se torna menos simples devido à formalização das etapas. Outro ponto de diferenciação dessas duas escolas é referente ao executivo principal ser o formulador das estratégias. Na escola do planejamento, o executivo principal aprova as estratégias e o processo fica a cargo dos principais planejadores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

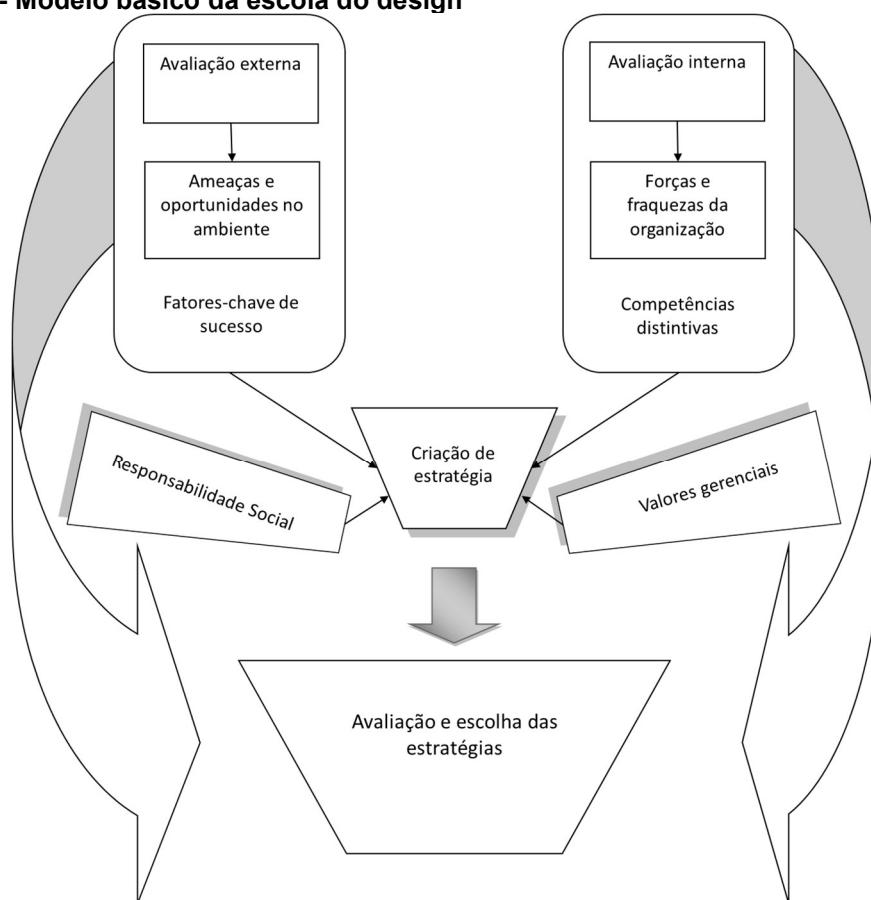
2.2.3 A Escola do Design: a Estratégia como um Processo de Concepção

Uma das primeiras escolas apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) foi a escola do design, com surgimento nos anos 60. Ela possui caráter prescritivo, juntamente com a escola de planejamento. Nessa escola a preocupação está voltada mais para como a estratégia deve ser formulada do que em como as estratégias realmente são elaboradas.

A escola do design possui grande influência sobre o processo estratégico, fornecendo uma visão a respeito do ambiente interno e externo à organização e sua ação estratégica no meio altamente competitivo, analisando os pontos fortes e fracos da empresa e detectando, no ambiente, as oportunidades e ameaças ao negócio, análise *SWOT* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O modelo da escola do design é simples, demonstrando a concepção da estratégia. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a idealização da estratégia se dá, com maior ênfase, nas análises interna e externa da entidade, e em como os fatores sociais, políticos e econômicos podem interferir na organização, e quais são as dificuldades encontradas para que ela consiga identificar internamente seus pontos fortes e fracos. O autor também considera os valores gerenciais e a responsabilidade social como fatores importantes na elaboração das estratégias, conforme Figura 2.

Figura 2 - Modelo básico da escola do design



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010. p. 30)

Após a determinação das estratégias, torna-se importante avaliá-las e escolher a que se apresente melhor para aquele momento, escolhendo a estratégia que trará melhores resultados. Rulmet (2001) elabora vários testes de avaliação dessas estratégias, são elas: a consistência nos objetivos, a consonância da estratégia como uma resposta adaptativa ao ambiente, a vantagem competitiva que a estratégia pode gerar e a viabilidade, considerando os recursos disponíveis pela organização. Por último, o modelo da escola do design apresenta a implementação da estratégia, isso se dará após a realização da formulação e avaliação das estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), apresentam sete premissas básicas que dão suporte à escola do Design, baseadas nos escritos de Andrews no texto de Christensen (1982).

- a) A formação da estratégia como um processo deliberado e pensamento consciente – de acordo com essa premissa, a estratégia surge das ideias do ser humano sob rígido controle.
- b) A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal (essa pessoa é o estrategista) – esse princípio atribui ao executivo a responsabilidade pela elaboração da estratégia, excluindo outros atores organizacionais desse processo.
- c) O modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal – o processo de formulação da estratégia se dá de forma simples, na mente de uma só pessoa: o estrategista da organização.
- d) As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual – nesse caso, a estratégia deve ser sob medida para cada caso individual, e o processo de formulação das estratégias necessita criar a competência distintiva da organização.
- e) O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva – nessa premissa, a estratégia é vista como a grande concepção, ou seja, ela é suprema e suficiente para ser formulada e implementada.
- f) Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples – o processo de concepção de estratégia requer um processo

simples, que possa ser de fácil compreensão para os membros da organização e também para o estrategista.

- g) Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas – a escola do design separa pensamento e ação, sustentada pela premissa de que a estrutura segue a estratégia, ou seja, a cada estratégia apresentada, a empresa deve se organizar para acompanhá-la.

2.2.4 A Escola Empreendedora: a Estratégia como um Processo Visionário

A Escola Empreendedora enfatiza aspectos críticos da formação da estratégia, em especial sua natureza proativa e o papel na liderança personalizada e da visão estratégica. É, especialmente, em seus primeiros anos ou nas crises que as organizações se beneficiam com esse senso de direção e integração.

Essa escola mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo, contudo, não se pode dizer muito a respeito de qual é o processo. Este permanece em grande parte centrado na cognição humana, nos seguintes estados e processos: intuição, julgamento, sabedoria e experiência.

Os defensores da Escola Empreendedora viram a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como a chave para o sucesso organizacional. Notaram isso em especial nas empresas, mas também em outros setores, e não somente no início e formação de novas organizações, mas também na “reformulação” de organizações com problemas.

Levando em consideração que o “espírito empreendedor” analiticamente emanava dos criadores/fundadores das empresas, por seu caráter empreendedor, o conceito, com o passar do tempo, foi sendo ampliado, pois, pouco a pouco, as pessoas, que participavam dos negócios e que faziam a diferença por sua liderança personalizada, proativa e determinada, foram agregados ao conceito. Muito do que era escrito na fôrma da escola empreendedora é de cunho popular. Assim, os líderes que apresentavam essa característica eram todos elevados a um patamar quase “heroico”, sendo visto

como “salvador” ou “porto seguro” das empresas, como se fizessem tudo sozinho.

Se o espírito empreendedor engloba realmente as decisões, visões e intuições do indivíduo isolado, então além de pesquisar a cognição individual do ponto de vista psicológico, é razoável pensar que a coisa mais óbvia a estudar são os traços dos empreendedores bem-sucedidos. Infelizmente, grande parte desta pesquisa é um tanto negativa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Essa pesquisa é “negativa”, pois desmitificou o “sonho” do gestor empreendedor, porque o que os diferenciavam não eram características próprias – “características empreendedoras”- e sim como enfrentavam seus dilemas: “[...] transformaram seus dilemas na projeção de um negócio. Em momentos de crise eles não buscam uma situação de segurança. Eles mergulham em insegurança mais profunda” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.103).

Ao examinar a personalidade “empreendedora”, vários autores compararam-na com a personalidade “administrativa”. O administrador típico pergunta: Quais recursos controlo? Que estrutura determinar o relacionamento da nossa organização com seu mercado? [...] qual a oportunidade é apropriada? O empreendedor tende a perguntar: Onde está a oportunidade? Como aproveitá-la? De que recursos necessito? (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.103).

Em seus materiais sobre a “orientação estratégica”, grande parte demonstra o empreendedor como um “guru” da empresa, pessoa capaz, constantemente sintonizado com mudanças ambientais, e que pode sugerir uma oportunidade favorável. Já o administrador tem como tendência preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las.

A Escola Empreendedora apresenta também algumas deficiências. Ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo. Contudo, não pode dizer muito sobre qual é o processo. Este permanece em grande parte na cognição humana. Assim, para a organização que estiver em dificuldade, a prescrição central se resume em encontrar um novo “líder visionário”.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p.144), sintetiza as seguintes premissas da Escola Empreendedora subjacentes à visão na formação de estratégia:

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização.
- O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de formular aspectos específicos, caso necessário.
- Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
- A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretrizes do líder; quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação de uma organização grande e estabelecida, muitos relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao “líder visionário” uma ampla liberdade de manobra.
- A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

2.2.5 A Escola Cognitiva: a Estratégia como um Processo Mental

A Escola Cognitiva está alicerçada em processos de caráter cognitivo, intuitivo ou de aprendizagem. A formulação da estratégia resulta de um processo mental - a cognição humana. Para essa escola, a compreensão da visão estratégica e da formação das estratégias dar-se-ia a partir de uma análise profunda, e assim entender a mente do estrategista.

Estrategistas são, em grande parte, autodidatas: eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente através da experiência direta. Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando assim sua experiência subsequente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Isso nos dá uma dualidade de pensamentos para esta escola. Primeiro refere-se à interiorização dos objetos externos, vertente positivista – sobre o empirismo

lógico. A partir de um objeto, o estrategista absorveria sua imagem embora seja “distorcida”. A segunda tem caráter subjetivo: a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo. Difere-se da primeira no que diz ao tratamento da imagem. A primeira absorve a imagem da maneira que lhe parece, a segunda tenta entender a imagem ao absorvê-la.

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), crescemos em uma cultura em que aceitamos determinadas afirmações como verdadeiras, embora elas possam não ser. Por exemplo, acreditamos que, quanto mais informações tivermos, mais precisas serão as decisões. As evidências empíricas não apoiam essa crença, as informações encontradas em geral são redundantes e provêm pouco valor adicional.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.118) salientam que existem algumas tendências na tomada de decisões, entre elas vale ressaltar:

Inconsistência - Incapacidade para aplicar os mesmos critérios de decisão em situações semelhantes;

Conservadorismo – Incapacidade para mudar (ou mudar lentamente) a opinião à luz de novas informações;

Percepção seletiva – As pessoas tendem a ver problemas em termos de sua experiência anterior;

Atribuições de sucesso ou fracasso – O sucesso é atribuído às aptidões da pessoa e o fracasso à má sorte ou aos erros de outra. Isso inibe o aprendizado, pois não permite o reconhecimento dos próprios erros.

Além das tendências em cognição individual, estão os efeitos de se trabalhar no sistema coletivo para processar informações, que é denominado organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 120).

Tendo em mente que os altos gestores – formuladores de estratégias – não possuem muito tempo para fazer análises *in loco*, ou ainda ter tempo de considerar cada pedaço de informação que pode ser coletada, valem-se de informações pré-analisadas, por níveis mais baixos da hierarquia. Isso pode vir a gerar distorções, já que cada apreciador tem suas próprias diretrizes e, como já explanado, pode interiorizar ou apreciar uma ocorrência de maneira diferente.

Em relação à transformação de informações em resultados, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010, p. 120), fizeram um modelo do paralelo de decisão estratégica que segue:

- a) Atenção: considera que informações serão organizadas;
- b) Codificação: dá significado à informação;
- c) Armazenagem e recuperação: são incorporadas, as informações, em formulários, regras, procedimentos, convenções e tecnologias. É a socialização das informações;
- d) Escolha: impulsiona o ir para trás e para frente, de uma fase a outra, antes de ir decisivamente à resolução.
- e) Resultados: anunciam o início do processo de realimentação, pois resultados atingidos e avaliados devem gerar novas informações e aprendizado à organização.

Na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a cognição como mapeamento é um rótulo atualmente popular, talvez devido ao valor metafórico. Significa a navegação através de terreno confuso com algum tipo de modelo representativo. Quando se está perdido, qualquer mapa serve. Em outras palavras, uma representação mental errada é melhor que nenhuma representação, pois ela ao menos encoraja pensar e, assim, pode estimular a ação. Ou seja, uma organização ou gestor, que não tenha bases fortes de informação, ou em outros fatores que credibilizariam sua visão, deve assim mesmo, com alicerce de seus conhecimentos prévios, criar e ajustar uma realidade futura para que a empresa tenha um horizonte a perseguir.

Contudo, existem vários outros tipos de mapas. Esses, por sua vez, não são, necessariamente, acessórios para momentos de crise. São esquemas, linhas de raciocínio, que o formulador de estratégia utiliza para fomentar a análise-resultado da transformação das informações. Isto é, podem ser filtros, conceitos, delimitações, histórias e até mesmo informações que dão direções às estratégias.

O processo da cognição como construção entende a estratégia como interpretação. Para os proponentes dessa visão, o “mundo exterior” simplesmente não motiva comportamentos internos, mesmo que seja através

dos filtros da distorção, propensão e simplificação. Há mais na cognição do que um esforço para refletir a realidade. Para a visão interpretativa e construcionista, aquilo que está dentro da mente humana não é uma reprodução do mundo externo. Todas as informações que fluem através daqueles filtros, supostamente para serem decodificados por aqueles mapas cognitivos, na verdade interagem com a cognição e são por ela moldadas. Nesse caso, essa visão constrói seu próprio mundo, a partir da realidade mapeada cognitivamente pela mente.

A visão construcionista social começa com uma premissa forte: ninguém em uma organização “vê” o ambiente. Em vez disso, as organizações constroem-no a partir de informações ricas e ambíguas, nas quais até mesmo categorias básicas como “dentro e fora” podem ser muito indistintas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.127). Contudo, “[...] como os ambientes são construídos dentro da organização, eles são pouco mais do que crenças gerenciais.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.129).

A Escola Cognitiva tem um potencial muito grande. Contudo, sua contribuição não é seu carro-chefe. A ideia central é válida – que o processo de formação da estratégia também é fundamentalmente de cognição – particularmente na realização das estratégias como conceitos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.120).

A vertente construcionalista dessa escola ainda não respondeu todas as questões que se propunha. Entretanto, reconheceu-as “expondo fenômenos que podem ajudar nessas explicações”. Mais ainda, deu o primeiro passo, a alavancagem inicial da mudança de foco ao sair das “limitações da cognição humana.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.132). Já a vertente subjetiva da escola cognitiva, pondera que a formação de estratégia também é um processo mental e que os estrategistas, assim como seus estilos cognitivos, variam.

2.2.6 Críticas ao Planejamento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Mintzberg (2004) fazem várias críticas ao modelo de formulação de estratégias da escola de planejamento e design. O planejamento estratégico foi criado para ser “a melhor maneira” de se elaborar estratégias e significou a separação entre aqueles que formulam e aqueles que

devem implementar as estratégias. Assim, ele deveria produzir as melhores estratégias e fornecer todas as instruções necessárias para que os responsáveis pela implementação não errassem ao executá-las.

Na realidade, o planejamento estratégico nunca funcionou dessa forma e a razão pela qual empresas o abandonaram reside no fato de que planejamento estratégico não significa pensamento estratégico. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Mintzberg (2004), essa confusão constitui o centro da questão: a maioria das estratégias bem-sucedidas são visões e não planos. O planejamento estratégico é, na realidade, programação estratégica, ou seja, a articulação e operacionalização de estratégias ou visões que já existem.

Dessa forma, para os autores, o planejamento estratégico pode ser visto como um processo analítico que procura dividir objetivos ou um conjunto de intenções em passos, formalizando esses passos para que possam ser devidamente implementados e antecipando suas consequências ou resultado. Pensamento estratégico, ao contrário, refere-se à síntese, envolvendo intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva ou visão não muito precisa da empresa, que servirá para direcioná-la. Essa visão estratégica poderá ocorrer a qualquer momento, em qualquer lugar da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MINTZBERG, 2004).

Um dos sérios problemas do planejamento estratégico é que ele representa um estilo administrativo baseado em cálculos, e não um estilo baseado em compromissos. Na gerência baseada em cálculos, estipula-se um objetivo e calcula-se o que as pessoas envolvidas devem fazer para alcançá-lo, sem considerar suas preferências. As estratégias calculadas não representam nada para as pessoas que a implementarão. Quando a administração se baseia em compromissos, ela engaja e envolve as pessoas no trabalho, obtendo seu compromisso e gerando o entusiasmo necessário para que cada uma ajude a definir como o trabalho deve ser elaborado e desenvolvido.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o planejamento costuma falhar nas empresas devido a três motivos, ou três falácias, que juntas fundamentam uma quarta, a grande falácia.

A falácia da predeterminação: o planejamento estratégico supõe que predição é possível, isto é, de acordo com as características do planejamento estratégico, as mudanças no ambiente empresarial deverão cessar enquanto o plano está sendo desenvolvido e, após sua elaboração, o ambiente deverá manter-se no curso previsto enquanto as estratégias serão implementadas. As evidências, ao contrário, mostram que previsões de descontinuidades, tais como inovação tecnológica, dificilmente podem ser realizadas (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A falácia do desligamento: o planejamento estratégico supõe que o estrategista pode ser separado do objeto de suas estratégias, ou seja, o planejamento estratégico é um processo que busca isolar as idiossincrasias humanas a fim de sistematizar o comportamento. É um sistema que promove a institucionalização do processo de criação de estratégia, o que leva à separação entre o pensamento e a ação, entre a formulação e a implementação, e entre o estrategista e o objeto de suas estratégias. Segundo o autor, esse processo inibe a formação de estratégia, pois a inovação nunca pôde ser institucionalizada, e os sistemas não são capazes de criar as sínteses necessárias à criação do pensamento estratégico (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A falácia da formalização: o planejamento estratégico supõe que o processo estratégico pode ser formalizado, isto é, o planejamento estratégico decompõe o fenômeno de formação de estratégias em um processo racional e analítico. No entanto, um fenômeno não pode ser captado no todo apenas porque foi dividido em suas partes elementares. Com o processo de planejamento, a abordagem tende a focar em questões quantitativas, esquecendo-se de aspectos vitais de ordem qualitativa, organizacional e comportamental que tão frequentemente determinam o sucesso da estratégia frente aos desafios (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A grande falácia do planejamento estratégico: Como análise envolve síntese, planejamento estratégico é formulação de estratégia; no entanto, da mesma forma que análise não é síntese, mas somente a envolve, planejamento estratégico não é criação de estratégia. “A análise pode preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários. A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e analisando suas consequências. Mas a

análise não pode substituir a síntese.” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 85). Nenhum processo fará com que sistemas formais consigam prever discontinuidades, informar a alta direção desligada ou criar novas estratégias.

Assim, o planejamento, além de não criar novas estratégias, não pode se desenvolver sem sua existência prévia. As críticas ao planejamento estratégico levam a crer que esta ferramenta deve ser utilizada de maneira ponderada pelas empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Mintzberg (2004) constatarem que estratégias viáveis possuem qualidades de estratégias emergentes e deliberadas e que devem, portanto, combinar tanto aprendizado flexível como também algum nível de controle deliberado. Avaliação de pontos fortes e pontos fracos: passando ao largo do aprendizado.

A contribuição que a escola cognitiva faz é de que o pensamento é independente da ação, e de que, a formulação da estratégia ser, acima de tudo, processo de concepção, em vez de aprendizado. Pode-se perceber nitidamente isto em uma fase fundamental do processo de formulação: “a avaliação de pontos fortes e pontos fracos.” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 45). Mas, como uma organização define os pontos fortes e fracos? A esse respeito a escola do design foi clara – por consideração, avaliação, julgamento embasado pela análise; ou seja, através do ato de pensar consciente dito de forma clara - verbal e no papel.

Mas as competências são distintivas até mesmo para uma organização? Não poderiam elas ser, também, distintas para o contexto, o tempo, a aplicação? Em outras palavras, uma organização pode realmente estar segura de suas forças antes de testá-las? (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.46).

A mudança estratégica implica experiências novas, caminhar no que não é conhecido e, por conseguinte arriscar-se. Assim, não se pode afirmar que a organização saberá de antemão se aquela competência já estabelecida mostrar-se-á um, ponto forte ou fraco. A pergunta a ser feita então é: “como a empresa poderia saber disso antecipadamente”? Colocar no papel a descoberta que negócio a empresa está, não irá demonstrar seus pontos fortes e pontos fracos. No entanto, explorar os resultados de testes e experiências, demonstrará que muitas vezes, os pontos fortes podem ser mais estreitos do que aparentam, e os pontos fracos, muito mais abrangentes.

“A estrutura acompanha a estratégia... como o pé esquerdo acompanha o direito”¹¹ (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 46). Esta escola postula a máxima, enunciada por Chandler (1962), de que a estrutura deve seguir a estratégia e ser por ela determinada. O aprimoramento da estratégia e o plano da estrutura suportam a organização de forma recíproca.

Um sempre precede o outro e o segue, exceto quando ambos se movimentam em conjunto, quando a organização salta para uma nova posição. A formulação da estratégia é um sistema integrado, não uma sequência arbitrária (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 47).

Explicitar a estratégia: promover a inflexibilidade: após a criação da estratégia, cabe a articulação das mesmas. Mas, para articular a estratégia, o implementador precisa identificar para onde caminhar. As organizações precisam lidar com a incerteza. Na opinião do autor, as organizações necessitam funcionar durante a estratégia, e também no momento de sua formulação, o que pode ser demorado. É impossível para o executivo liderar todas as decisões internas e externas, os eventos comportamentais e de poder, as operações técnicas e informacionais e toda a sequência de acontecimentos dos oponentes para que se agreguem no momento correto. No momento de incerteza, o risco está no fechamento imaturo da estratégia.

[...] embora os estrategistas estejam seguros agora, não podem estar seguros para sempre. Quanto mais claramente articulada a estratégia, mais profundamente ela se internaliza nos hábitos da organização e nas mentes dos seus estrategistas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.48).

Separação entre formulação e implementação: separar pensamento de ação: a oposição entre formulação-implementação é importante na escola do design – tanto se tomada como modelo rígido ou como estrutura flexível.

Há por trás da separação entre formulação e implementação, um constante grupo de conjeturas ambiciosas: ambientes podem ser entendidos, no presente e no futuro, tanto pela alta gerência como também pela forma a ela transmitida; o ambiente em si é constantemente estável, previsível, de modo que garanta as estratégias formuladas no presente manterem-se viáveis após sua implementação.

¹¹ Grifo do Autor

Em um ambiente instável e complexo, esta distinção deve ser eliminada de uma, entre duas maneiras. Ou o “formulador” deve ser o “implementador”, ou os “implementadores” devem “formular”. Em outras palavras, pensamento e ação devem prosseguir lado a lado, intimamente associados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 52).

2.2.7 Planejamento Estratégico: Contribuições

O autor descarta o modelo em que as estratégias, aos serem formuladas, enfatizam o aprendizado, em especial coletivo, em condições de incerteza e complexidade. A seguir constrói quatro variáveis para estimular as organizações que tem inclinação a utilizar o modelo da escola do design:

- a) Um cérebro pode, em princípio, lidar com todas as informações relevantes para a formulação da estratégia. O grande design: com grande capacidade de síntese o principal executivo assume o processo de projeção da estratégia, através de uma base de conhecimento.
- b) Esse cérebro é capaz de ter conhecimento pleno, detalhado e íntimo da situação em questão. Para que um estrategista conheça profundamente o que está acontecendo na organização, ele precisa ter acesso à organização e ter experiência dentro da organização por meio da centralização do conhecimento.
- c) O conhecimento relevante deve ser estabelecido antes que uma nova estratégia pretendida tenha de ser implementada – em outras palavras, a situação precisa permanecer estável ou, no mínimo, previsível. Ao ter acesso a uma base de conhecimento importante, o estrategista deve desenvolver um caminho a ser encerrado. Ou seja, o aprendizado individual deve finalizar antes de ser iniciada a ação organizacional. Assim, em algum ponto do caminho, o estrategista deve reconhecer o panorama/a possibilidade para a estratégia pretendida que desencadeará para muito além da fase de implementação.
- d) A organização em questão precisa estar preparada para lidar com uma estratégia centralmente articulada. Outros participantes da organização devem disponibilizar tempo, energia e recursos e submeterem-se a estratégia central determinada a fim e implementá-la.

As condições descritas acima indicam alguns contextos onde se pode aplicar melhor o modelo da escola do design. A organização que tem necessidade de

reorientação, reconcepção de sua estratégia, sob duas condições: primeiro, que haja uma mudança grande na situação, a estratégia existente deve estar muito abalada; segundo, é preciso desenvolver uma nova estabilidade, que será o apoio ao desenvolvimento da nova estratégia.

[...] o modelo da escola do design parece aplicar-se melhor como a junção de uma grande mudança para a organização que vem de um período de circunstâncias em mutação e está entrando em um período de estabilidade operacional, conforme Quadro 4 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 54).

Quadro 4 - O lado superior do instrumentalismo

(Righy, 1993:15)

- 1 Todo instrumento possui um conjunto de forças e de fraquezas. O sucesso requer a compreensão dos efeitos plenos – e secundários – de cada instrumento, seguida pela combinação criativa dos instrumentos certos, na maneira certas, nos momentos certos. O segredo está... em aprender quais instrumentos usar, como e quando.
- 2 Os instrumentos devem ser julgados por sua utilidade, não por sua novidade.
- 3 Os instrumentos existem para o benefício das pessoas, e não vice-versa. Os instrumentos gerenciais são saudados por seus defensores por salvarem corporações – em voz quase tão alta quanto eles são acusados por seus críticos pela destruição delas. Na verdade, os instrumentos não fazem isso: são as pessoas que fazem as empresas ter sucesso ou fracassar.

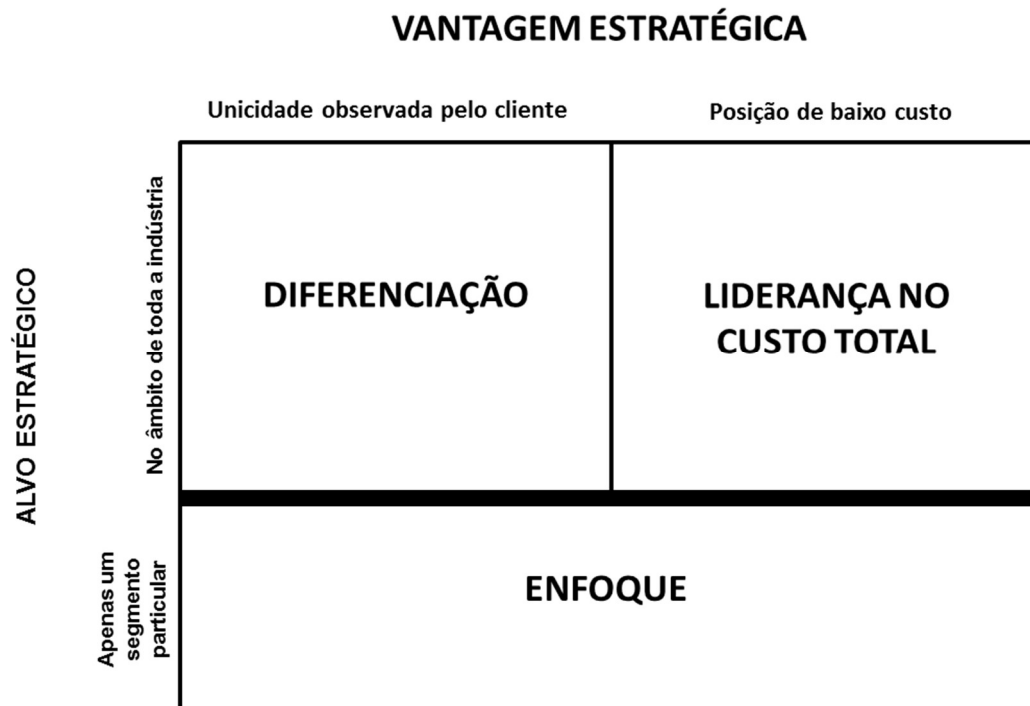
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.86)

2.2.8 A perspectiva do posicionamento estratégico

Para Porter (1999), estratégia é diferente de eficácia operacional. Eficácia operacional significa melhorar o desempenho da organização através de melhores práticas nas atividades mediante o uso dos mais avançados equipamentos, insumos, tecnologias da informação, técnicas administrativas e eliminação de desperdício, defeitos e atrasos. Estratégia significa ser diferente, ou seja, escolher de forma deliberada um conjunto diferente de atividades para proporcionar um conjunto único de valores. Estratégia significa criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Porter (1999) afirma que existem três estratégias competitivas genéricas possíveis: liderança de custo; diferenciação e foco em custo e diferenciação, conforme Figura 3.

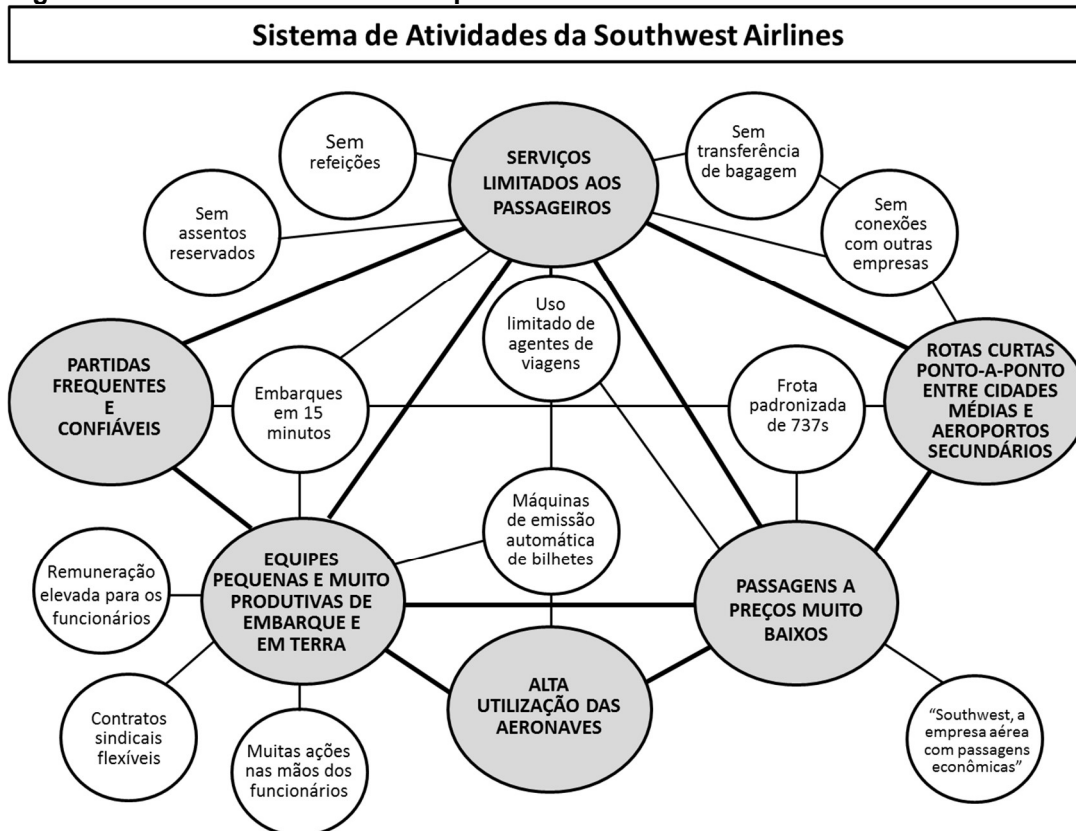
Figura 3 - Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1989, p.53)

Na estratégia de liderança de custo, a organização concentrará todos os seus esforços no sentido de buscar a minimização de seus custos, principalmente através do gerenciamento adequado e otimizado da sua cadeia de valor. O objetivo é obter rentabilidade superior à média do setor de atuação através da gestão focada na redução dos custos, conforme Figura 4

Figura 4 - Sistema Atividade da Empresa com Base em Custos



Fonte: Porter (2009, p. 46).

Na estratégia de diferenciação, a gestão se dará no sentido de diferenciar a oferta da empresa, mediante o desenvolvimento das atividades diferenciadas de valor, conforme Figura 5, que compõem a cadeia de valor e o sistema de valor, também denominado de cadeia produtiva.

Figura 5 - Cadeia produtiva pescado

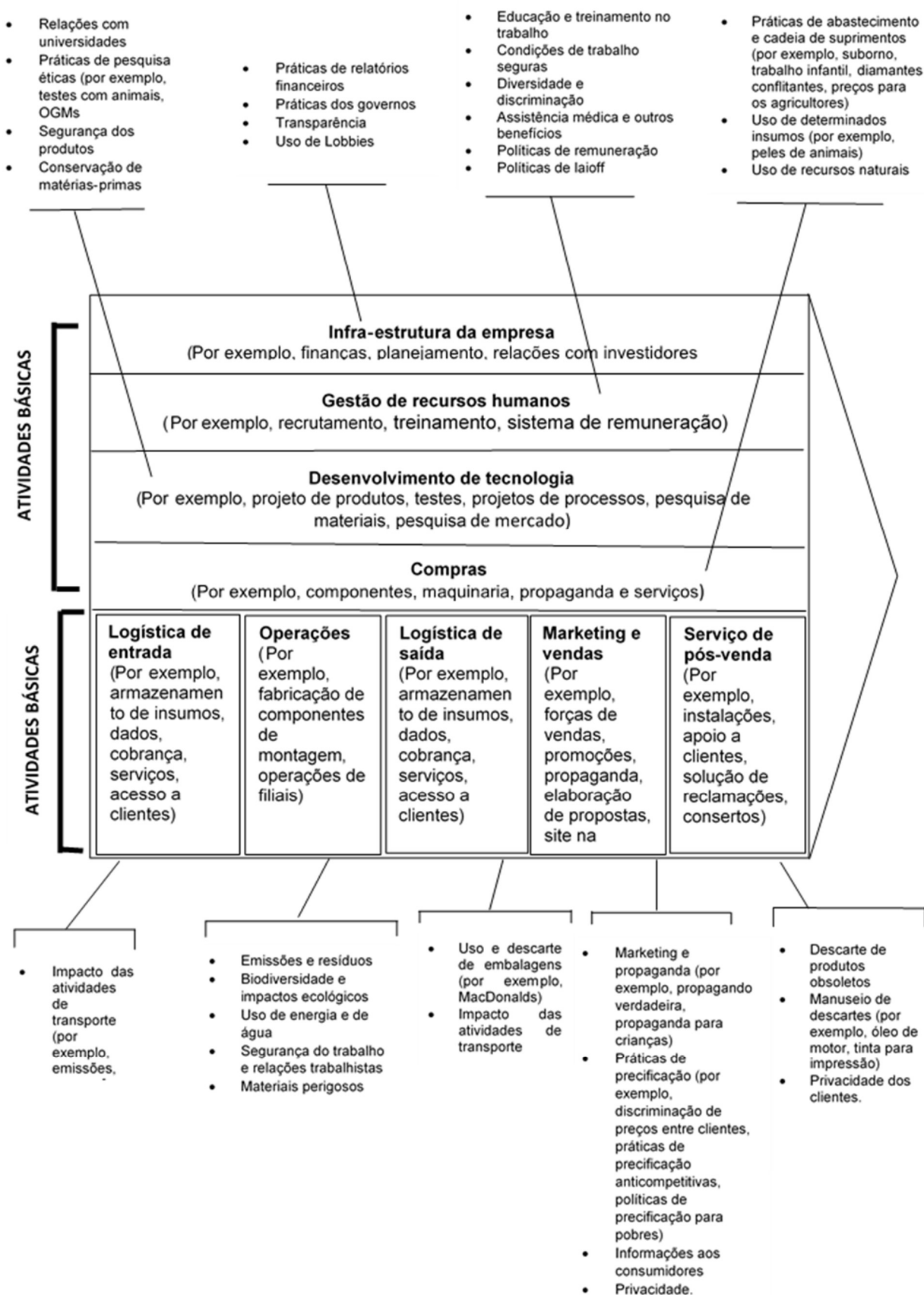


Fonte: Figura capturada em 2017 em riachaosustentavel.blogspot.com.br/

A estratégia de foco, ou de nicho de mercado, contempla ambas as estratégias já apresentadas de liderança de custo ou de diferenciação, só que aplicada a um segmento restrito do mercado como o geográfico, demográfico, produto único (PORTER, 1986).

O desempenho das estratégias estará fortemente vinculado à gestão da cadeia de valor da empresa, inclusive do sistema de valores da empresa, considerando o agregado de todas as cadeias de valores das empresas que compõem a cadeia produtiva. O conceito de cadeia de valor foi desenvolvido para explicar as fontes de vantagens competitivas entre as empresas que competem em um determinado setor. A cadeia de valor é composta por 9 atividades genéricas, conforme a Figura 6 a seguir:

Figura 6 - Cadeia de Valor



Fonte: Porter (2009, p. 504)

Os trabalhos de Porter podem ser divididos em três fases: a primeira tem a ver como as empresas competem nas indústrias e ganham vantagem competitiva; a segunda foca nas localizações e como algumas cidades, estados e nações podem ser mais competitivas e prósperas que outras; a terceira examina como ter um pensamento competitivo e aplicá-lo a problemas sociais, especialmente ao sistema de saúde (SCHNEIDER, 2008). Essas fases foram apontadas no Quadro 5 a seguir.

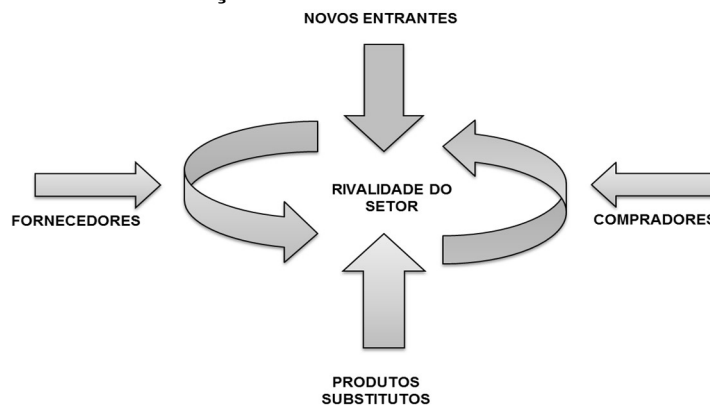
Quadro 5 - Fases dos trabalhos de Porter

Fases	Foco	Modelo	Livro Fundamental
Fase 01	Vantagem competitiva pelo posicionamento. Vantagem competitiva e contribuição das Atividades.	05 forças competitivas, estratégias genéricas e cadeia de valor	PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986. PORTER, M. E. Competição. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999. PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e estudando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus. 1989.
Fase 02	Competitividade das localizações, cidades e nações.	Diamante	PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
Fase 03	Solução de problemas sociais, como a saúde.	Competição baseada em valor	PORTER, M. E. Repensando a Saúde. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Fonte: Adaptado Monteiro (2008).

Na primeira fase, da vantagem competitiva pelo posicionamento, a busca era a adequação estratégica. Esta fase pressupunha dois princípios fundamentais: a necessidade de adaptação ao ambiente organizacional como condição para a sobrevivência e a construção e defesa da vantagem competitiva como ferramenta obrigatória para o sucesso das organizações.

A principal ferramenta de análise do ambiente de Porter é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria, através de cinco forças atuantes sobre a organização. Essas forças compõem-se de ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes e rivalidade entre as empresas existentes Figura 7.

Figura 7 - Modelo das Cinco forças de Porter

Fonte: Porter (2009, p.4).

A partir da análise dessas forças, é possível avaliar a atratividade de uma indústria e traçar um plano de ação que inclua o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudanças.

Porter (1999) propõe as estratégias genéricas de negócio, composta de liderança de custos, diferenciação e enfoque. Na primeira, liderança de custo, a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação da escala de produção e na redução de custo com marketing, serviços pós-venda, logística, pesquisa e desenvolvimento. Com isso consegue um preço atrativo para o consumidor.

Na estratégia de diferenciação a empresa cria diferenciais para o consumidor, mediante investimentos em pessoas, pesquisa e desenvolvimento, imagem, serviços pós-venda e logística. A estratégia de foco significa escolher um alvo restrito, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos (PORTER, 1999).

Porter também desenvolve método para a análise da cadeia de valor das organizações. O método contribui para a organização analisar sua indústria como um todo, prever a evolução, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir essa análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio. O modelo da cadeia de valor possibilita a divisão da empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para a compreensão

dos custos e das fontes existentes ou potenciais de diferenciação (PORTER, 1999).

Na segunda fase de suas pesquisas, Porter (1999) constrói o “Modelo de Diamante” e propõe investigar quais são os atributos de uma nação que promovem uma vantagem competitiva às empresas nela sediadas. Afirmar que nenhuma nação é competitiva em todos os ramos de negócios, ou seja, cada nação é competitiva somente em algumas de suas indústrias, onde características específicas determinam essa vantagem. Dentre as características ele destaca a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, a infraestrutura física, a presença de certos tipos de compradores (nomeadamente a sua sofisticação), de rivalidades entre as empresas de determinado ramo de atividade, as qualidades das estratégias e a presença de outros ramos de negócios intimamente relacionados com o ramo em questão, e que também sejam competitivos.

No Modelo de Diamante de Porter há quatro atributos de um país, que moldam o ambiente no qual as empresas locais competem e que promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva. São eles: as condições de fatores, as condições da demanda, os setores correlatos e de apoio, e a rivalidade, estrutura e estratégia das empresas. Além desses fatores, e em estudos posteriores, reconheceu que há influências exógenas sobre o diamante, e em particular o papel dos governos, e do acaso (ou sorte) no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias. (SCHNEIDER, 2008).

Aktouf (2003) faz algumas críticas a Michael Porter pela publicação de *the competitive advantage of nations* em 1990, texto referente a competitividade das nações. Para o autor, Porter comete um erro epistemológico fundamental ao utilizar o método de caso para inferir uma verdade universal a respeito das economias mundiais e suas competitividades. O autor do modelo de diamante utiliza aproximadamente 30 casos de empresas para embasar seu estudo, no entanto, Aktouf considera um número relativamente pequeno de casos para se propor uma generalização de nível universal.

Outra crítica ao modelo se dá ao fato de colocar os países no mesmo patamar que uma empresa, não considerando suas complexidades e peculiaridades.

Também não se levam em conta as diferenças de realidade de um país para o outro, podendo transformar o planeta num território de conflitos, conforme palavras do autor “transformando o planeta em um vasto campo de batalha para competição infinita.” (AKTOUF, 2003, p.81).

2.3 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

A proposta do planejamento estratégico situacional (PES) é uma elaboração que apresenta uma visão não fragmentada da sociedade, uma visão sistêmica que procura integrar e desenvolver as dificuldades que a ação social oferece – com as surpresas, as possibilidades, com as certezas e incertezas. Carlos Matus, chileno e economista, foi o idealizador desse método.

O planejamento estratégico situacional concentra as ações para uma realidade em constante mudança. Nesse sentido, o plano constitui-se em uma aposta. Pode-se planejar e não prever o futuro, porque a realidade está cheia de surpresas que impedem a predição.

O planejamento é situacional porque trata uma situação que se caracteriza por rápidas mudanças e permite a elaboração de planos dentro deste contexto de volatilidade em que se insere a realidade social.

2.3.1 O Método PES – Planejamento Estratégico Situacional

A visão tradicional de planejamento estratégico é caracterizada como uma teoria funcionalista. A concepção de MATUS sobre planejamento irá posicionar o método PES em outro paradigma, o interpretativo. O paradigma interpretativo caracteriza-se por adotar uma abordagem subjetivista à análise do mundo social. Ele busca uma explanação dentro do domínio da consciência individual e da subjetividade, dentro da estrutura de referência do participante em oposição à do observador da ação.

Expõe-se a seguir as principais características do método PES, conforme

Quadro 6 e sua relação com o paradigma interpretativo, mediante quatro categorias: a) O Processo de Produção Social e à Percepção da Realidade; b) A Teoria de Planejamento; c) A Interação entre Atores; d) A Baixa Demanda de Planejamento.

Quadro 6 - Principais características do método PES

Categorias	Características	Conceito
O processo de produção Social e à percepção da realidade	Visto como um jogo social Os atores cooperam ou entram em conflito Percepção da realidade Explicação do jogo é situacional; A subjetividade do planejamento situacional Realidade é percebida por meio de problemas,	Teoria do jogo social - É visto como um jogo criativo e conflitante entre vários atores que possuem diferentes interesses, motivações, valores e recursos. Por meio de seus planos e ações, os atores sociais podem cooperar ou entrar em conflito pelos limitados recursos que o jogo oferece. A realidade constitui um espaço de produção social em que determinado ator desempenha uma função, assim como seus oponentes. Há várias explicações da realidade relacionadas à posição singular ocupada por cada ator O PES aborda a realidade como sendo de natureza subjetiva, dando ênfase às percepções individuais dos atores envolvidos nesta realidade. O PES explica a realidade e desenvolve-se em torno de problemas, que compõem o eixo central deste método.
A Teoria de Planejamento	Definição de planejamento Os atores sociais e a mudança situacional O planejamento deve promover mudanças situacionais A mudança situacional deve ser guiada por uma situação-objetivo Os projetos de ação devem promover a mudança situacional	É a tentativa de viabilizar a intenção que o homem tem de governar o próprio futuro, impondo às circunstâncias a força da razão humana. O PES atua sobre os problemas que surgem do conflito na mudança situacional. A mudança situacional, existente potencialmente em um plano, fundamenta-se na explicação da situação inicial, tem seu alcance e sua direção definidos pela situação-objetivo e explicita seus meios de ação por meio de uma seleção de projetos de ação. A situação-objetivo é situação que proporciona a direção de uma estratégia. Os projetos de ação devem ser necessários e suficientes para que o ator que planeja altere as tendências situacionais e estimule uma nova dinâmica que conduza à situação- objetivo
A interação entre atores	O planejamento e a oposição A interatividade do jogo social O conceito de estratégia	O planejamento não pode ser limitado a um processo de formulação de planos e operações, mas deve considerar a viabilidade de execução desses planos frente às resistências impostas por outros de atores diferentes. A ação de um ator é incompleta sem a ação anterior e posterior de outro. É o modo de lidar ou cooperar com o outro em um jogo social para vencer sua resistência ou obter sua colaboração.
A baixa demanda de planejamento	Domínio da improvisação sobre o plano Falta de demanda por planejamento Sistema de cobrança de desempenho	Para que o plano prevaleça, é necessário preencher um lugar ocupado pelas urgências. E, para que isto ocorra, é necessário que haja uma demanda real por planejamento. A improvisação acaba tomando espaço na agenda do dirigente e os problemas acabam sendo tratados como urgências. Quando não existe um sistema de cobrança por desempenho, a improvisação termina por dominar o planejamento.

Fonte: Adaptado pelo autor (HUERTAS, 1996).

Compreender o Planejamento Estratégico Situacional envolve definir e explicar o conceito de momentos que estão encadeados em uma sequência cíclica e

interativa sem começo nem fim definidos. Um momento não precede nem antecede ao outro, nem é necessário que se finalize um para que outro se inicie. Os momentos estão diretamente relacionados a quatro questões básicas (HUERTAS, 1996).

a) O Momento Explicativo: como explicar a realidade?

O objetivo é entender e explicar como se apresenta a realidade do jogo na situação inicial do planejamento, por meio da explicação situacional, que implica em levantar e analisar os problemas relevantes na conjuntura inicial. Pretende-se apresentar a explicação do problema como um modelo sistêmico causal, diferenciando e relacionando as causas.

É sobre os nós críticos que as operações e ações do plano irão atuar, com o intuito de causar uma mudança situacional partindo da situação inicial descrita neste momento, em direção à situação-objetivo a ser estudada no momento normativo.

b) O Momento Normativo: como conceber o plano?

De modo geral, o momento normativo preocupa-se com a situação-objetivo e o modo como poderá ser alcançada. Para provocar uma mudança na base dos problemas, é preciso agir sobre as situações críticas (nós críticos), contribuindo para a mudança situacional pretendida em direção à situação-objetivo.

A ferramenta utilizada pelo PES para enfrentar os nós críticos do problema é denominada programa direcional. Esse programa é composto por operações, desenvolvidas por um ator, como meios de intervenção social capazes de gerar uma mudança situacional na direção e na velocidade necessárias e suficientes para alcançar a situação-objetivo assumida como compromisso. O plano propõe uma direção que se expressa no caminho entre a situação inicial e a situação-objetivo. Não é, entretanto, um caminho a ser descoberto, mas um caminho a ser construído. (HUERTAS, 1996).

c) O Momento Estratégico: como tornar o plano viável?

É o momento responsável pela avaliação e construção da viabilidade de um plano (HUERTAS, 1996). Este momento envolve responder a quatro questões:

- Quais são as operações inviáveis na situação inicial?
- Com que atores devem lidar para tentar construir viabilidade para as operações inviáveis?
- Que meios estratégicos podem-se aplicar às operações e aos atores para criar situações futuras favoráveis à viabilidade de meu plano?
- Qual é a sequência e qual o tempo em que se deve situar as operações e lidar com os adversários para tornar mais eficaz o processo de construção de viabilidade?

Essas questões expõem os quatro componentes da estratégia – atores, operações, meios estratégicos e tempo – e devem ser objeto de um estudo especial. Os atores são autores e sujeitos da estratégia. O estudo dos autores é a parte essencial da explicação situacional, que deve possibilitar conclusões sobre suas possíveis jogadas. Com relação aos atores, devem-se avaliar as posições que assumem no jogo, mediante o declarado e conhecido. Para isso dispõe-se dos conceitos de interesse, valor, motivação, vetor de peso e matriz de afinidades entre os atores.

- d) O Momento Tático-Operacional: como agir a cada dia de forma planejada?

O momento tático-operacional é o central na mediação entre o conhecimento e ação. Quando um problema passa pelos três primeiros momentos, ocorre um acúmulo de conhecimento a seu respeito. Então, percebe-se a importância deste quarto como uma mediação entre aquele conhecimento adquirido nos três primeiros momentos e a ação que irá se empreender (HUERTAS, 1996).

A dinâmica do momento tático-operacional envolve dois sub momentos encadeados, que se necessitam e se reforçam mutuamente. A ação gera resultados e consequências que são constantemente ponderados e avaliados antes de se executar outra ação.

- a) A avaliação da situação na conjuntura – instância do conhecimento;
- b) A resolução sobre problemas e operações – condução da ação.

A mediação do conhecimento e a ação ocorrem no dia a dia com uma relação entre os dois sub momentos apresentados. A avaliação situacional na conjuntura é a ponderação que permite captar e avaliar a realidade, analisar o desenvolvimento inicial de novos problemas e avaliar a direcionalidade do processo.

A resolução dos problemas e operações é a forma de correção mútua entre plano e realidade, ajustando-se um ao outro conforme as circunstâncias e mediante decisões e ações concretas. É também uma avaliação prévia de impactos, com o intuito de se escolher o que está mais de acordo com os objetivos do plano.

2.4 Estratégia Deliberada, Emergente e o Cotidiano da Gestão

2.4.1 Os 5Ps da Estratégia e Estratégia Deliberada e Emergente

A estratégia é um guia para as organizações. Os indivíduos podem se preocupar com os pequenos detalhes que envolvem a organização, enquanto a estratégia dá conta das questões mais relevantes. Tais estratégias são vistas como grandes ideias que emergem da cabeça do executivo, porém o trabalho dele não envolve somente isto, ele é incumbido de reforçar a cultura da empresa, envolver os indivíduos no alcance dos objetivos e assim por diante (MINTZBERG, 2000).

Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia nada tem a ver com simples planejamento, uma vez que o que é planejado geralmente, não é realizado pelas empresas. Estratégia, no seu entendimento, requer uma série de cinco definições (5 Ps da estratégia): padrão, plano, posição, perspectiva e manobra.

- a) Estratégia como plano – consiste no planejamento de uma ação estratégica que deverá ser executada para uma finalidade e poderá seguir ou não documentos formais – planos, portanto, são estratégias pretendidas;
- b) Estratégia como perspectiva – nesse caso a estratégia é vista como a forma enraizada de perceber o mundo; refere-se à forma em que o pensamento estratégico é compartilhado no coletivo dos estrategistas da organização;
- c) Estratégia como manobra ou pretexto – as estratégias podem emergir com a finalidade de levar vantagem sobre um concorrente; assim, as

estratégias visam produzir uma reação do concorrente inserido no mesmo ambiente externo;

- d) Estratégia como posição – uma estratégia pode ser uma posição de uma organização em um determinado ambiente e o de surgir, tanto a partir de um plano ou uma manobra, quanto através de um padrão de comportamento;
- e) Estratégia como padrão de comportamento – ao longo dos tempos, as organizações vão se adaptando às situações reais, dando origem a estratégias, em função da interação da organização com seu ambiente.

Nesse sentido, as estratégias podem ser vistas como planos, quando se projetam para o futuro, e como padrão, ao considerarem ações contínuas do passado. Os membros das organizações possuem valores pessoais que constroem a sua cultura (perspectiva), definindo como ela se posicionará em um ambiente marcado por intervenientes (posição), podendo utilizar a estratégia como pretexto ao levar em consideração os movimentos de seus concorrentes (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Mintzberg e Quinn (2001) abordam sobre a estratégia deliberada e emergente, caracterizando que as estratégias são formuladas, bem como são formadas, isto é, existe ação de planejamento e ação tácita, de aprendizado, envolvendo as estratégias reais das empresas. Esse conceito coloca em evidência as seguintes questões: quem origina e quem se subordina na formulação e implementação das ações empresariais: a estratégia ou a estrutura organizacional?

Com relação às estratégias emergentes e deliberadas, considera-se que no extremo uma significa controle zero e a outra significa aprendizado zero. Então, a estrutura não somente segue a estratégia, a estrutura é ela própria, uma determinante da estratégia.

Por conseguinte, MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2010, p.18) afirmam:

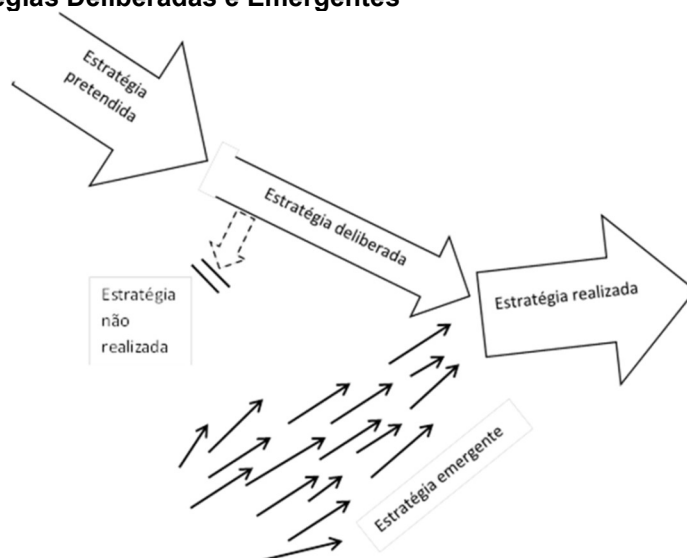
Como vimos, poucas - ou nenhuma - estratégias são puramente deliberadas assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras, as estratégias devem formar bem como ser formuladas. Por exemplo, uma estratégia guarda-chuva significa que as linhas gerais são deliberadas (como buscar faixas superiores do mercado), ao passo que

os detalhes são deixados para emergir no percurso (quando, onde e como). Assim, as estratégias emergentes não são, necessariamente, más, e as estratégias deliberadas, boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Contudo, as duas abordagens não são excludentes, mas complementares. No processo de execução da estratégia, somente as ações realizadas pela empresa define de fato a estratégia, uma vez que muitas das ações deliberadas não se realizam na prática.

Contudo, é fundamental distinguir as estratégias planejadas das realizadas. Os planos são estratégias intencionadas enquanto que padrões são estratégias realizadas. A existência de estratégias deliberadas e emergentes é fruto dessa discussão. Uma estratégia pretendida pode tanto ser realizada como de fato foi concebida, ou simplesmente não ser realizada. Por outro lado, as estratégias realizadas podem ter sido integralmente deliberadas ou podem ter emergido através do tempo (emergentes). Portanto, as estratégias emergentes resultam da mudança não planejada, enquanto as deliberadas sugerem uma alteração planejada. Na Figura 8 apresenta-se um esquema que procura mostrar essas diferenças.

Figura 8 - Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19)

Observa-se que, para as estratégias deliberadas, a empresa deve ter um nível significativo de controle sobre o ambiente. Mas, quando as intenções planejadas não são alcançadas, as organizações passam a contar com estratégias não

realizadas. O processo emergente brota pela ausência de intenções claras e definidas na hierarquia. É resultado da mudança não planejada, emergindo no tempo e das demandas do ambiente.

Para caracterizar a estratégia, o autor utiliza a metáfora de criação da estratégia como o artesão concebendo sua obra – “A criação artesanal da estratégia”. Assim, o produto final será, provavelmente, uma tradição de seu trabalho anterior, mas o artífice poderá seguir outro rumo e se desprender dessa tradição. Os estrategistas estão entre o passado das capacidades da empresa e um futuro de possibilidades do ambiente externo marcado por incertezas (MINTZBERG, 1998).

O autor aborda que, assim na arte como na estratégia, o principal segredo é a conexão íntima entre pensamento e ação. Expõe, ainda, uma visão crítica para a premissa de formulação por uma cúpula independente das experiências diárias e precedendo à ação, que pode ser confirmado nas palavras do autor:

Embora seja verdade que muitas estratégias mal planejadas são mal concebidas, creio que o problema, frequentemente, reside um passo além, na distinção que fazemos entre formulação e implementação – a premissa comum de que o pensamento deve ser independente (e preceder) à ação. Certamente as pessoas podem ser mais inteligentes – mas não apenas concebendo estratégias mais elaboradas e eficazes. Às vezes, podem ser mais inteligentes permitindo que suas estratégias se desenvolvam gradativamente através das ações e experiências da organização. Estrategistas inteligentes reconhecem que nem sempre podem ser suficientemente capazes de antecipar tudo o que está por vir. (MINTZBERG, 1998, p.424).

Salienta-se que, apesar dos avanços tecnológicos, dificilmente as organizações dispõem de competência suficiente para controlar fatores exógenos, ao ponto de intenções serem realizadas como foram concebidas (estratégias deliberadas), e que também, não possuem a confiabilidade de permitir um processo que seja totalmente flexível, deixando tudo ao acaso e desistindo do controle.

Em sua obra “**A Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**”, Mintzberg (2004) expõe que o processo de planejamento estratégico deve ceder lugar ao pensamento estratégico, o que valoriza o aprendizado da organização e o uso da capacidade de intuição dos gestores na concepção das estratégias e realização de movimentos estratégicos.

Para o autor, no planejamento estratégico, considera-se um conjunto de etapas que devem ser implementadas por meio de um processo analítico. Isso pode não incentivar o comprometimento das pessoas com os objetivos propostos. Enquanto que o pensamento estratégico envolve uma visão de direção que nem sempre é precisa e que deve ser estimulada para que apareça de forma livre e em qualquer hora e lugar da organização. (MINTZBERG, 2004)

2.5 Efeitos da gestão estratégica

2.5.1 O Cotidiano da Gestão

A primeira imagem que temos quando se pensa em gerentes de empresas, segundo Mintzberg (2010), é a de um gestor planejador reflexivo e sistemático, que ocupa as funções da alta direção, como, por exemplo, planejar o futuro da empresa e tomar decisões importantes. Ou seja, um gerente planejador reflexivo, dependente de informações agregadas, que mantém relações hierárquicas entre superior e subordinado e controle rígido.

Porém, isso não tem sido tarefa dos gerentes. Estudos têm apontado que eles trabalham em um ritmo muito rápido e as atividades são variadas e muitas das vezes descontínuas.

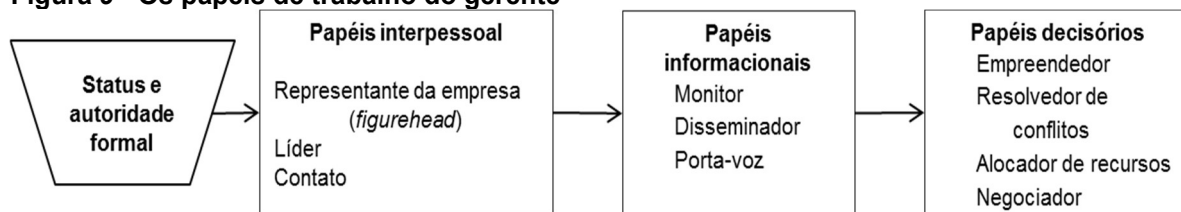
Mintzberg (2010), em um de seus estudos sobre a gerência, constatou que a maior parte do tempo do gerente era ocupada por responder telefonemas e correspondências. É grande a fragmentação do trabalho, as atividades mais significativas estão misturadas com as atividades menos importantes. As interrupções aos gerentes se dão de forma constante, de acordo com estudos realizados pelo autor, e, ainda, essas interrupções se dão porque os gerentes não querem desestimular o fluxo de informações atualizadas. Nesse sentido os gerentes sofrem com o dilema do que eles “poderiam fazer e pelo que precisam fazer”. De acordo com Mintzberg (2010, p.36):

[...] os gerentes acabam condicionados por suas cargas de trabalho: eles desenvolvem um entendimento sensível do custo de oportunidade do seu próprio tempo: os benefícios perdidos por fazer uma coisa em vez de cuidar de outra. Eles também têm uma noção incrível da ampla quantidade de obrigações permanentes associadas ao trabalho – a correspondência que não pode atrasar, as ligações que devem ser recebidas, as reuniões das quais devem participar. (MINTZBERG, 2010, p.36)

A respeito do trabalho do gerente, imagina-se um sujeito dependente de informações agregadas cuja fonte deriva de um sistema formal. Porém, o que ocorre é o contrário: os gestores possuem uma tendência a preferir meios informais de comunicação e preferência por informações não numéricas, ou seja, informações informais, como por exemplo, especulações, boatos, pois contribuem para entender determinada situação ou se prevenir contra uma possível ameaça do ambiente.

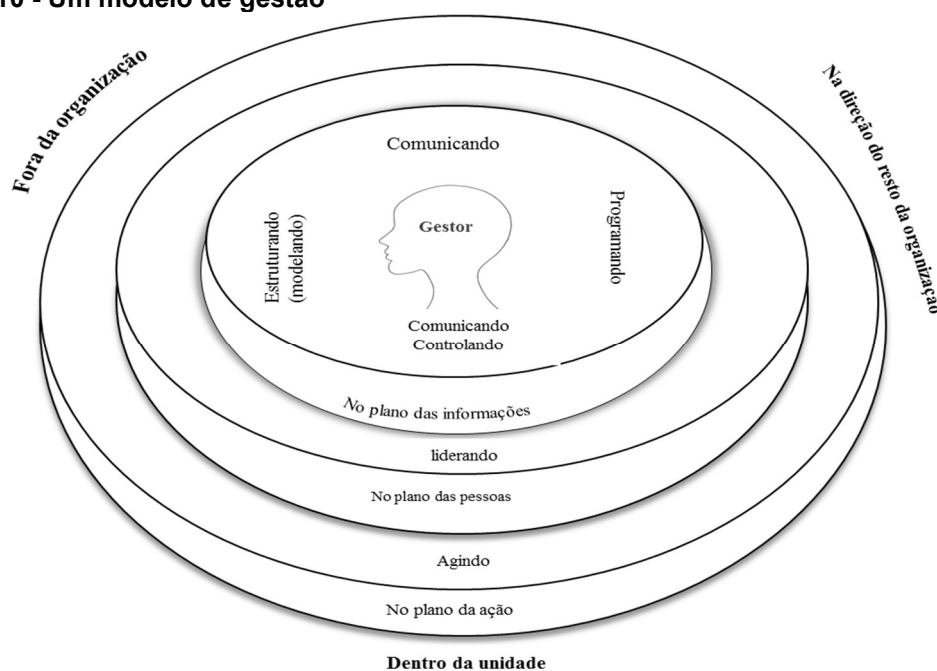
Mintzberg (2010) propõe um modelo de gestão integrada, com base em três planos: o da informação, o das pessoas e o da ação dentro da unidade e fora dela. Para o autor, a gestão não deve ser vista de forma desconexa. Ela é o conjunto integrado de controle, ação, negócios, decisões, liderança, entre outros, pois, ao se concentrar em somente um aspecto, a percepção sobre a gestão torna-se limitada, conforme Figura 9 e 10.

Figura 9 - Os papéis de trabalho do gerente



Fonte: Mintzberg (2010, p. 58)

Figura 10 - Um modelo de gestão



Fonte: Mintzberg (2010, p. 60)

O autor estabelece um panorama do modelo de gestão. Ele posiciona o gestor no centro, entre a unidade sob sua responsabilidade e o contexto interno e externo à organização. O objetivo principal é assegurar que a unidade realize o seu propósito básico com o máximo de eficiência, por meio de ações eficazes. Outra questão que o autor coloca a respeito do posicionamento do gestor é que quando este se coloca a um passo em relação à ação, ele estimula outros indivíduos a agirem. Já quando o gestor se posiciona a dois passos em relação à ação, ele consegue que as tarefas sejam realizadas por meio da utilização da informação, levando outras pessoas a agir (MINTZBERG, 2010).

Os gerentes precisam lidar no seu dia-a-dia com um excesso de informações, sejam elas internas ou externas à organização. Mintzberg (2010) alertou para o fato de que os gestores também recebem informações não documentadas, transmitidas de modo interpessoal, como por exemplo, fofocas e informações de segunda mão. Tais informações são de fundamental importância para os gestores, pois eles podem ficar informados sobre possíveis ameaças externas, sobre concorrentes, por exemplo.

[...] boa parte das informações de um gerente bem informado não são verbais, mas visuais e viscerais. Em outras palavras, são mais vistas e sentidas do que ouvidas, representando a arte e habilidade prática da gestão mais do que a ciência. Os gerentes eficazes prestam atenção no tom de voz, expressão facial, linguagem corporal, humor e atmosfera. (MINTZBERG, 2010, p. 67).

De acordo com Mintzberg (2010, p. 23) “[...] a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto”. Para o autor a gestão não desenvolve o conhecimento por meio de pesquisas. Ela realiza os objetivos dentro das organizações. Contudo, a gestão aplica a ciência, os gestores utilizam do conhecimento obtido para gerenciar com eficiência uma unidade ou organização.

Não existe uma melhor forma de gerenciar uma organização. Tudo irá depender das situações que se apresentarem. A tarefa de gerenciar é de difícil compreensão. Ela não pode ser entendida como uma ciência, muito menos como uma profissão. Isso porque a gestão não segue um caminho único e não pode ser ensinada como um modelo estático a ser aplicado por todos os gestores. Ela é dinâmica, varia de situação para situação, e o autor entende que a prática da

gestão envolve a arte, ou seja, a experiência, a ciência aplicada e também a habilidade prática, conforme Figura 11 (MINTZBERG, 2010).

Figura 11 - A gestão como arte, habilidade prática e ciência



Fonte: Mintzberg (2010, p. 24)

2.6 Estratégia como prática

2.6.1 A estratégia como prática social

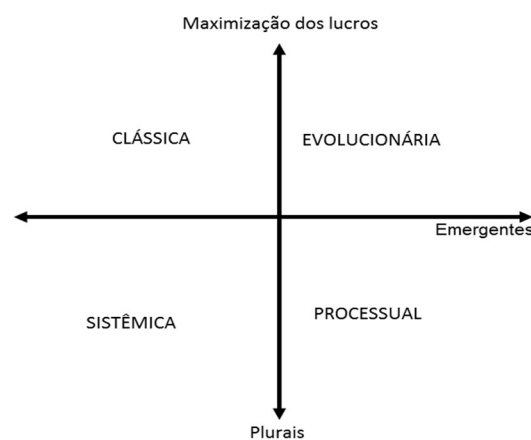
Assiste-se a um momento fundamental da transformação do trabalho em estratégia, que deixa de ser um processo centralizado e profissionalizado das décadas de 60 e 70 para um modelo contemporâneo disperso entre a gerência média e a periferia organizacional. A partir dessa configuração, a estratégia é um atributo desenvolvido por pessoas, e não somente pelas organizações, devendo ser entendida como uma prática social como qualquer outra, seja educacional, política, etc. Essas pessoas, portanto, podem e devem ser ajudadas para melhor compreender sua prática (WHITTINGTON, 2004).

Whittington (2004) explora a estratégia em duas vertentes – a agenda sociológica e a agenda gerencial. A perspectiva sociológica considera a estratégia como um vasto campo de atividades social, com práticas relevantes para a sociedade. A visão gerencialista trata dos processos e atividades gerais daqueles que praticam a estratégia, considerando a performance desses quanto ao modo como desempenham seus papéis.

Para a agenda sociológica, a estratégia constitui-se em um forte apelo sociológico na medida em que são responsáveis pelos rumos de instituições das esferas públicas e privadas; seus efeitos sobre inovação, por menores que sejam, são percebidos e impactam a sociedade; a atividade estratégica envolve recursos substanciais e atores capacitados e de custo elevado. Segundo Whittington (2002) existem quatro perspectivas genéricas sobre estratégia: a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica. Essas perspectivas estão apresentadas na Figura 12.

As perspectivas se diferenciam em suas duas dimensões fundamentais: os resultados da estratégia e os processos pelos quais é desenvolvida. O eixo vertical mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou resultados plurais (outros objetivos pretendidos pela empresa, exceto maximização de lucros). O eixo horizontal considera os processos desenvolvidos pela empresa, se deliberados (intencionados e colocados em prática) ou emergem por acidente, confusão ou inércia.

Figura 12 - Perspectivas genéricas sobre estratégias



Fonte: Whittington (2002, p.3).

Duas questões fundamentais estão refletidas nesses dois eixos: para que serve a estratégia; e como ela é desenvolvida (WHITTINGTON, 2002). As perspectivas clássica e evolucionária enxergam a maximização da lucratividade como o resultado natural do desenvolvimento da estratégia. Já as abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, admitindo outros resultados possíveis além da maximização dos lucros.

Com relação aos processos, a perspectiva evolucionária e a processualista enxergam a estratégia como algo que emerge dos processos governados por

acazos, confusão e conservadorismo. Por outro lado, as perspectivas clássica e sistêmica concordam que a estratégia pode ser algo deliberado. Os dois eixos são contínuos e cada uma das perspectivas genéricas contém outras perspectivas mais específicas, cada qual posicionada diferentemente em cada quadrante (WHITTINGTON, 2002). Segue abaixo um resumo das perspectivas, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Resumo das perspectivas genéricas estratégicas

Perspectivas	Conceitos	Principais autores
Perspectiva clássica	Compreende a estratégia como um processo racional de cálculo e análises definidas visando sustentar e maximizar a vantagem a longo-prazo. A utilização de um bom planejamento através de informações e métodos adequados torna a empresa e o ambiente flexíveis e previsíveis, podendo ser moldados conforme os objetivos e interesses dos executivos.	Igor Ansoff (1965, 1991) Michael Porter (1985, 1996) Alfred Chandler (1962)
Perspectiva evolucionária	Assim, as organizações são como seres da evolução biológica: necessitam de força e de adaptação para não serem excluídas do processo. Cabe aos gestores garantir que suas organizações se ajustem às exigências do ambiente em que estão inseridas, deixando-os selecionar a melhor estratégia.	Hannan e Freeman (1988) Oliver Williamson (1991) Alchian (1950)
Perspectiva Processual	A escola processual inclina-se para o âmbito interno. Preocupa-se com as negociações políticas, o ajuste dos aspectos cognitivos gerenciais e a construção de competências essenciais. Mantém-se cética quanto ao processo de construção de estratégia fundamentalmente racional e hierárquico. As estratégias emergem, assim, em passos lentos e em meio à “confusão” e a imprevisibilidade. As estratégias surgem mais de um processo voltado para aprendizagem e comprometimento do que planos radicalmente controlados. Para eles o fracasso na implementação de estratégias dificilmente acarreta em desvantagem competitiva, as pessoas possuem interesses divergentes, limitações e falta de atenção para implementarem um plano tal qual foi concebido, esquecendo-o assim que as condições mudarem.	Mintzberg (1994) e Mintzberg (2004) (Cyert e March (1963)
Perspectiva sistêmica	A estratégia deve ser sociologicamente sensível, ou seja, seus objetivos e o modo de formulação derivam do contexto social em que operam. As organizações sistematicamente conscientes compreenderão que a lógica do concorrente difere à sua própria lógica, assim estratégias de sucesso não podem ser tomadas como únicas e aplicáveis a todas as realidades. A vantagem da corrente sistêmica está em sua sensibilidade do ponto de vista sociológico, alertando para os elementos-chave dos sistemas sociais que circundam a organização, assim como na capacidade de apreciação dos recursos e dos concorrentes. A perspectiva sistêmica acredita que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela participa, definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência.	Michael Albert (1991). Granovetter (1985)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Whittington (2002).

2.7 Estratégia, Informação e aprendizagem

2.7.1 Criação de Significados, Construção do Conhecimento e Tomada de decisão

O que é uma organização do conhecimento? Em um primeiro nível, a organização do conhecimento é aquela que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. De acordo com Choo (2003, p.17):

Num nível mais profundo, a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza. Mas, porque sente e entende o ambiente que a cerca, a organização do conhecimento é capaz de se preparar para a adaptação com antecedência. Contando com a competência e a experiência de seus membros, ela é capaz de constante aprendizado e inovação. Aplicando normas e rotinas aprendidas para a tomada de decisões, está preparada para empreender ações objetivas no momento apropriado. No coração da organização do conhecimento está a administração dos processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

Para Choo (2003), a organização do conhecimento é eficiente porque se envolve continuamente no ambiente mutável que a cerca, renova seu estoque de conhecimentos e pratica um vigilante processamento da informação com vistas à tomada de decisões. Em suma, a organização do conhecimento visa:

- a) Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- b) Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- c) Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- d) Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas para a sobrevivência e desenvolvimento da organização.

Por conseguinte, examina-se a estrutura e a dinâmica da informação de três perspectivas: a) a criação de significados; b) a construção do conhecimento; c) a tomada de decisão.

A criação de significados relaciona-se com a captação de mensagens sobre o ambiente. É necessário identificar o que acontece, dar sentido aos acontecimentos e, posteriormente, desenvolver uma interpretação comum para direcionar uma ação, uma decisão. A construção do conhecimento é, em essência, o adequado relacionamento do conhecimento tácito e do conhecimento explícito pessoal ou organizacional, visando à criação de mais conhecimentos. A tomada de decisão é etapa natural depois da criação de significados e da construção do conhecimento. Nesse momento, definem-se as alternativas possíveis para tomar a decisão. Estes três conceitos serão detalhados a seguir (CHOO, 2003).

a) A Criação de Significados

A organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A empresa vive num mundo dinâmico e incerto. Precisa garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energia. As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho. Estatutos fiscais e legais definem sua identidade e sua esfera de influência. As regras societárias e a opinião pública limitam seu papel e seu alcance. A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos.

As mensagens e sinais de ocorrências e tendências no ambiente são invariavelmente ambíguos e sujeitos a múltiplas interpretações. Em consequência disso, uma tarefa crucial da administração é distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas. Para os membros de uma organização, o objetivo imediato de criar significado é construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo; o objetivo de longo prazo é garantir que a organização se adapte e continue prosperando num ambiente dinâmico. (CHOO, 2003, p. 28).

b) A Construção do Conhecimento

A organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais (CHOO, 2003).

A construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas. Conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados

indivíduos ou unidades de trabalho. Existem numerosos relatos de empresas que tiveram que reinventar a roda desnecessariamente, por não serem capazes de localizar o conhecimento especializado que existia em algum lugar dentro da organização. Outro obstáculo ao aprendizado é que as organizações acham difícil desaprender o que aprenderam no passado: reexaminar crenças herdadas e questionar as práticas existentes como as únicas alternativas viáveis (CHOO, 2003, p. 28).

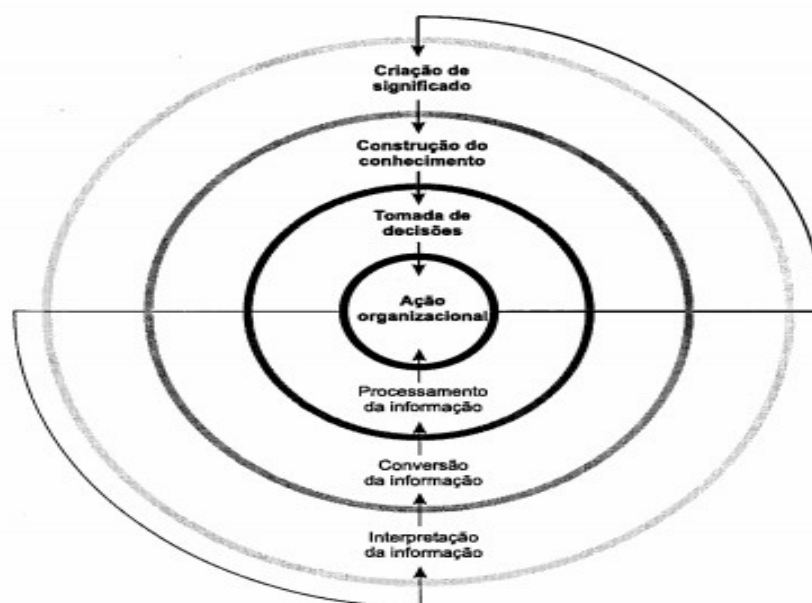
c) A Tomada de Decisão

As organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização.

Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiossincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante. Embora a tomada de decisões seja um processo complexo, não há dúvida de que ela é uma parte essencial da vida da organização: toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação. (CHOO, 2003, p.29).

A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento, conforme Figura 13.

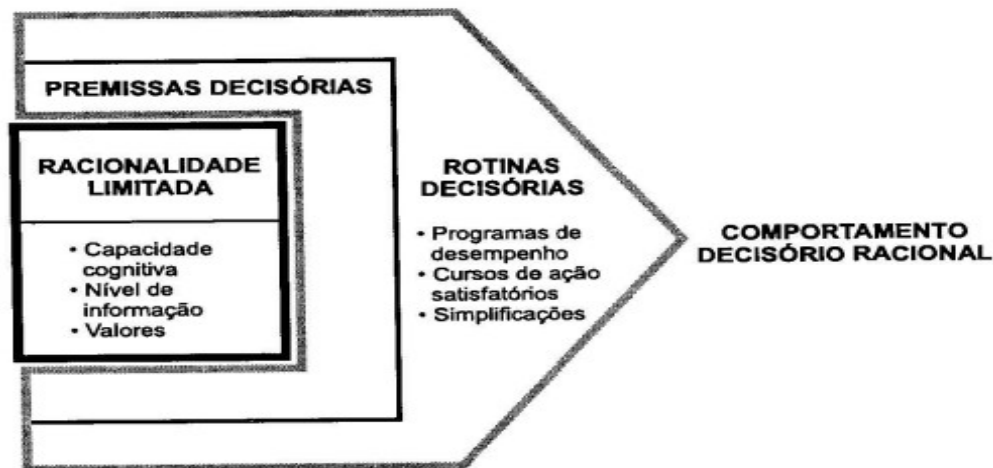
Figura 13 - A organização do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 31)

Quais os limites que restringem a capacidade da mente humana de tomar uma decisão racional? Choo (2003), citando Simon identifica três categorias de limites: o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização, conforme Figura 14. (CHOO, 2003).

Figura 14 - Tomada de decisões na organização



Fonte: Choo (2003, p. 44)

David Kolb salienta que a aprendizagem se concentra no centro do processo gerencial. Para se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente é necessário desenvolver a capacidade de aprender, tanto nos níveis individual quanto no organizacional, sendo isso a base para uma estratégia eficaz.

Uma das grandes contribuições de Kolb foi a respeito do processo de aprendizado, que enfatiza a experiência anterior à cognição de modo a estimular a aprendizagem. No centro de seu modelo, encontra-se o ciclo de aprendizagem, composto de quatro fases, no qual a experiência leva à reflexão, que leva ao pensamento e, em seguida à ação. Tais experiências, abstratas ou concretas, fornecem base para a observação e reflexão e elas são assimiladas em conceitos abstratos. Isso produz novas implicações para a ação que podem ser testadas e transformadas em novas experiências.

A aprendizagem, de modo a obter vantagem competitiva, depende que ocorra o processo de experimentação e isso se dá com o aprendizado generativo que envolve recriar o mundo e seu contexto, ao contrário da aprendizagem

adaptativa, que somente reage aos eventos que ocorrem. As incertezas do ambiente requerem novas habilidades e formas de gerenciar, pois, essas incertezas, geram nas pessoas, sentimento de ansiedade. Por isso, o líder necessita trabalhar a fim de conter a exacerbação de sentimentos.

2.7.2 A estratégia como processo de aprendizado

De acordo com Starkey (1997) as organizações que forem capazes de desenvolver o conhecimento e transformá-lo em ações serão as que sobreviverão ao avanço tecnológico atrelado ao desenvolvimento de seus produtos e processos, garantindo assim sua competitividade. O autor ainda salienta que uma organização criadora do sucesso é aquela que sobrevive às mudanças no mercado e que, em meio às incertezas, ainda assim alcança a vantagem competitiva. Isso acontece porque ela utiliza o conhecimento, a disseminação do conhecimento e a transformação dele em inovações tecnológicas de forma contínua.

Diante de tais avanços e imprevisibilidades do ambiente, o gestor deve se atentar para o rumo que a organização está tomando, diminuindo o foco em eficiência e produtividade e se concentrando no que é realmente importante a ponto de atingir a continuidade da organização. Não que os gerentes devam deixar de lado a produtividade da empresa, mas eles não devem deixar que o foco pela eficiência e qualidade os cegue aos acontecimentos externos à organização (STARKEY, 1997).

Segundo Starkey (1997), quando uma organização enfrenta uma crise, todos que estão envolvidos com a organização sofrem com ela e torna-se perceptível a necessidade de mudança, porém o problema está no tempo para realizar o processo de mudança. O lado positivo de uma crise está relacionado à rapidez nas decisões tomadas. Tais mudanças emanam do conhecimento que a empresa tem de si mesma e do ambiente externo. O aprendizado ocorre com as pessoas na medida em que constroem um novo modelo mental juntamente com outras pessoas. Porém, isso ocorre de forma lenta, dificultando a capacidade de acompanhar as mudanças que ocorrem de forma veloz.

Para Starkey (1997), o principal aprendizado é o das pessoas que têm poder de decisão e ação dentro da organização. Com isso, torna-se importante mudar os modelos mentais que os tomadores de decisão levam consigo.

Os modelos mentais são capazes de impedir a aprendizagem e a inovação organizacional, transformando-a num local com práticas ultrapassadas, impedindo que a empresa desenvolva vantagens competitivas. Senge (2009) sugere que, assim como os modelos mentais vigentes podem impedir a aprendizagem, ela também pode fomentar o aprendizado. Isso pode ser realizado por meio do exercício da disciplina de modelos mentais, trazendo tais modelos à tona e aperfeiçoando-os.

Os tomadores de decisão são quem compartilham os modelos mentais que podem ter maior impacto na organização. Tais modelos devem ser analisados, pois tendem a limitar as ações da empresa e influenciar na diminuição da aprendizagem organizacional, levando os indivíduos a se acomodarem e rejeitarem as possíveis mudanças (SENGE, 2009).

Muitas ideias que surgem na organização não conseguem ser postas em prática. Estratégias bem elaboradas, planos de ação e algumas políticas não conseguem ser efetivamente praticadas. Esse fato se deve aos modelos mentais que, de acordo com Senge (2009), são imagens internas de cada indivíduo sobre o funcionamento do mundo. Muitos desses planos conflitam com os modelos mentais vigentes, principalmente dos gestores. Contudo, é importante trazer à tona as imagens e percepções internas e aperfeiçoá-las como um exercício mental, contribuindo para facilitar a implementação das estratégias na organização.

Senge (2009) define que a prática reflexiva seja exercitada pela alta gestão e também pelos gerentes para o pleno exercício do modelo mental. Estes devem exercitar seus modelos mentais equilibrando tanto as habilidades empresariais quanto as habilidades reflexivas e interpessoais. O autor sugere que seja praticada a aprendizagem generativa, em que indivíduos de todos os níveis da organização desafiem seus modelos mentais antes que os fatores externos os obriguem a realizá-lo.

A habilidade reflexiva envolve a utilização da lacuna existente entre o que dizemos e o que fazemos de modo a tornarmos mais conscientes. O autor exemplifica dizendo que podemos declarar um ponto de vista de que as pessoas são confiáveis, porém não emprestamos nosso dinheiro aos outros. Isso demonstra que o modelo mental difere da teoria. (SENGE, 2009).

A empresa criadora de conhecimento fomenta a inovação, recriando a empresa, os processos e os produtos, colocando a criação do conhecimento no centro da estratégia da organização. Isso não acontece de forma automática, pois depende que o gestor compreenda, absorva e analise as informações do ambiente e a capacidade para agir em relação a esse conteúdo, ou seja, eles necessitam de tempo para o aprendizado (STARKEY, 1997).

Segundo Starkey (1997) o gestor necessita realizar duas tarefas básicas: formular uma estratégia tendo como base os mercados de forma competitiva, e manter a organização num local que transforma a estratégia em resultados. Para o autor, as organizações devem investir na inovação e na gestão dessa inovação, transformando a organização num campo de aprendizagem e de ideias que contribuam para a vantagem competitiva. Ainda de acordo com o autor, a inovação é a criação de novos produtos, processos ou serviços para a organização. De maneira básica, a inovação se divide em duas formas: inovação em produto/serviço e inovação em processo.

A inovação de produto pode ocorrer de forma incremental, quando mudanças adicionais criam novas versões da linha de produto, de forma sintética, quando são criados produtos totalmente novos e também de forma descontínua, que envolve o desenvolvimento de ideias e tecnologias novas (STARKEY, 1997).

A inovação de processo ocorre na maneira como são produzidos os produtos e serviços. São mudanças invisíveis ao cliente, que ele só perceberá quando tiver impacto no custo ou na qualidade final do produto. Tais inovações podem ocorrer de forma incremental, resultando em menores custos, bem como mudanças sintéticas, quando ocorrem mudanças na capacidade de produção. Já as mudanças descontínuas de processo são novas maneiras de produzir (STARKEY, 1997).

2.8 Modelos de gestão estratégica

Os modelos de gestão estratégica usados nesta seção baseiam-se nas ideias de Heijden, no livro **Planejamento por Cenários: a arte da conversação estratégica** (2009), e Kaplan e Norton, no livro **Execução Premium** (2008). Cada autor, a sua maneira, constrói processo de formulação, execução e aprendizagem de estratégias.

2.8.1 O modelo de Heijden

O Workshop e a Análise SWOT

A análise SWOT é uma abordagem utilizada para registrar informações importantes sobre a situação em que se encontra a organização, fornecendo condições para a conversação estratégica, auxiliando na elaboração da agenda estratégica e do planejamento de cenários. As quatro letras SWOT representam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*) (HEIJDEN, 2004).

Essa análise, que tem como facilitador o planejador de cenários, consiste na explicação introdutória do propósito do exercício, elaboração de uma sessão de *brainstorming*, fomentando as contribuições dos participantes sem que ocorra críticas. Todas as ideias são bem-vindas. Na análise SWOT também ocorre um balanço dos registros na sessão de *brainstorming* (HEIJDEN, 2004).

Após essa etapa de apresentação, os integrantes da equipe escrevem, de forma individual, os aspectos da organização e do ambiente no qual estão inseridos, aspectos bons e/ou ruins. Enquanto isso, o planejador de cenários elabora quatro cartões com as letras S, W, O e T (HEIJDEN, 2004).

Para o autor, o facilitador deve convidar os integrantes da equipe para apresentar os pontos da organização por eles relacionados e para que identifiquem se aqueles pontos se classificam como S, W, O ou T. O facilitador anota o ponto no cartão a qual pertence. Isso quando todos compreendem o que o ponto apresentado significa. O acordo para decidir quais aspectos particulares devem ser apontados são os seguintes:

- Um ponto favorável da empresa é apontado em força (S).

- Um ponto desfavorável da empresa é apontado em fraqueza (W).
- Um ponto favorável do ambiente da organização é apontado em oportunidades (O).
- Um ponto desfavorável do ambiente da organização é apontado em ameaças (T).

Quando algum dos pontos apresentados sobre a empresa não se encaixa em nenhuma das categorias, é necessário discutir os aspectos e inserir pontos separados em mais de um cartão (HEIJDEN, 2004).

O próximo passo consiste na análise da tabela reunida nos cartões. Essa verificação é realizada pelos participantes, que irão questionar se isso caracteriza a organização em todos os seus aspectos. E, por fim, os convidados irão questionar e criticar o resultado obtido até aquele momento (HEIJDEN, 2004).

Quanto à análise de SWOT, consideram-se as quatro categorias de dados que serão detalhadas a seguir:

a) Passo 1

O primeiro passo consiste na verificação de quais são as forças que podem ser consideradas distintivas, ou seja, àquelas que proporcionarão a diferenciação da empresa de seus concorrentes.

b) Passo 2

As fraquezas devem ser divididas em três categorias:

- Sintomas;
- Fraquezas de higiene;
- Fraquezas estruturais.

Alguns pontos da análise serão sintomas das fraquezas da organização. Os sintomas não podem ser solucionados diretamente sem que as suas causas profundas forem enfrentadas.

As fraquezas de higiene são condições essenciais para se administrar uma empresa. Refere-se ao conhecimento sobre a melhor forma de gerenciar, conhecimento esse advindo de livros de gestão e também das práticas

organizacionais. As fraquezas de higiene não garantem vantagem competitiva para a organização, mas necessitam de atenção para que a empresa sobreviva.

As fraquezas estruturais são áreas da empresa em que ela gostaria de possuir, mas não possui uma competência que lhe proporcione vantagem competitiva. Geralmente, essa fraqueza contribui para direcionar a área que necessita de uma ideia estratégica.

c) Passo 3

No terceiro passo, a equipe deve identificar quais as áreas que apresentam oportunidades ao negócio. Essas áreas podem se apresentar de duas formas:

- Áreas de *portfólio* de negócios;
- Áreas de capacidade.

As oportunidades das áreas do *portfólio* da empresa fornecem ideias de negócio que podem ser lucrativas para a empresa, explorando uma ou várias das suas capacidades de tornar o negócio mais competitivo. Já as áreas de capacidade fornecem oportunidades de desenvolvimento para a ideia de negócio futuro, fornecendo uma visão estratégica da organização.

d) Passo 4

As ameaças do ambiente são consideradas importantes, pois podem destruir as oportunidades e capacidades da organização. Elas devem ser analisadas minuciosamente para encontrar qualquer sinal que indique que a ideia de negócio esteja sofrendo ameaças por estar ultrapassada, fornecendo um aviso para provocar mudanças na estratégia.

e) Passo 5

A análise SWOT permite chegar a uma agenda de cenário, indicando as áreas que necessitam de atenção no ambiente interno e externo da organização. O facilitador utiliza um novo cartão para anotar as ideias destacadas, agrupando os pontos com níveis de importância em potencial sobre o negócio, finalizando com uma lista de até cinco áreas de preocupação da equipe cliente.

Heijden (2009) também apresenta o processo de desenvolvimento da estratégia descrito em nove passos:

a) Passo 1 – Decidindo sobre a vantagem competitiva da empresa

O primeiro passo envolve duas questões básicas, feitas para a equipe cliente, e que, muitas vezes, a equipe encontra dificuldades em responder, pois seu foco está voltado para as tarefas cotidianas, esquecendo-se daquelas atividades distintivas que trarão competitividade à organização. A primeira questão a ser respondida é: “qual a base da vantagem competitiva da empresa?”. Para a resposta, o autor sugere que a equipe pense como a empresa explicaria aos clientes potenciais as razões para que eles prefiram esta organização ao invés do concorrente. O facilitador sugere que a equipe apresente uma proposta de vendas diferenciada que motive o cliente a realizar a compra desta empresa.

A segunda questão é: “o que essa organização tem de fazer bem para cumprir essa promessa?”. O objetivo da pergunta é entender como a organização será bem-sucedida e a resposta deve chegar à diferenciação de produtos/serviços, liderança de custo ou a combinação de ambos. A diferenciação de produtos nada mais é do que o Premium que a empresa alcança e oferece ao cliente, que aceita pagar a mais para obter o produto de maior qualidade, disponibilidade, etc. Já a liderança em custo é quando a empresa possui um sistema de competências distintivas permitindo que obtenha um custo menor dos produtos no mercado em relação aos concorrentes. Após um acordo, o facilitador anota a resposta para essa questão em um cartão.

b) Passo 2 - Referindo-se à questão do “advogado do diabo”

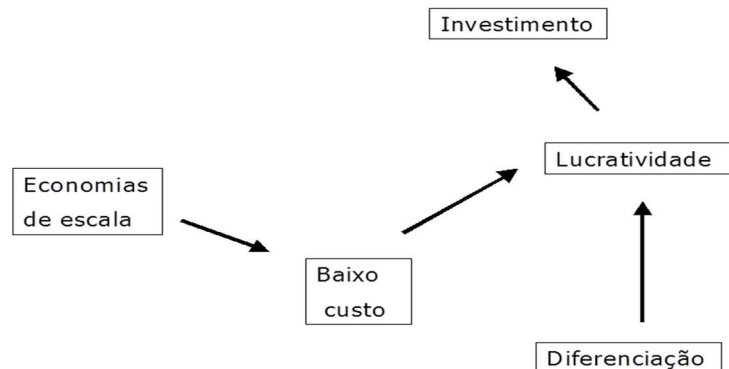
No segundo passo, o autor sugere que os gestores analisem minuciosamente quais são suas vantagens competitivas que, dificilmente, serão copiadas pelos concorrentes, garantindo assim sua diferenciação predominante no mercado. As ideias em relação aos elementos da exclusividade e competitividade são registradas em um cartão.

c) Passo 3. Desenvolvendo um quadro de causa e efeito

Nesse passo, o facilitador elabora o primeiro diagrama prototípico da ideia de negócio. Ele inicia com o registro da vantagem competitiva acordada anteriormente. Depois, ele desenha uma seta voltada para o elemento “lucratividade” e, partindo dela, uma seta voltada para o elemento “investimento”.

O facilitador convida a equipe a especificar com detalhes as características que proporcionam vantagem competitiva para a empresa, formalizando essa parte, conforme Figura 15.

Figura 15 - começo do diagrama da ideia de negócio



Fonte: Heijden (2004, p.138)

Em seguida, a atenção volta-se para as fontes identificadas. O facilitador questiona a: “o que faz com que essas fontes existam e como estão sendo sustentadas?”. Desse modo, novos elementos entram no quadro, ligados com o que já está lá através das setas de causa e efeito. Isso continua até que nenhum progresso adicional possa ser feito.

d) Passo 4. Preenchendo o diagrama

- No momento em que se alcança a etapa de diminuição dos retornos, o diagrama apresenta várias pontas soltas – elementos que não possuem fontes visíveis. Vários são os motivos para isso ocorrer, tais como:
- O elemento pode ser sustentado por investimentos. Assim, o facilitador desenhará no diagrama uma seta do quadro “investimento” já introduzido para o elemento em consideração.
- O elemento pode ser devido aos investimentos antigos que podem estar sendo desfrutados no presente. Não serão necessárias quaisquer entradas adicionais para esses elementos, pois a explicação encontra-se somente no passado.
- Em algumas ocasiões, o sucesso organizacional pode ser relacionado à liderança de um indivíduo. Sendo assim, não são solicitadas entradas adicionais explicativas.

Já em outros casos, a questão deve permanecer até que todos os elementos do diagrama estejam explicados, ou seja, apoiados por setas explicativas.

e) Passo 5. Identificando as competências distintivas

Quando todos os elementos estiverem explicados, o facilitador identifica quais as competências distintivas no diagrama. Ele solicita que a equipe identifique no diagrama os elementos que são exclusivos da organização, que a diferencie dos concorrentes e também os elementos que são praticamente impossíveis de serem copiados pelos concorrentes.

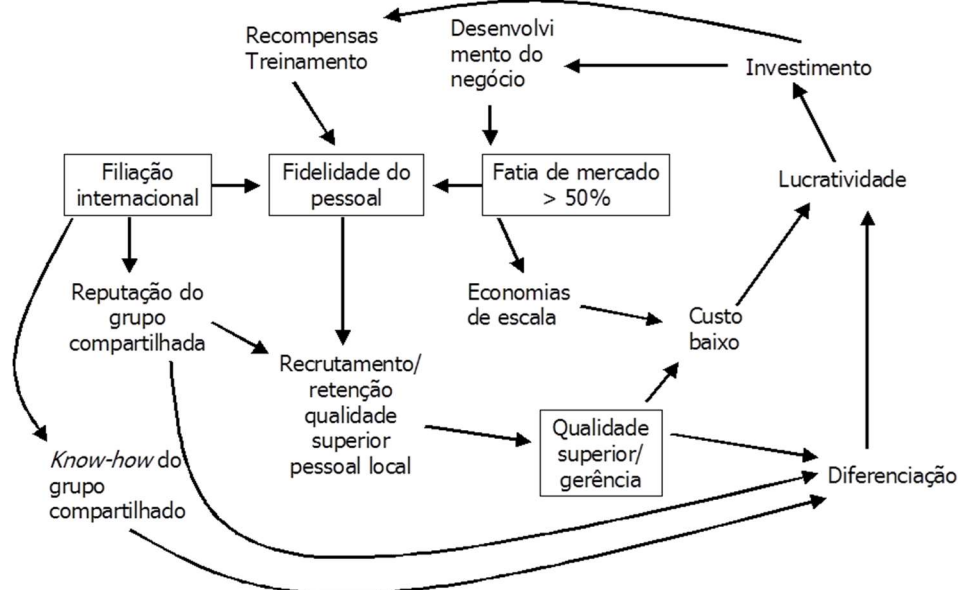
Heijden (2004) salienta que cinco categorias de competências distintivas podem ser identificadas e conferidas pelo facilitador e pela equipe. Tais categorias devem se enquadrar em uma das seguintes abordagens:

“Baseada em custos a fundo perdido: ativos específicos de atividade; proteção legal; reputação e confiança. Baseada no conhecimento não-codificado: Processos embutidos Conhecimento de equipes associadas”.

f) Passo 6. Limpeza

Nesta etapa é realizada uma limpeza no diagrama da ideia de negócio, com menos cruzamentos que dificultam a visualização e entendimento. A Figura 16 exemplifica um diagrama da ideia de negócio.

Figura 16 - Primeira etapa do diagrama da ideia de negócio



Fonte: Heijden (2004, p.138)

g) Passo 7. Revisando a ideia de negócio

No sétimo passo, a equipe discute sobre os resultados até então obtidos. O facilitador oferece condições para que a equipe indique os elementos para reconsideração e possíveis mudanças.

Caso tenha sido realizadas mudanças, a equipe deve testar os resultados. O primeiro teste, de acordo com Heijden (2004, p.141), “é o das capacidades e fragilidades desenvolvidas na análise SWOT”. As questões a seguir auxiliam neste teste:

- Todas as capacidades foram refletidas no diagrama?
- A ideia de negócio pode superar quaisquer estruturas identificadas?

Em uma última análise, em que, segundo Heijden (2004, p. 141), “é a distintividade que determina a qualidade da ideia de negócio”, realiza-se um teste mais abrangente, denominado “teste 3E” proposto por Marsh (1993):

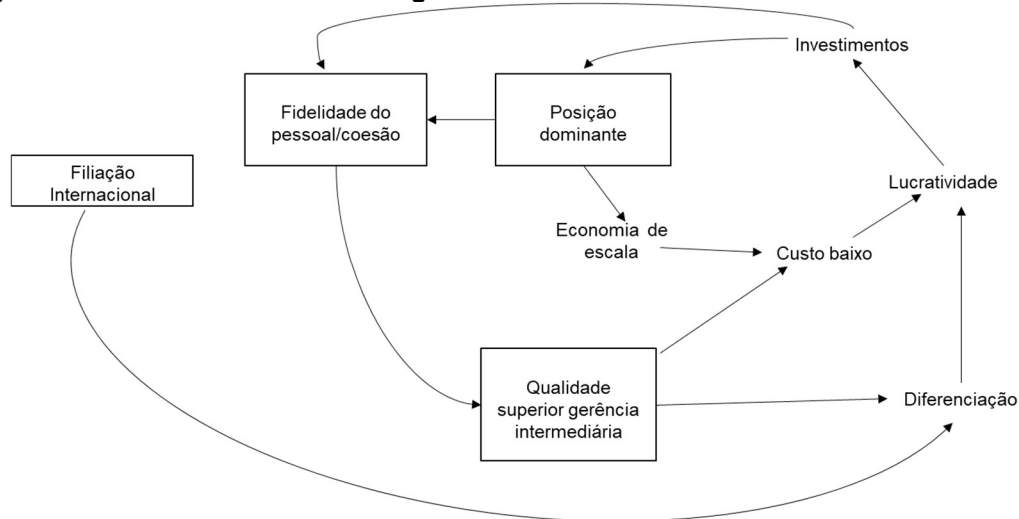
Emulação: com que facilidade a competição emularia nossas competências distintivas? Uma empresa deve não apenas ter mais de uma competência distintiva, como deve possuí-las em mais de uma categoria de distintividade. Se esse não é o caso, a ideia de negócio é fraca e facilmente sujeita a um violento ataque competitivo.

Emigração: os clientes partirão para procurar nova satisfação em outros produtos que tenham propriedades que as nossas ofertas não apresentam na medida adequada? A que os nossos cenários ensinam sobre a possível evolução dos desenvolvimentos sociais no futuro e as consequências para o comportamento do cliente?

Erosão: as nossas competências distintivas podem decair por negligência, pela passagem do tempo, pelo curso normal dos negócios?

h) Passo 8. Esboçando os elementos básicos

Até que a ideia do negócio esteja completa, é necessário simplificar ao máximo para facilitar o entendimento, assim como entender a natureza sistêmica com a combinação de vários elementos interligados do diagrama. Nesta etapa é necessário que reduza a complexidade através da combinação ou substituição dos elementos conforme Figura 17:

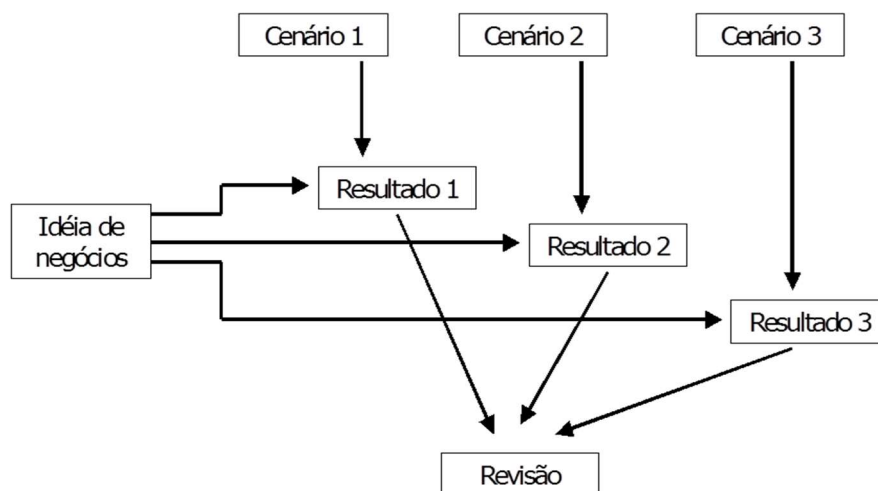
Figura 17 - Reduzindo a ideia de negócio à sua essência

Fonte: Heijden (2004, p.142)

i) Passo 9. Repercussões estratégicas

Neste último passo, o autor propõe que a ideia de negócios seja discutida para se chegar a um acordo final. Porém, até então, a análise realizada se relaciona com o passado e presente da organização. Com isso, ele sugere que a equipe discuta a ideia de negócio analisando os cenários futuros da empresa, identificado na análise SWOT.

Após essa discussão, a ideia de negócio poderá apresentar-se firme, com base nas previsões de futuro da empresa, ou ela pode se manter inconsistente e necessitar de uma reformulação, para que ela resista às questões futuras do ambiente da organização, conforme Figura 18.

Figura 18 - a ideia de negócio considerada em relação aos cenários

Fonte: Heijden (2004, p.143)

O facilitador deve lembrar a equipe sobre a importância das competências distintivas. O sucesso da empresa depende das capacidades futuras e isso só será possível com o desenvolvimento dessas competências (HEIJDEN, 2004).

Após a conclusão dessa etapa, o autor salienta que é importante expressar os resultados em termos de objetivos estratégicos qualitativos, e eles podem possuir duas formas:

- A primeira forma apresenta a ideia de negócio vista como uma base para o desenvolvimento futuro, e os objetivos a serem formulados serão das áreas a serem desenvolvidas da organização ou de novas áreas a serem exploradas.
- Na segunda forma entende-se que a ideia de negócio necessita ser desenvolvida, e os objetivos serão formulados em termos somente das novas competências exclusivas.

O facilitador deve garantir que as conclusões da análise feita até ali sejam registradas em um cartão e que seja unânime, servindo como fonte de gerenciamento.

2.8.2 O modelo de Kaplan e Norton

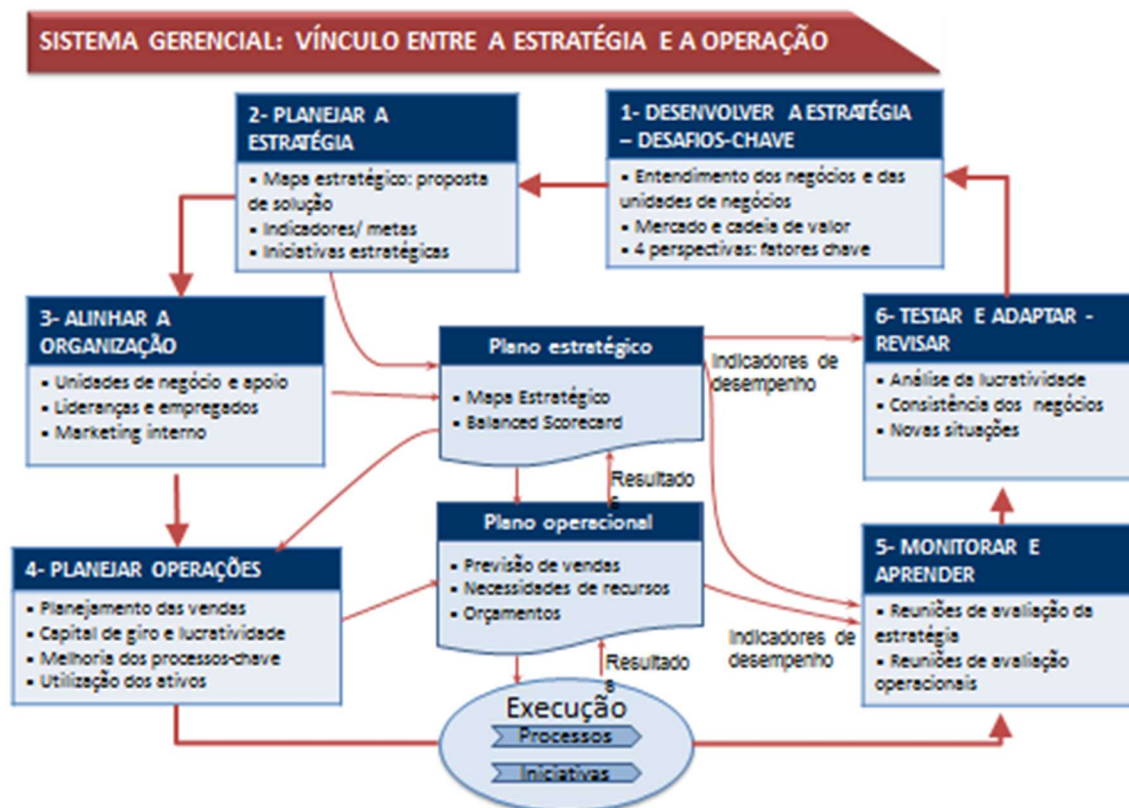
Em seu livro intitulado **A execução Premium**, Kaplan e Norton (2008), Kaplan e Norton (2000) e Kaplan e Norton (2004), ressaltam a importância da estratégia integrada aos processos de operacionalização estratégica, pois a falta dos processos operacionais pode levá-la ao fracasso, assim como uma empresa que possua excelentes processos de melhoria de qualidade e custos, mas não obtém uma estratégia bem estruturada dificilmente conseguirá competir no mercado.

Kaplan e Norton (2008) apresentam um modelo com seis estágios (Figura 19), para integrar as diversas ferramentas de gestão da estratégia e dos processos, auxiliando os gestores a alcançar o êxito na sua formulação e implementação, visando garantir que seus resultados sejam alcançados. Os estágios são relacionados a seguir:

- Desenvolvimento da estratégia;
- Planejamento da estratégia;
- Alinhamento das unidades organizacionais e os funcionários com a estratégia;

- Planejamento das operações definindo prioridades para a gestão de processos e alocação de recursos para a execução da estratégia;
- Monitorar as operações e a estratégia, cultivando o aprendizado contínuo;
- Teste e adaptação da estratégia.

Figura 19 - sistema gerencial: vínculo entre a estratégia e a operação



Fonte: Kaplan e Norton (2008, p.8).

a) 1º Estágio – Desenvolvimento da estratégia

O primeiro estágio se refere ao desenvolvimento da estratégia. A construção do plano estratégico envolve a confirmação da visão, missão e dos valores da empresa. Em sequência, são identificadas as forças internas e as oportunidades que podem influenciar na estratégia. Após isso, são formuladas as estratégias que trarão mudanças positivas para a organização.

Uma das etapas anteriores à formulação da estratégia é a de esclarecer a missão, visão e os valores que nortearão os gestores na formulação da estratégia, fornecendo uma visão mais aprofundada da organização e os rumos que ela seguirá. A declaração de missão é a definição da razão de existir a empresa, ou seja, é o objetivo principal dela para com seus clientes. Os valores

são descritos como as atitudes, os comportamentos e o caráter da organização. Já a declaração de visão refere-se aos objetivos de médio e longo prazo que a empresa pretende atingir, expressa o modo visionário dela ser orientada para o mercado.

O processo de desenvolvimento da estratégia necessita da reafirmação da visão, da missão e dos valores, para atualizá-las, caso necessário. E, se for adotada uma nova estratégia, a equipe deve elaborar e divulgar uma agenda de mudança estratégica para levar a organização ao processo de transição do passado para o futuro.

Após o esclarecimento da visão, da missão e dos valores, é conduzida a análise interna e externa da organização, verificando-se as competências da empresa, comparando-as com as competências dos concorrentes. A análise externa concentra-se em examinar o mercado e os possíveis impactos sobre a organização, bem como a interferência dos *stakeholders* no negócio. Tal análise é feita abrangendo as áreas políticas, econômicas, sociais, ambientais e legais, denomina-se análise PESTAL. Os concorrentes também são analisados pela organização, verificando-se com isso a sua competitividade.

Já a análise interna compreende as competências internas da organização, que pode ser realizada através da verificação do BSC, também pelas avaliações financeiras. Outra forma de análise é a cadeia de valor, proposta por Michael Porter, permitindo que a empresa identifique as atividades que irá desempenhar com mais eficiência e eficácia, comparando-as com as de seus concorrentes.

Feita a análise interna e externa, a empresa realiza uma análise SWOT, identificando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. Estes elementos, depois de identificados, são importantes para o processo de planejamento da estratégia.

A última etapa desse processo é a de formulação da estratégia. Nessa fase, os analistas irão planejar levando em consideração os objetivos da organização, as análises do ambiente interno e externo e as questões problemáticas que envolvem o plano estratégico.

Vastas são as metodologias utilizadas pelas empresas para elaborar a estratégia. Os autores citam algumas mais conhecidas e encontradas em suas pesquisas. Uma dessas abordagens é a gestão baseada em valor, como por exemplo, valor econômico, selecionando os objetivos que se enquadram nos planos de longo prazo sob a perspectiva financeira. Diversas empresas utilizam estratégias com foco no cliente para obter vantagem competitiva, encontrar nichos de mercado ainda não atendidos e também encontrar meios de diferenciação dos seus concorrentes.

O planejamento de cenários tem sido utilizado como resposta as constantes mudanças do mercado e prevê as ações dos seus concorrentes. Kaplan e Norton (2008) salientam que dentre as abordagens utilizadas na formulação da estratégia, o importante é a empresa adequar-se a seu ambiente, ser criativa na criação da estratégia que irá diferenciá-la dos concorrentes, criando assim grande vantagem competitiva.

O mapa estratégico mostra-se como uma importante ferramenta, auxiliando os planejadores na seleção de qual estratégia adotar, de acordo com a empresa e seus desafios. Por exemplo, uma organização que se encontra com problemas financeiros de falta de recursos, poderá utilizar um método de gestão baseado em valor, que lhe ajudará a encontrar uma estratégia financeira eficiente.

Após a seleção da melhor estratégia a equipe de planejamento necessita codificá-la e depois divulgá-la para os gestores e colaboradores. Kaplan e Norton (2008) apresentam um trabalho de Harvard Business School, concluindo que para descrever uma estratégia, três elementos devem ser adotados, são eles: *objetivo, vantagem e escopo –OVE*.

O *objetivo* são as metas expressas quantitativamente, os índices de lucratividade a serem atingidos, metas de vendas, entre outros. A *vantagem* refere-se ao modo como a empresa irá atingir seus objetivos, em como ela o fará de forma eficiente, diferente dos seus concorrentes. O *escopo* é a parcela de mercado que a empresa irá atuar, podendo ser um nicho específico de clientes, ou a localidades específicas que se pretende atingir.

Após a formulação da estratégia, utiliza-se a técnica de *declarações da direção estratégica*, elaborando uma direção para cada questão estratégica, por meio de

três elementos fundamentais: os objetivos estratégicos, representando o que a empresa pretende alcançar; as atividades críticas, importantes para serem executadas com eficiência, buscando atingir os objetivos; e os indicadores preliminares, que é a versão anterior dos indicadores usados no BSC.

b) 2º Estágio – planejamento da estratégia

Chegamos ao segundo estágio da execução da estratégia, o planejamento, que consiste na criação do mapa estratégico, do estabelecimento das metas e dos indicadores, da elaboração de iniciativas para cada tema estratégico e a alocação de recursos para as iniciativas.

De acordo com Kaplan e Norton (2008), o modelo desse processo estratégico de planejamento se inicia com o mapa estratégico, que consiste na forma como a organização irá expressar sua estratégia para os funcionários e gestores. Esse mapa é constituído com base nos temas estratégicos, que são combinações de objetivos semelhantes, baseados em processos, clientes, finanças e aprendizagem e crescimento. Os mapas estratégicos apresentam de forma clara e acessível o que a empresa espera com a estratégia e os temas estratégicos. Com isso, os colaboradores estarão cientes de como seu trabalho pode contribuir para atingir as metas e executar com sucesso a estratégia pretendida.

O próximo processo nesta etapa de planejamento é a definição de indicadores e metas para cada objetivo. Kaplan e Norton (2009) entendem que a mensuração possibilita uma melhor avaliação e controle dos resultados e, para isso, apresentam os objetivos estratégicos de forma mensurável com indicadores específicos, auxiliando os gestores na execução bem-sucedida da estratégia.

Para a seleção de metas, os autores propõem duas maneiras que facilitam essa tarefa, embora considerada difícil. A primeira refere-se à divisão de lacunas de valor total em metas para cada tema estratégico e a segunda maneira dá-se em atribuir metas para cada tema com base na lógica de causa e efeito do mapa estratégico.

A *lacuna de valor* que existe entre a meta suprema estabelecida pelo executivo, leva a equipe a criar submetas que preenchem esta lacuna. Sendo assim, a meta maior se subdivide em várias metas para cada tema estratégico.

A outra forma de estabelecimento de metas é a adoção da lógica de causa e efeito. Nesse modo, as metas são subdivididas e agrupadas em cada objetivo e elas não são definidas de forma isolada, mas sim relacionadas com os objetivos de outros temas estratégicos, observando-se a cadeia de causa e efeito.

Conforme explicitado anteriormente, os mapas estratégicos são utilizados para divulgar à organização a estratégia adotada pela empresa, de uma forma clara. Esse mapa demonstra o modo como a empresa pretende criar valor para os acionistas e clientes, sendo assim demonstrado sob quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva de clientes, a perspectiva de processos e a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira descreve os resultados da estratégia por meio de critérios de avaliação como ROI – retorno sobre o investimento, lucro, receita por cliente, entre outros. Já a perspectiva de clientes demonstra os indicadores de resultados para clientes, como de retenção e crescimento, de satisfação dos consumidores e também indicadores que demonstram como a empresa irá se diferenciar aos olhos dos clientes.

A perspectiva de processos encontra os processos da empresa que são críticos na execução da estratégia, e assim, o mapa irá demonstrar quais as atividades que os gestores e funcionários devem concentrar esforços. Por último, outro elemento do mapa é a perspectiva de aprendizagem e crescimento que, em conjunto com a perspectiva de processos, demonstra como a empresa irá implementar a estratégia.

As iniciativas estratégicas compõem também o segundo estágio da execução da estratégia. Elas representam o como a organização irá pôr em prática a estratégia planejada. Sem essas iniciativas muitas empresas não conseguem pôr em prática sua estratégia. São elas que impulsionam a organização a atingir seus objetivos estratégicos. O *portfólio* de iniciativas é gerenciado com base em três processos: o de seleção das iniciativas, o financiamento das iniciativas e a definição de responsabilidade e a prestação de contas pela execução delas.

O primeiro processo de gestão das iniciativas é o que apresenta quais programas e projetos a estratégia precisa para ser posta em prática. Kaplan e Norton (2008) aconselham as empresas a selecionar, de forma integrada, as iniciativas, para

cada objetivo estratégico, pois assim o gestor terá uma visão integrada do impacto dessas iniciativas que podem ser complementares, possibilitando a exclusão daquelas que não irão gerar o impacto sobre a estratégia.

O financiamento da estratégia é o segundo processo, importante para garantir que serão disponibilizados os recursos necessários para a execução da estratégia. Kaplan e Norton (2008) sugerem a criação de um fundo denominado STRATEX – *strategic expenses* – que reserva os recursos necessários para a implementação das iniciativas que geram resultados em longo prazo. Com isso os recursos ficam garantidos para esta finalidade e também para que o gestor possa administrar os recursos para as outras áreas de forma que não comprometa a nenhuma das áreas.

Por último, a gestão das iniciativas requer a distribuição de responsabilidades sobre as iniciativas e também a sua prestação de contas. A equipe definirá quem será incumbido de executar as iniciativas. Muitas vezes, essa responsabilidade fica a cargo da unidade organizacional já existente, como por exemplo, o setor de recursos humanos fica responsável pelas iniciativas relacionadas a programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Outras iniciativas são transfuncionais.

Sendo assim, elas podem ser atribuídas a uma unidade de gestão de projetos. Os donos de cada tema lideram uma equipe temática, constituída por pessoas de diversas unidades da empresa, com o objetivo de interligar os objetivos estratégicos do tema com as atividades operacionais, podendo trabalhar de forma integral ou parcial.

O monitoramento da execução das iniciativas é feito pela equipe temática. Caso alguma seja mal executada ou não realizada, o desempenho do tema estratégico ficará comprometido. O dono do tema reúne a equipe para avaliar o desempenho da iniciativa, elabora um relatório para o comitê executivo para ser apresentado na reunião mensal de avaliação da estratégia.

c) 3º Estágio – Alinhar a organização

Esse estágio de alinhamento da estratégia entre as unidades e os empregados é de extrema importância, para garantir que os esforços coletivos gerem os

resultados almejados com a estratégia. Para isto todos os funcionários devem ter conhecimento da estratégia e estarem motivados em realizá-la. O alinhamento da estratégia se dá em três divisões: alinhamento das unidades de negócio, alinhamento das unidades de apoio e alinhamento dos empregados.

O alinhamento entre as unidades de negócio é importante para que a estratégia seja executada com excelência e gere resultados positivos para todo o grupo empresarial, pois, os esforços de cada unidade, individualmente, não contribuem para o êxito da estratégia. Os mapas estratégicos e o BSC são elementos fundamentais para proporcionar esse alinhamento do negócio, iniciando com a definição do mapa estratégico e do BSC demonstrando os resultados a serem alcançados com a estratégia. Feito isso, o mapa estratégico deve ser desdobrado para todas as unidades, demonstrando o que cada uma precisa fazer para gerar o desempenho desejado.

O segundo alinhamento que deve ser feito é entre as unidades de apoio. Tais unidades são compostas pelas áreas de recursos humanos, departamento de finanças, de tecnologia da informação. Essas unidades internas necessitam compreender as estratégias da empresa e das unidades de negócio, antes de alinhar suas tarefas com essas estratégias.

Primeiramente, as unidades devem compreender melhor as estratégias da organização como um todo e criar seu próprio mapa estratégico e BSC, alinhando, inicialmente, dentro do setor. É importante que as unidades possuam indicadores de valor aos acionistas e que os funcionários compreendam qual indicador final do sucesso da organização.

A terceira forma de alinhamento é entre os funcionários com a estratégia corporativa. É preciso que os colaboradores compreendam, claramente, a estratégia e que estejam motivados em executá-la com sucesso. Esse alinhamento envolve três passos: comunicar e educar os empregados sobre a estratégia; alinhar os objetivos e incentivos pessoais à estratégia; proporcionar aos funcionários os conhecimentos e as habilidades necessários para a execução da estratégia, através de programas de treinamento e desenvolvimento.

Kaplan e Norton (2008) destacam a importância de os funcionários compreenderem como seu trabalho pode atingir os clientes, fornecedores, acionistas e a sociedade. Eles devem perceber que a empresa atua com eficiência. O primeiro passo para motivar os colaboradores é a comunicação da missão da empresa, visão e os valores, assim como também das estratégias. Para essa comunicação utiliza-se o mapa estratégico e o BSC, divulgando a estratégia e como alcançá-la. Os autores também salientam a importância dos gestores para comunicar a estratégia e liderar suas equipes na execução da mesma.

O segundo passo para alinhar os empregados à estratégia é vincular os objetivos e incentivos pessoais à estratégia. Nessa etapa, de acordo com Kaplan e Norton (2008), é realizada a compreensão da estratégia da unidade que o funcionário trabalha e também da empresa, através de programas de treinamento e comunicação da estratégia. Após isso, os colaboradores estabelecem seus objetivos pessoais, alinhando-os com o objetivo estratégico. A validação dos objetivos estratégicos com os pessoais ocorre uma vez ao ano com o auxílio dos líderes e gestores, construindo modelos pessoais do BSC para melhorar a *performance* no trabalho.

O último passo é o de desenvolvimento das competências dos colaboradores. Isso irá capacitá-los para o desenvolvimento da estratégia e também profissional. Esse desenvolvimento de conhecimento, das habilidades e dos valores se dá através de programas de treinamento, desenvolvimento e planejamento de carreira. É de responsabilidade da área de recursos humanos, garantir que, todos os funcionários recebam estes programas que possibilitam seu desenvolvimento de competências, garantindo que seus objetivos pessoais, profissionais sejam satisfeitos e que a execução da estratégia seja bem-sucedida.

- d) 4º Estágio – Planejamento das operações – programas de alinhamento e melhoria de processos

Kaplan e Norton (2008, p.13) descreveram a estratégia de forma integrada com as operações. Segundo eles, “as empresas precisam alinhar suas atividades de melhoria dos processos com as prioridades estratégicas”.

Após o alinhamento das unidades operacionais, de negócio e das pessoas à estratégia chega o momento de organizar as atividades operacionais. É preciso que a empresa alinhe as operações com as estratégias e lide com duas questões importantes. A primeira é a de melhorar os processos-chave, àqueles que são importantes na execução da estratégia. A segunda questão é a de integrar a estratégia com os planos e orçamentos operacionais.

Melhoria dos processos-chave

As empresas, para aprimorar e alinhar sua gestão de processos, podem fazer uso dos objetivos do mapa estratégico e do BSC. O *scorecard* estabelece a ligação entre as melhorias da qualidade e dos processos com os bons resultados aos clientes e acionistas. O BSC também orienta as empresas sobre onde deslocar seus recursos, principalmente nos processos mais críticos que terão resultado direto sobre a execução da estratégia.

Os autores destacam que a empresa necessita aprimorar não apenas os processos existentes, mas também os novos processos. Uma empresa que tenha que mudar a estratégia e que, para isso, ela tenha que aprender um processo totalmente novo, encontrará dificuldades. Porém, ela depende de excelência na execução dessa operação, para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados. O BSC permite que a empresa mobilize suas melhores equipes para desenvolver e reforçar o desempenho naquele processo.

Outra consideração que os autores fazem é a respeito da escolha entre a estratégia e os processos vitais. Tais processos são àqueles necessários para manter a empresa funcionando, como limpeza, contabilidade, segurança, entre outros. Porém, eles não garantem a execução bem-sucedida da estratégia. A empresa deve se preocupar em manter os processos vitais de modo satisfatórios. Contudo, deve estar mais atenta aos processos que terão grande impacto sobre a estratégia.

Definição de prioridades para a gestão de processos

No BSC estão contidos os processos mais importantes para a execução bem-sucedida da estratégia. Para operacionalizar essas operações, as organizações podem focar na realização dos objetivos dos processos críticos, presentes no

mapa estratégico, bem como nos objetivos de aprendizado e crescimento que contribuem para os processos-chave.

Uso de *Dashboards*

A melhoria dos processos da empresa se dá através do desdobramento e desenvolvimento de *Dashboards* operacionais. Eles são o conjunto de indicadores que geram o *feedback* sobre o desempenho dos processos locais, facilitando a representação visual dos dados e contribuindo para uma análise mais interativa pelos funcionários.

Esse *feedback* aos funcionários ocorre de forma rápida, sobre o desempenho executado por eles. Sendo assim, eles podem realizar constantes avaliações sobre suas atividades e como o desempenho pode influenciar na operação total e na execução da estratégia. Os *Dashboards* também informam as soluções de problemas e as melhorias promovidas pelo pessoal, contribuindo para o constante aprimoramento do trabalho.

- e) 4º Estágio – planejamento das operações – projeções de vendas, capacidade dos recursos e orçamentos dinâmicos.

De acordo com Kaplan e Norton (2008) apenas 10%, das despesas totais da empresa destinam-se para iniciativas estratégicas, melhorias de processos e projetos. Outros 90% são destinados às funções de apoio, entrega de produtos e serviços de clientes. Tais recursos são essenciais para garantir a execução da estratégia. Nesta fase de planejamento das operações, os autores propõem a integração do plano estratégico com as projeções de gastos com recursos operacionais e de capital.

Os orçamentos, para os autores, representam um processo formal de controle, lento e inflexível para os gestores. Para o executivo Bjarte Bogsnes da Statoil, os gestores necessitam de maior liberdade e responsabilidade para gerenciar suas unidades e os orçamentos não permitem isso.

Kaplan e Norton (2008) apontam que Bogsnes e Boesen adotaram uma nova forma de controle gerencial, substituindo o velho orçamento por um conjunto de

quatro processos integrados. O primeiro é o *rolling forecasts* financeiro, que são projeções dos cinco trimestres futuros, proporcionando um quadro simples do desempenho financeiro posterior. O segundo processo é o *balanced scorecard*, um meio de comunicar os objetivos e os indicadores estratégicos aos colaboradores, uma importante ferramenta de gestão de desempenho.

O controle de custos fixo também integra esse processo. Tal controle se dá através do modelo ABC em que se rastreiam as despesas operacionais por item. Essas despesas são acumuladas em custos de processos e depois distribuídas entre produtos e clientes. O último processo integrador dessa ferramenta gerencial é a gestão de investimentos com a transferência das decisões e dos controles para os gestores e empregados e também, a separação e a aprovação de projetos por tamanho. Por exemplo, os projetos de pequeno porte ficavam a cargo da própria divisão ou fábrica.

Vínculo do planejamento estratégico com o planejamento de capacidade dos recursos e com o orçamento operacional.

Os autores propõem um modelo que vincula o planejamento estratégico com a orçamentação operacional e de capital. Tal processo é composto por cinco fases:

- Utilizar o planejamento de receita com base em direcionadores futuros para gerar projeções de vendas futuras;
- Converter as projeções de vendas de alto nível em plano de vendas e de operações detalhado;
- Introduzir o plano de operações e vendas, bem como as projeções dos níveis de eficiência dos processos, em um modelo TDABC que prevê a demanda por capacidade de recursos;
- Elaborar projeções dinâmicas para as despesas operacionais e de capital (OPEX e CAPEX);
- Estimular o lucro proforma por produto, cliente, canal e região.

f) 5° Estágio – Monitorar e aprender

A quinta etapa do modelo de execução Premium da estratégia é a de monitoramento das operações e da estratégia em andamento, garantindo que

os objetivos e o sucesso de implantação da estratégia sejam realizados. Esse controle realizado por parte dos gestores se dá através de reuniões. Elas servem para acompanhar o desempenho das operações em conjunto com a estratégia, corrigir problemas operacionais que surgem em curto prazo, contribuir com melhorias e avaliar a estratégia para modificá-la quando necessário. Tais reuniões ocorrem de forma separada: um encontro para tratar das questões operacionais e outro para monitorar o andamento da estratégia. Isso ocorre para que as questões operacionais e problemas de curto prazo não tomem todo o tempo da reunião e deixe de lado a estratégia.

Reuniões de análise da operação

Os encontros dedicados à análise e monitoramento das operações são para avaliar e analisar seu desempenho no curto prazo, solucionando os problemas que surgem de imediato. Muitas empresas realizam reuniões mensais, porém os autores recomendam que as reuniões sejam frequentes, semanais e até diárias, caso necessário. A frequência das reuniões pode ser influenciada pelo tempo que os dados chegam aos *dashboards* operacionais.

Kaplan e Norton orientam para que as reuniões de análise da operação sejam realizadas de acordo com o ciclo operacional da unidade, considerando-se também o tempo de reação dos gestores para os dados de vendas e operações. Os autores também salientam que as reuniões devem ser rápidas e com foco na ação e solução dos problemas.

Reuniões de análise da estratégia

As reuniões de análise da estratégia encarregam-se de acompanhar o andamento da estratégia, analisar como os objetivos estão sendo alcançados, detectar as dificuldades de implantação e também criam medidas para solucionar os problemas e eliminar as dificuldades encontradas.

As reuniões da estratégia podem ser mensais, adequadas quando a equipe trabalha próxima uma da outra. Também podem correr trimestralmente, assim as equipes que não trabalham próximas não teriam grandes dificuldades em se reunir e poupariam tempo. Não há regras para a frequência das reuniões. Cabe

a cada empresa se organizar de modo que as mesmas ocorram e que todos possam participar.

Enfim, as reuniões de operações e de análise da estratégia fornecem aos gestores uma visão completa dos caminhos a serem percorridos, de como enfrentar obstáculos, proporcionam melhoria nos processos, tudo para garantir que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

g) 6° estágio – testar e adaptar

As reuniões de análise da estratégia e das operações forneceram dados, através dos *dashboards*, sobre o andamento da estratégia. Com isso, novos dados e novas informações surgiram, o ambiente da empresa pode ter sofrido alterações e, sob tais circunstâncias, é necessária a realização de uma reunião para verificar se a estratégia e seus objetivos continuam sendo válidos.

O *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico são de grande importância para visualizar com clareza a estratégia e o que deve ser feito para atingi-la. Porém, tais informações ocorrem num determinado momento e as condições podem ser alteradas com o tempo. Por isso, é tão importante monitorar a estratégia e as operações. O BSC e o mapa estratégico podem ser utilizados como um instrumento de análise da estratégia e se ela continua sendo válida.

Os autores propõem que sejam realizadas reuniões de aprendizado da estratégia, proporcionando a visualização da validade e também a modificação e adaptação da estratégia. Além disso, eles aconselham para que essas reuniões ocorram ao menos uma vez no ano. Após a implementação da estratégia, a organização deve estar atenta ao ambiente externo e interno, assim como as questões críticas que envolvem a execução da estratégia, proporcionando às equipes as informações necessárias para modificar a estratégia, caso necessário.

Os executivos não podem utilizar somente as demonstrações financeiras e contábeis para avaliar o andamento da estratégia, pois elas não fornecem informações claras sobre o desempenho por produto ou por linha nem por segmento de mercado. As empresas podem utilizar dois importantes instrumentos que forneçam informações mais detalhadas e minuciosas sobre a

estratégia, são eles: o custeio baseado em atividade juntamente com os modelos de lucratividade e a outra ferramenta são os modelos estatísticos. Kaplan e Norton (2008) descobriram que o modelo 20-80 não serve para a lucratividade de produtos ou de clientes. Uma pesquisa realizada com bancos mostrou que 140% a 170% dos lucros são gerados por 20% dos clientes, mas que também 80% das perdas são geradas pelos 20% dos clientes.

Para avaliar a estratégia, é necessário que a empresa compreenda melhor o modelo econômico vigente para verificar se a empresa está ganhando ou perdendo e onde isso está ocorrendo. Os modelos de custeio baseados em atividades permitem que as organizações criem mapas econômicos com exatidão sobre os lucros e as perdas nas vendas. O objetivo é saber se a estratégia está gerando lucro para a empresa e os modelos TDABC computadorizados fornecerão essas informações de forma exata, rápida e de baixo custo.

Outro instrumento de avaliação são os testes estatísticos, importantes para analisar se a proposta de valor e a estrutura de custos criaram relacionamentos lucrativos com clientes, examinando estatisticamente a relações entre melhorias nos critérios de avaliação do BSC. As hipóteses de que as melhorias nos indicadores de aprendizado e crescimento geram melhorias nos indicadores de processos internos, são fornecidas pelo mapa estratégico. As hipóteses podem ser testadas com análises estatísticas, e podem ser ou não confirmadas a validade da estratégia, fornecendo um sinal para que a empresa identifique a necessidade de mudar a estratégia.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Vergara (2006), há dois critérios para classificar os tipos e pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, a pesquisa pode ser caracterizada como: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Desta forma, com relação aos fins a presente pesquisa está caracterizada como descritiva, aplicada e intervencionista. Vergara (2006) explica que a pesquisa de caráter descritivo apresenta as características de uma população ou fenômeno estudado, assim como estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Porém, esse tipo de pesquisa não tem compromisso com a explicação dos fenômenos, apesar de servir de fundamento para a explicação.

Já a pesquisa aplicada possui finalidade prática, motivada pela necessidade de enxergar problemas concretos e pela curiosidade do pesquisador. E a investigação intervencionista objetiva interferir no campo de estudo de modo a modificá-lo e esse tipo de investigação além de tentar explicar o fenômeno e propor soluções no campo também se preocupa em solucionar os problemas de forma participativa e efetiva (VERGARA, 2006).

Em relação aos meios de pesquisa, Vergara (2006) também afirma que o estudo pode ser considerado como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa ação e estudo de caso.

Quanto aos meios utilizados na realização desta pesquisa, consideramos como bibliográfica, pesquisa de campo, documental, pesquisa-ação e estudo de caso. Segundo Vergara (2006), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistemático utilizando materiais publicados em livros, revistas, jornais, ou seja, todo material disponível publicamente para pesquisa e informação.

A pesquisa de campo é um estudo realizado no local onde ocorreu ou ocorre o fenômeno em que possui os elementos para explicá-lo. Essa pesquisa inclui tanto entrevistas quanto aplicação de questionários, testes e observação do

pesquisador (VERGARA, 2006). Ainda de acordo com Vergara (2006), pesquisa documental é realizada com a investigação de diversos tipos de documentos tais como: regulamentos, circulares, ofícios, comunicações informais, cartas pessoais, fotografias, entre outros. Já a pesquisa-ação é um tipo de estudo participante em que o pesquisador atua na realidade social e se assemelha a pesquisa intervencionista. Enquanto que o estudo de caso possui caráter de detalhamento e profundidade, podendo ser realizado no campo ou não (VERGARA, 2006).

3.2 Detalhamento dos instrumentos de pesquisa

3.2.1 Pesquisa qualitativa

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Nessa abordagem, o investigador objetiva a redução da distância existente entre a teoria e os dados, assim como entre o contexto e a ação. Para solucionar isso, utiliza-se a descrição e a interpretação para uma melhor compreensão dos fenômenos e fatos. Na pesquisa qualitativa, o meio social é visto como um universo de significados que necessitam ser investigados, não só o meio social como também os atores sociais e as suas práticas (TEIXEIRA, 2005).

Grubits e Vera (2004) destacam a importância dos desenhos na condução do estudo qualitativo. Tais desenhos são caracterizados pela flexibilidade e pelas particularidades dos objetos de pesquisa. Um estudo qualitativo flexível contribui para se aprofundar melhor nos dados, com o pesquisador interagindo com os entrevistados, sem se preocupar com um roteiro rígido de pesquisa, ele consegue administrar o estudo e a entrevista de forma mais dinâmica, conduzindo histórias de vida, entrevistando pessoas-chave e examinando documentos importantes.

Na abordagem qualitativa, a entrevista é utilizada de modo a capturar informações relevantes sobre determinado problema de pesquisa, entre duas ou mais pessoas. Minayo (1992) apresenta três tipos de entrevista:

A **entrevista não estruturada**, também conhecida como entrevista aberta, é considerada pela autora como uma “conversa com finalidade”, em que o pesquisador utiliza um roteiro apenas para orientar o andamento da entrevista,

permitindo que o entrevistado tenha maior liberdade em utilizar e expressar com suas palavras o que está sendo investigado.

A **entrevista semiestruturada** se diferencia da não estruturada apenas em intensidade. O pesquisador utiliza um roteiro de entrevista e ele não o segue rigorosamente, dando a possibilidade do entrevistado se expressar mais, porém não possui tanta flexibilidade quanto a não estruturada.

A **entrevista fechada** tem sua utilização na pesquisa qualitativa servindo de complemento, porém ela é mais utilizada na pesquisa quantitativa.

Neste estudo, utilizaremos a entrevista não estruturada como forma de obter maiores informações a respeito da empresa e do objeto de pesquisa, entrevistando os indivíduos que são importantes em todo o contexto da organização como, por exemplo, o Diretor geral, Conselheiro, Diretor financeiro, Gerentes, a Equipe de parceiros de gestão – a Empresa de consultoria, o Representante comercial, o Órgão regulador, o Fornecedor.

3.2.2 Pesquisa-ação

A pesquisa-ação é um método utilizado no campo das pesquisas sociais em que se realiza a combinação entre a pesquisa e a ação. Essa estratégia de pesquisa busca contribuir para a solução dos problemas encontrados no campo de pesquisa, através da ação e interação entre os pesquisadores e participantes (THIOLLENT, 2005).

Para Vergara a pesquisa-ação é uma forma de estudo que propõe resoluções de problemas, através de ações definidas pelos atores envolvidos na investigação (VERGARA, 1997).

De acordo com Dionne (2007) a pesquisa-ação envolve a prática de conciliar duas tarefas de forma concomitante: a primeira refere-se à pesquisa, com o objetivo de obter novos conhecimentos e a segunda tarefa envolvente é a ação, ou seja, a prática de modificar uma determinada situação identificada.

É importante o entendimento de pesquisa-ação no âmbito prático da intervenção. Contudo, a capacidade para produzir conhecimentos novos e o

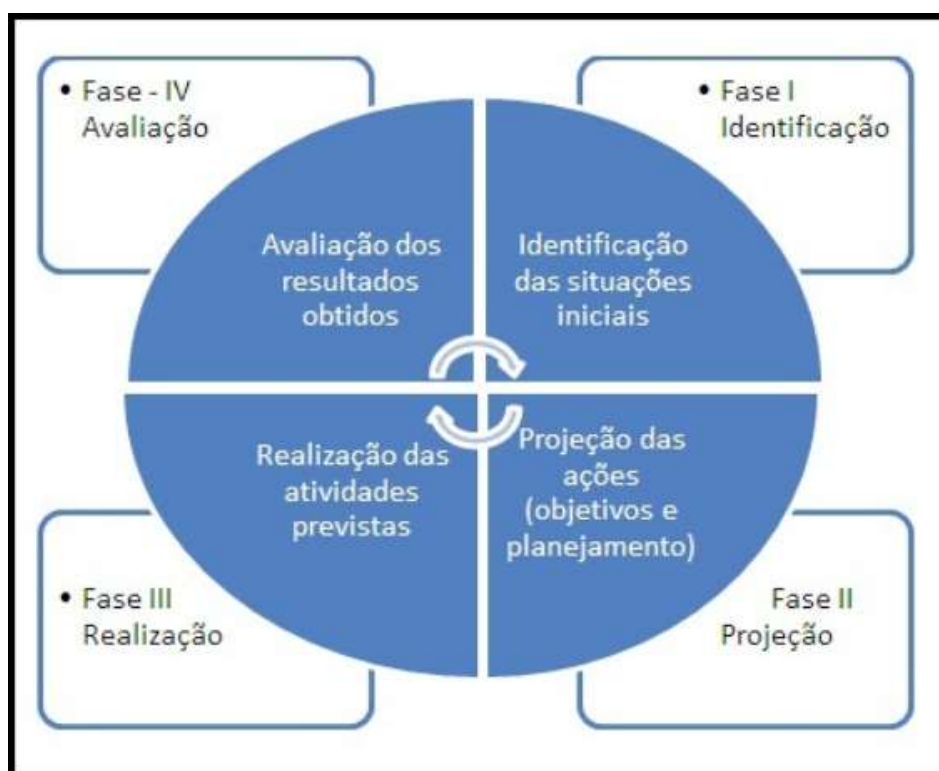
comprometimento com a pesquisa são necessários para a plena compreensão desta metodologia de pesquisa (DIONNE, 2007).

Thiollent (2005) apresenta dois objetivos relacionados à pesquisa-ação. O primeiro objetivo é de ordem prática, pois, esse tipo de pesquisa visa solucionar o problema central no estudo, com a aplicação de ações e soluções que auxiliem o agente na atividade transformadora, enxergando o objetivo com realismo e necessidade de pensar além do curto prazo. O segundo objetivo é o de levantar informações ampliando o conhecimento de determinadas situações.

3.2.3 Etapas da pesquisa-ação

Dionne (2007) apresenta um modelo constituído de quatro etapas para uma intervenção de pesquisa-ação conforme Figura 20:

Figura 20 - Ciclo de uma intervenção planejada



Fonte: Dionne (2007, p.83)

Etapa I: Identificação da situação

Esta etapa preocupa-se em analisar a situação inicial em que se encontra o campo de intervenção e estudo. Geralmente, as decisões de ação partem dos diagnósticos situacionais (DIONNE, 2007). Nela serão executadas três operações principais:

- Identificação adequada dos fatos
- Formulação precisa dos problemas em causa
- Priorização dos problemas a solucionar

Etapa II: Projeção das soluções

A segunda etapa compreende a busca de soluções do problema identificado na primeira etapa para uma tomada de decisão mais acertada. Nesta fase de projeção das soluções, encontra-se uma riqueza de análises e informações que circulam entre os agentes envolvidos na pesquisa-ação (DIONNE, 2007). Tais ações executadas nesta etapa são:

- Elaboração das hipóteses para soluções
- Definição dos objetivos da pesquisa-ação
- Elaborar um plano de ação
- Projetar a avaliação da intervenção

Etapa III: Implementação de soluções

Esta é uma das fases mais importantes da pesquisa-ação, pois coloca em prática as ações projetadas e torna mais possível a solução do problema. Nesta intervenção é necessário que as tarefas sejam bem definidas e com a presença dos pesquisadores que é fundamental para o prosseguimento das ações (DIONNE, 2007). As etapas são principalmente:

- Realizar a intervenção da pesquisa-ação
- Executar as atividades previstas
- Avaliação contínua

Etapa IV: Avaliação do procedimento

Esta é a última etapa do modelo de intervenção da pesquisa-ação. Nela encontram-se ações para medir a eficácia da solução apresentada ao problema e também a possibilidade de reativação do processo permitindo conhecer os resultados da intervenção (DIONNE, 2007). Esta etapa constitui-se das seguintes ações:

- Análise dos resultados da intervenção

- Difusão dos resultados
- Avaliação final do processo e dos resultados
- Finalização e reativação da ação

3.2.4 Estudo caso

O estudo de caso, de acordo com Godoi, Bandeira e Silva (2010) é um tipo de pesquisa cujo foco está em observar um fenômeno específico, contribuindo para o estudo de problemas práticos, advindos de situações individuais ou sociais. No entanto, mesmo que a pesquisa foque em um caso particular, o pesquisador deve estar atento ao contexto em torno do problema, objetivando uma melhor compreensão dos fatos.

Gil (2002) afirma que o estudo de caso é uma forma mais adequada para o estudo de um fenômeno contemporâneo e seu contexto, mas com alguma dificuldade em distinguir o fenômeno do contexto no qual se insere. E Yin (2010) aponta que a necessidade da realização de estudos de caso, advém do “desejo de entender fenômenos sociais complexos”, o que proporciona aos pesquisadores a percepção de “características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, tais como os processos organizacionais.

O caso pode se basear em uma organização, em grupo social, no conjunto de relações para se definir a unidade caso. Pode-se ainda, utilizar unidade espacial ou temporal como base. Nesta pesquisa, estamos utilizando o caso em decorrência da proximidade do pesquisador com a organização. Assim, o estudo é constituído também de um caso único (GIL, 2002).

3.2.5 Análise de conteúdo

Segundo Minayo (1992), a análise de conteúdo é um método para análise em pesquisa qualitativa. A análise de conteúdo permite tornar replicáveis e válidas inferências sobre determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos.

Bardin (2011) infere sobre as diferentes fases da análise de conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou experimentação, organiza-se em três fases: a pré-

análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, conforme Figura 21.

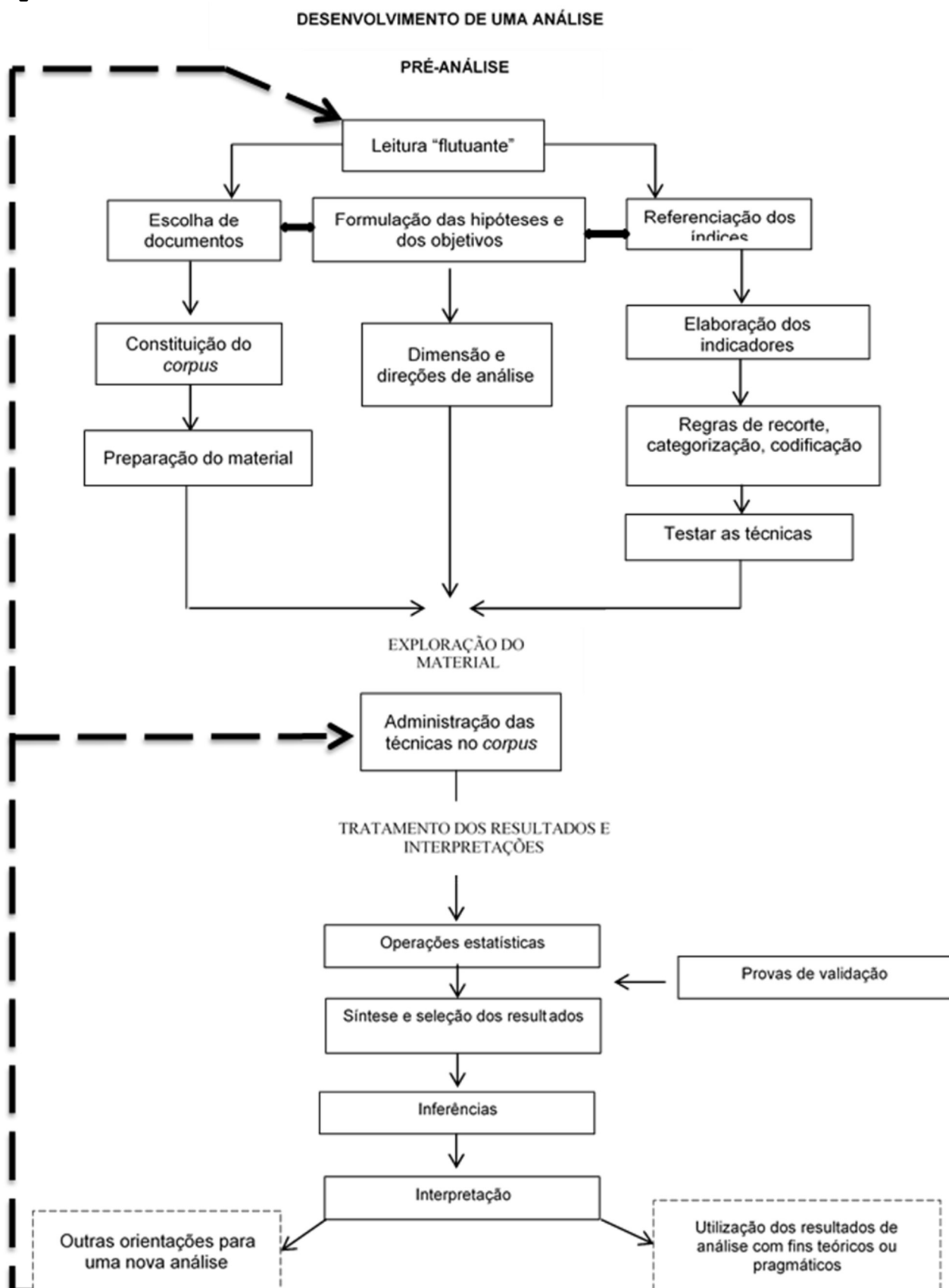
Na pré-análise, o pesquisador tem o objetivo de tornar operacionais as ideias iniciais, de forma a conduzir com precisão o desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Segundo Bardin (2011, p.95), são três missões: “a escolha dos *documentos* a serem submetidos à análise, a formulação das *hipóteses* e dos *objetivos* e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.” É composta por atividades não estruturadas, “abertas”, em oposição à exploração sistemática dos documentos.

Na fase de exploração do material, o pesquisador aplica sistematicamente as decisões tomadas. Essa fase consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

Quanto à fase de tratamento dos resultados, esses em sua forma bruta são manuseados pelo pesquisador a procura de informações significativas e válidas. Desde informações estatísticas simples ou mais complexas, ajudam a construir os quadros de resultados, os diagramas, as figuras e os modelos, os quais sintetizam e põem em evidência informações fornecidas pela análise.

O pesquisador, de posse de resultados significativos e fiéis, pode construir proposição de inferências e antecipar interpretações dos objetivos previstos que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

Figura 21 - Desenvolvimento de uma análise não referenciado no texto



3.3 Sujeitos da pesquisa

Nesta pesquisa-ação, realizada na empresa Alimento, foram feitas entrevistas semiestruturadas, conforme roteiros anexos no APÊNDICE C. Sujeitos entrevistados estão relacionados no Quadro 8.

Quadro 8 - Sujeitos da pesquisa

SUJEITOS DA PESQUISA	CARACTERIZAÇÃO
Entrevistado A	Diretor da empresa
Entrevistado B	Diretor da empresa
Entrevistado C	Órgão regulador
Entrevistado D	Órgão regulador
Entrevistado E	Equipe da intervenção
Entrevistado F	Equipe da intervenção

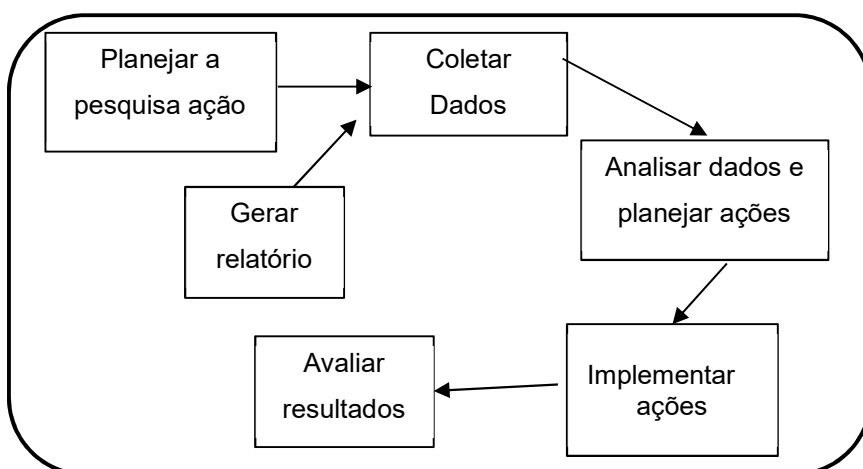
Fonte: elaborado pelo autor

3.4 Protocolo de coleta de dados

Com base em Thiollent (2005), estabeleceu-se uma proposta de conteúdo e sequência para a condução da pesquisa-ação em um processo cíclico formado por cinco fases, conforme Figura 22.

- a) Planejamento geral da pesquisa-ação;
- b) Coleta de dados;
- c) Análise dos dados e planejamento das ações;
- d) Implementação das ações;
- e) Avaliação dos resultados e desenvolvimento do relatório.

Figura 22 - Estrutura para a condução dos ciclos de pesquisa-ação



Fonte: Adaptado pelo autor (TURRIONE; MELLO, 2011).

Para formular, desenvolver, executar e gerenciar o processo de pesquisa-ação é necessário estabelecer um grupo permanente, formado pelos integrantes da organização e pesquisadores. As funções do grupo permanente são: definição de temas e problemas prioritários a serem analisados, organização das informações, definição e coordenação das atividades e projetos, desenvolvimento de soluções e propostas de ação e interpretação dos resultados.

3.5 A empresa e o contexto

A empresa a ser pesquisada está localizada, em Itaoca, Itapemirim, Espírito Santo. O município de Itapemirim, segundo dados do IBGE (2016), conta nos dias atuais com 30.988 habitantes. Itaoca é um distrito que pertence ao Município de Itapemirim.

A empresa iniciou suas atividades em 1995, no setor pesqueiro, captando os pescados através de barcos nos portos e colônias de pescadores pelo Brasil. A empresa-caso conta com 210 funcionários diretos, é produtora de produtos frescos e congelados no setor de pescados, e atende a clientes do mercado interno e externo localizados em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Pernambuco e o mercado dos Estados Unidos e Europa. A estrutura da indústria de beneficiamento se localiza no município de Itapemirim, Espírito Santo, e conta com câmaras frigoríficas para 500 toneladas de pescados, estrutura de logística especializada para produtos congelados, laboratório de análise química, estrutura de produção e gestão e sistema de tratamento e reutilização de água.

O Brasil ganha destaque no setor pesqueiro, por sua extensa dimensão territorial, costeira e hídrica e pela diversidade da ictiofauna¹² do país. De acordo com Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA, 2013), o Brasil possui um litoral com mais de oito mil quilômetros de extensão e a maior reserva de água doce do mundo. Segundo boletim estatístico da pesca e aquicultura (MPA, 2010), no

¹² Conjunto das espécies de peixes que existem em uma determinada região biogeográfica.

Brasil, a maior região produtora de pescado é a região Nordeste, seguida das regiões, sul, norte, sudeste e centro-oeste. Santa Catarina desponta como o maior produtor de pescado, seguidos pelos Estados do Pará e Bahia.

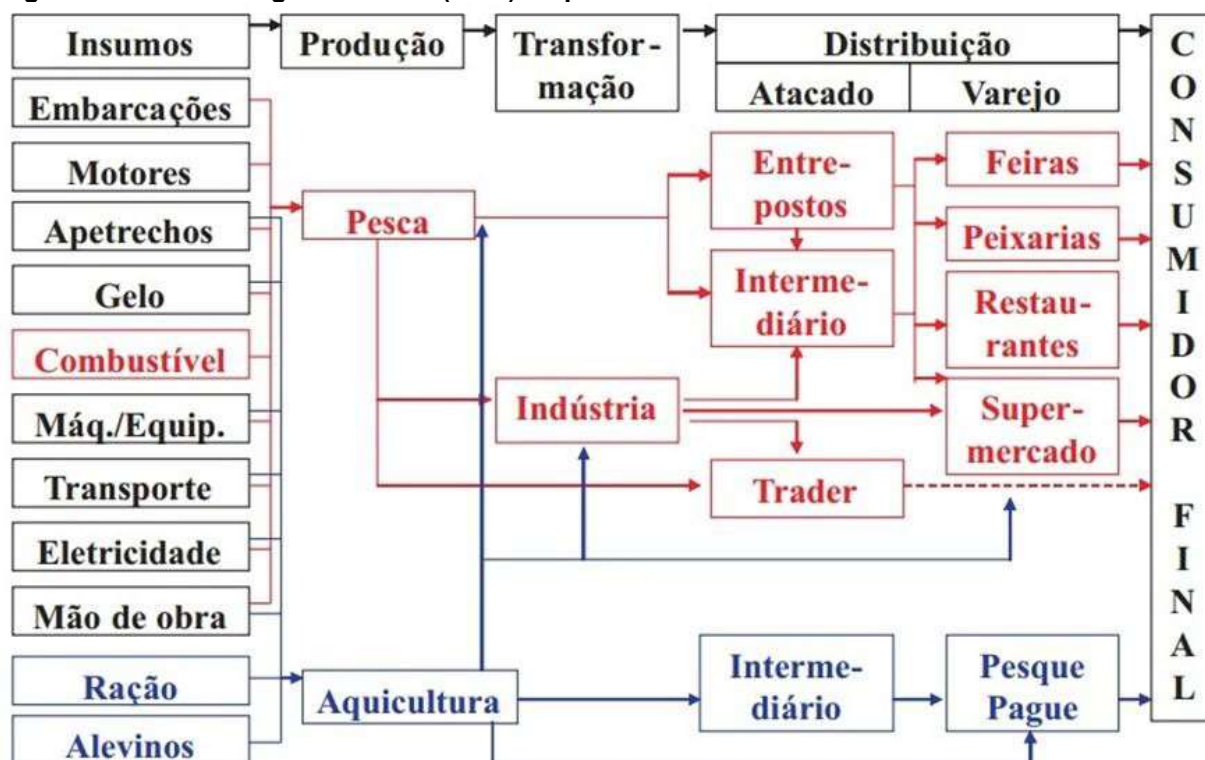
Constituem importante fonte de renda, alimento e geração de trabalho os recursos pesqueiros marítimos, costeiros e continentais que alicerçam o desenvolvimento econômico e social dos atores envolvidos no processo de produção e comercialização do setor pesqueiro.

Pode-se afirmar que, especificamente no setor da pesca, os suprimentos e insumos consistem desde embarcações, motores, equipamentos, apetrechos de pesca (anzóis, linhas, arpões, redes etc.) até insumos básicos como gelo, combustível (óleo diesel, elétrica ou eólica) e alimentação.

Já a cadeia produtiva está formada através de um conjunto de atividades integradas desde a extração da matéria prima, suprimentos, transformações dos insumos de produção, composição do produto final, distribuição e comercialização ao consumidor. São atividades inter-relacionadas por diversas unidades em uma espécie de elo. Os produtores, industriais, distribuidores, comerciantes e consumidores, agentes formadores da cadeia produtiva, têm a possibilidade de interferir na coordenação do processo de produção.

A seguir descrevem-se as fases que compõem o Sistema Agroindustrial (SAG) do pescado.

Figura 23 - Sistema Agroindustrial (SAG) do pescado.



Fonte: Scorvo Filho (et al., 2013, p. 114)

a) Produção

A produção utilizada para a obtenção do pescado subdivide-se em pesca e aquicultura. A pesca, por sua vez, classifica-se em: de subsistência, artesanal, industrial costeira, industrial oceânica e esportiva e amadora. No entanto, utilizou-se no estudo apenas aquelas destinadas à comercialização: pesca artesanal, industrial costeira e a industrial oceânica

b) Transformação

Após determinar o tipo de produção, busca-se identificar o estágio de transformação do pescado. Depois do recebimento e da descarga, o pescado é conservado em gelo, classificado por espécie e tamanho, pesado e levado a área de pré-processamento, onde, após serem limpos e lavados em água gelada e clorada, são, em seguida, cortados e transformados em filés ou postas, embalados individualmente e levados para congelamento.

Essa fase da cadeia produtiva é composta por mediadores econômicos que agregam ao produto valor em atendimento às necessidades do consumidor. Nesta fase, são desempenhadas pelas indústrias e também por centros de

beneficiamento do pescado, atividades de armazenamento e processamento do pescado.

c) Distribuição

Já a distribuição pode ocorrer de duas formas: o atacado e o varejo. O atacado leva o pescado aos entrepostos e intermediários; o varejo entrega o produto em feiras livres, restaurantes, peixarias, supermercados etc. Assim, a distribuição conduz o pescado através de diversos canais de comercialização até a chegada ao consumidor final.

d) Consumidor Final

Ao identificar o perfil dos já consumidores e dos potenciais consumidores, possibilitará aos agentes econômicos da cadeia produtiva centralizar investimentos, esforços de marketing e vendas em produtos que lhes assegurem maior probabilidade de aceitação e, principalmente, fidelização de consumidores.

O mercado consumidor está no extremo da cadeia produtiva, sendo caracterizado como direcionador importante de padrões de qualidade durante toda a cadeia produtiva. A qualidade do pescado está condicionada a fatores produtivos e tecnológicos, dependente dos agentes envolvidos no processo. Para que as exigências do mercado consumidor possam ser satisfeitas, toda a cadeia produtiva deve estar alinhada ao mesmo objetivo, através da busca por melhores resultados.

No capítulo seguinte será realizada a descrição do estudo de caso e da prática de intervenção.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA-CASO: A PRÁTICA DA INTERVENÇÃO

O capítulo é composto de duas partes: descrição da intervenção na empresa-caso e o Relatório de Campo, detalhando alguns fatores centrais no processo de intervenção.

Quanto a intervenção na empresa-caso, descreve-se o processo de gestão estratégica que foi desenvolvido para propor solução ao problema de sobrevivência da empresa. O processo está desdobrado em análise situacional, desenvolvimentos de objetivos e projetos, aprendizagem na empresa e sistema de monitoramento.

A segunda parte, Relatório de Campo, caracteriza-se por conter informações que refletem um conjunto de fatores importantes no processo de intervenção, adaptado ao contexto da situação pesquisada. É a narrativa escrita e circunstanciada de fatos ocorridos no processo de intervenção na empresa e dos métodos utilizados. O propósito do relatório é descrever a prática do processo de intervenção.

4.1 Descrição da prática de intervenção na empresa-caso

A ação institucional é planejada, mesmo que apenas informalmente. Conceitualmente, o planejamento para a ação consiste em quatro passos:

- a) Especificação da situação presente;
- b) Especificação do futuro desejado, que se entende aqui como uma escolha entre muitas em um ambiente que, quanto mais longe no tempo se encontrar, mais incerto será;
- c) Esclarecimento da lacuna a ser transposta;
- d) Desenvolvimento de planos detalhados para fazer a transição da realidade presente para a realidade desejada.

Levar a empresa do presente para o futuro desejado terá que ser feito dentro das restrições de recursos impostas à empresa. Portanto, escolhas precisam ser feitas. Estratégia tem a ver com fazer escolhas.

Uma vez que os objetivos tenham sido estabelecidos, a organização pode fazer planos e empreender ações para transpor a lacuna. Mas mesmo os melhores planos encontram obstáculos inesperados. A gestão deve avaliar o progresso continuamente e exercer ações de controle contra desvios inesperados. É preciso explicitar os objetivos para que se possa mensurar o progresso e ter indicação da eventual necessidade de ação corretiva. O que for incluído ou excluído do conjunto de objetivos terá influência sobre onde se concentrará a ação. Como diz o velho ditado, “você só tem aquilo que mede”. Portanto, é fundamental que os objetivos incluam todas as áreas nas quais iniciativas estratégicas são importantes. A discussão da ideia de negócio, os produtos e serviços, as fraquezas e oportunidades, mostra à gestão para onde olhar além das metas financeiras.

4.1.1 Análise situacional

A empresa chega ao presente com toda a sua bagagem histórica, expressa em seus produtos e serviços, processos, forças e fraquezas e equipes. O tempo segue em frente e a organização ocupa um ambiente de negócios que está sempre mudando. Na empresa-caso, em risco de sobrevivência, as adaptações terão que ser feitas e as mudanças precisam ser significativas, inclusive reinventar a própria ideia empresarial. Porém, antes de tudo, precisa-se elaborar a análise situacional, desenvolvida no primeiro trimestre de 2012.

4.1.1.1 As Ferramentas de Análise Situacional

Nesta seção detalham-se as ferramentas utilizadas para efetivação da análise situacional, destacando-se a Análise SWOT, *Balanced Scorecard*, Análise de Concorrência e Diferenciação (incluído na Análise SWOT), Cenários e Ideia de Negócios e Percepções dos Gestores.

4.1.1.2 Análise SWOT

A análise SWOT é composta de quatro elementos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*). Ela tem como objetivo a avaliação dos fatores internos e externos que influenciam a empresa.

A análise das características internas revela, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas da organização e permite identificar suas causas. As forças são fenômenos ou condições internas capazes de contribuir com o desempenho positivo da empresa. As fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização dos objetivos da organização.

Na análise do ambiente externo, constrói-se uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazo do contexto de atuação da organização, sinalizando as oportunidades e ameaças futuras. As oportunidades são tendências de situações ou acontecimentos externos à organização, que podem auxiliá-la no alcance de seus objetivos. As ameaças são tendências de situações ou acontecimentos que podem prejudicar a organização na busca de seus objetivos.

Para desenvolver e analisar os resultados da SWOT, Heijden (2009) propõe cinco passos:

- a) Identificar forças/competências distintivas: fatores que diferenciam a empresa das suas concorrentes. Uma questão que pode auxiliar a distinguir os aspectos distintivos e singulares da empresa, especialmente o conhecimento institucional, os princípios e valores compartilhados, os processos incorporados, a reputação e confiança.
- b) Dividir as fraquezas em três categorias: Sintomas; Fraquezas de Higiene e Fraquezas Estruturais:
 - Os Sintomas são aspectos que não podem ser reparados diretamente, porém serão corrigidos assim que suas causas foram enfrentadas, como endividamento alto e lucros baixos.
 - As Fraquezas de Higiene são condições consideradas como a base essencial para se administrar qualquer empresa. Ou seja, a empresa precisa ter um conhecimento sobre gestão, sistemas contábeis adequados, políticas de pessoal, nível mínimo de sistemas de informação e comunicações internas, planos de sucessão, planejamento financeiro, gestão do capital de giro e do inventário, etc.
 - As Fraquezas Estruturais são as áreas em que a empresa não tem competência distintiva no presente, mas gostaria de ter no futuro.

Como exemplo pode-se citar uma fatia pequena do mercado, o tamanho relativo diante dos concorrentes e a falta de diferenciação e consciência da marca, etc. Essas fraquezas indicam a direção da ideia de negócio, a composição de produtos e serviços, para o futuro a ser desenvolvida pela estratégia.

- c) Identificar as áreas de oportunidades para a empresa em dois tipos: Áreas de *Portfólio*, que são as áreas de negócios potenciais, distintivos e que a empresa pode desenvolver e ter lucros; e Áreas de Capacitação, que indicam territórios de desenvolvimento potencial na direção da ideia de negócio do futuro.
- d) Identificar as ameaças: indicam os aspectos no ambiente de negócios que poderiam minar a capacidade da empresa, como exemplo: a estrutura limitada para enfrentar o mercado, o preço praticado pelo mercado e a crise da economia.
- e) Os dados obtidos na SWOT têm importância nos passos subsequentes do processo de reflexão estratégica, indicam sobre a ideia de negócio e em que ponto ela precisa ser desenvolvida.

4.1.1.3 *Balanced Scorecard*

A ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton (2004), procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas ou projetos, sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeiras, clientes e mercados, processos organizacionais e aprendizado e crescimento (pessoas e informação).

Assim, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que orienta focalizar e alinhar as unidades de negócio, equipes executivas, recursos humanos, tecnologias de informação e recursos financeiros em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da organização. O princípio fundamental do *Balanced Scorecard* é “O que se pode medir, se pode gerenciar.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 6).

O modelo do BSC também contém vários elementos importantes, segundo Kaplan e Norton (2004, 2005, 2006), que devem ser mensurados para descrever a estratégia:

- a) O desempenho financeiro é o critério importante para identificar o fracasso ou sucesso da organização, mediante os indicadores de receitas, custos, passivos, lucratividade e produtividade.
- b) O sucesso dos clientes-alvo é o principal componente da melhoria do desempenho financeiro. Mediante os indicadores de resultado, mede-se a satisfação, retenção, fidelidade e crescimento dos clientes, e é definida a proposta de valor para os clientes-alvo. É elemento central da estratégia. A proposta de valor representa os diferenciais oferecidos pela empresa aos seus clientes.
- c) Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor que satisfaz os clientes. É um indicador de tendência de melhorias com impactos no cliente e nos resultados financeiros. Processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor. As empresas devem concentrar-se nos poucos processos internos críticos que fornecem a proposição de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar a sustentação da empresa.
- d) Os ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. O aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e cultura organizacional se conjugam para sustentar a estratégia, melhorando o desempenho nos processos críticos que fornecem valor aos clientes e à empresa.
- e) Esses quatro objetivos se interligam numa relação de causa e efeito. O desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis melhoram os processos e impulsionam valor para os clientes. Os indicadores não são só medidas de desempenho, mas podem ser vistos como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, efetivado via representação gráfica, denominado de Mapa Estratégico.

O mapa estratégico é a descrição resumida da estratégia, indica como a organização cria valor e se integra às quatro perspectivas. O mapa facilita o

gerenciamento dos objetivos, indicadores de desempenho e suas respectivas metas, contribui na formulação e execução da estratégia.

A elaboração do mapa estratégico deve ser baseada em alguns princípios, de acordo com Kaplan e Norton (2004 p. 10-14):

- a) A estratégia equilibra forças contraditórias. Ao descrever a estratégia para se atingir o objetivo de crescimento sustentável, o ponto de partida é equilibrar e articular os objetivos financeiros de curto prazo de redução de custos e de melhoria de produtividade com o objetivo de longo prazo de melhoria de produtividade e aumento de lucros.
- b) A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes. A proposta de valor é o coração da estratégia. Descreve como a empresa se diferenciara aos olhos do cliente.
- c) Cria-se valor por meio dos processos internos. Os processos das perspectivas internas e de aprendizado e crescimento são os que impulsionam a estratégia, devendo a empresa identificar e focar na melhoria contínua dos processos críticos que mais fornecem valor diferenciado, que ajudam a aumentar a produtividade e preservar a sustentação da organização.
- d) O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis, que são o capital humano, capital da informação (TI) e capital organizacional. Os investimentos nesses ativos intangíveis têm que estar alinhados com a estratégia para que a empresa tenha a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessária para executar a sua estratégia.

4.1.1.4 Análise de Concorrência e Diferenciação

Porter (1985) considera o ambiente, no qual a empresa atua, uma arena de competição sujeita às forças da concorrência que precisa enfrentar para poder sobreviver. O autor analisa os efeitos que a concorrência tem sobre as empresas e as formas como estas podem enfrentá-la. Propõe um método de análise baseado em cinco forças atuantes sobre a empresa:

- a) Ameaça de entrada de novos concorrentes no ramo;
- b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos;

- c) Poder de negociação dos clientes;
- d) Poder de negociação dos fornecedores;
- e) Rivalidade entre as empresas existentes.

Mediante a análise dessas forças é possível identificar e caracterizar a concorrência (concorrentes, fornecedores, clientes ou substitutos), permitindo que a organização trace um plano de ação, posicionando-se de forma que suas capacitações lhe permitam se defender-se e/ou antecipar-se às mudanças.

Porter (1989) apresenta uma tipologia para enfrentar com sucesso as cinco forças da concorrência, as quais ele denomina de “estratégias competitivas”, identificando três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

- a) Liderança no custo total: a empresa atinge o custo total mais baixo que o concorrente através de políticas orientadas para esse objetivo, não deixando de obter lucros.
- b) Diferenciação: a empresa cria algo de novo no produto ou serviço oferecido, de modo que ele se torne especial, diferenciado, levando o consumidor a preferir seu produto/serviço aos dos concorrentes, através da percepção de benefícios únicos, que justifiquem o preço elevado e, se dispõe a pagar mais por ele.
- c) Enfoque: a empresa identifica um grupo de compradores, um segmento de linha de produto ou um mercado geográfico, e dedica-se a atender esse mercado-alvo melhor do que seus concorrentes. A empresa compete em custos ou diferenciação.

4.1.1.5 Cenários e Ideia de Negócios

Ao detalhar um conjunto de fatores possíveis, os atores poderão visualizar alternativas de futuro, possibilitando pensar com mais clareza e ponderar sobre cada um deles. A abordagem de cenários traz para dentro do planejamento a incerteza, o que por sua vez transforma o planejamento para o futuro de atividade episódica em proposição de aprendizado contínuo (HEIJDEN, 2009). Segundo Schwartz (2000, p. 15), “cenários são uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grande incerteza”.

Os cenários descrevem um futuro possível, provável ou desejável para um sistema e seu contexto. São hipóteses e não teses; são narrativas e não teorias; são divergentes e não convergentes. Por meio das incertezas é possível compreender o ambiente de maneira sistêmica, que sofre oscilações, e não apenas como eventos isolados.

Cenários, baseados em tendências de futuro, podem ser entendidos como um movimento, padrão ou fator de mudança por atores endógenos e exógenos que afetam um fenômeno ao longo de um período futuro. Caracterizam-se pela capacidade de influência ou consequências futuras, que podem ocasionar novos comportamentos e novas ações.

Para Heijden (2009), a ideia de negócio da empresa compreende um conjunto de competências distintivas que criam valor para o cliente e que são sustentadas por um *loop* de *feedback* de reforço positivo, gerando recursos que impulsionam o crescimento.

Os elementos essenciais de uma Ideia de Negócio descrevem os seguintes impulsionadores do sucesso do negócio:

- a) O valor criado para o cliente;
- b) O conjunto de atividades singulares, através do qual esse valor é criado;
- c) As Competências Distintivas que viabilizam esse conjunto de atividades e a sua interação mutuamente reforçadora;
- d) A natureza da Vantagem Competitiva explorada;
- e) Tudo isso configurado em um *loop de feedback* positivo, no qual os recursos gerados impulsionam o crescimento.

Antes de discutir as novas adições potenciais ao *portfólio* de negócio, à luz dos cenários, a equipe de gestão precisa analisar o *portfólio* existente. Os negócios atuais são de fato bem-sucedidos ou acabaram virando uma ilusão ou uma negligência gerencial? Esses negócios continuam viabilizando a sustentação da empresa? E têm o potencial de fazê-lo no futuro? O próximo passo é considerar as novas opções de *portfólio*.

4.1.1.6 Percepções dos Gestores

Com relação à percepção dos gestores, foram entrevistados dois gestores, incluindo temas como heranças do passado, decisões importantes pela frente, restrições no sistema e a questão do epitáfio.

No tema heranças do passado o gestor precisa se recordar e expressar eventos que foram fundamentais na organização, tanto bom quanto ruins, mas que servem de aprendizado para o futuro. Na temática decisões importantes pela frente são questionadas sobre decisões com resultados em longo prazo e que precisam ser decididas no curto prazo.

Já as restrições no sistema visam identificar o que o gestor está vivenciando dentro e fora da empresa que pode limitar os resultados a serem alcançados no negócio. A questão do epitáfio vai de encontro aos valores que o gestor possui e que gostaria que permanecesse na organização quando ele deixar o cargo.

4.1.1.7 A Condução do Levantamento de Dados

A tarefa da equipe na condução do levantamento de dados é procurar dados representativos do ambiente interno e externo da organização, entender o estado de espírito dos gestores, já que eles trazem para os projetos seus modelos mentais, que possam iluminar a agenda de debate e depois estruturá-los para uso posterior. A discussão da situação da empresa requer uma base de dados atualizada e compartilhada pelos formuladores da estratégia.

O trabalho da equipe é, por um lado, levantar informações sobre a situação atual e, por outro, apresentar um pensamento novo. Os membros da equipe precisam ser capazes de suspender a descrença, pensar o impensável e deixar a intuição fluir livremente. Isto exige dados consistentes e tolerância à ambiguidade. Precisa-se saber sobre a situação atual da empresa e as forças do ambiente externo. Para tanto, utiliza-se um conjunto de métodos para ancorar o levantamento e a organização de dados primários e secundários, como análise documental, amostragem e estratificação de dados, mineração de dados do sistema de informação, entrevistas e *workshops* e pesquisa com grupo *focus*.

Na Análise Documental, realizada no primeiro trimestre de 2012, teve como período de análise os anos entre 2009 a 2011, e utilizou-se as seguintes fontes de documentos: balanços e balancetes, fichas de classificação de produtos, relatórios de clientes, funcionários e fornecedores, contratos com instituições financeiras, fornecedores de sistemas, documentos envolvendo certificações, leis e regulações ambientais e sanitárias etc. Nos documentos pesquisados em geral, percebeu-se o quanto as informações não eram consistentes e confiáveis, dificultando enormemente a estruturação dos dados.

Usou-se da Amostragem e Estratificação de Dados para conhecer eventos e situações em relação a lucratividade por cliente, por segmentos de mercado – mercado interno e externo - produtos e regiões, para caracterização de fornecedores de matéria prima, estudo de logística, etc. Inclusive, foi realizado um trabalho minucioso de mineração de dados no sistema de informação da empresa. A mineração de dados consiste em explorar um conjunto de dados, indicando padrões nestes dados e auxiliando na descoberta de informação.

No ciclo de geração de ideias para sustentar a análise situacional, a entrevista representa um ponto de partida fundamental e referência para a continuidade e o sucesso da intervenção. Foram feitas entrevistas individuais de natureza aberta com atores-chave da empresa. A intenção é extrair da mente dos gestores o que eles acreditam ser importantes na situação atual, entender o passado e qual a sua visão para o futuro e sucesso da empresa.

Buscou-se, nesta fase, conhecer os modelos mentais, os eventos e as situações relacionadas à herança do passado, restrições e limites de ações dos atores, decisões importantes para o futuro e a questão do epitáfio. Também, nas entrevistas, especialmente com atores externos, buscou-se compreender cenários envolvendo o setor de negócios da empresa.

A análise SWOT, cenários, ideia de negócios e percepções de gestores foram efetivadas mediante *workshops* com os diversos atores para assegurar, via conversação, que as questões fossem trazidas à tona e que os participantes desenvolvessem compreensão de alternativas aos problemas. Identificou-se um conjunto de atores para participar do *workshop*, aqueles com influência considerável sobre as decisões para solução da situação de crise. Os *workshops*

foram desenvolvidos tanto para embasar a análise situacional como para sustentar o projeto de intervenção.

Ao todo foram feitos sete *workshops*, considerando o de vendas, planejamento e produção. Também, foram realizados *workshops* com clientes da empresa, num total de dez clientes, com base em grupo *focus*, para percepção de singularidades de produtos e evolução da ideia de negócios.

O grupo *focus*, segundo Kitzinger (2000), caracteriza-se como técnica que permite realização de entrevistas com o grupo, apoiada na comunicação e na interação. Com o objetivo central de reunir informações detalhadas sobre um tópico exclusivo, sugerido pelo pesquisador, coordenador ou moderador do grupo, o condutor busca informações que proporcionam a compreensão de percepções sobre um tema, produto ou serviço.

No desenvolvimento do *workshop*, um facilitador da equipe de intervenção, animou o processo que consistiu de três etapas: apresentação do trabalho e seu propósito; sessão de *brainstorming* para o levantamento de ideias e conteúdo; e, por fim, a análise de resultados da sessão de *brainstorming*.

4.1.1.8 Resultados da Análise Situacional

a) A Análise SWOT

Os dados que dão suporte à Análise Situacional e fornecem a base para a construção de estratégias foram levantados, uma grande parte em 2012. Porém, como a pesquisa aborda o período de intervenção entre 2012 e 2016, na análise, especialmente no tratamento das oportunidades e ameaças, consiste de dados e referências efetivados até 2016.

Sintomas

- Baixa lucratividade e prejuízos

O lucro da empresa deteriorou-se acentuadamente, com base no período de análise envolvendo os anos 2009 a 2011. Ocorreu crescimento acentuado dos prejuízos, chegando a 20% do faturamento anual. O crescente prejuízo foi causado por alguns fatores como variação cambial, valorização acentuada do real no período, fatores de higiene, como a inexistência de informações de

controle de gestão, carência de sistemas de custos e precificação, custos financeiros acentuados para financiar déficit de capital de giro e carência de diferenciação de produtos, ficando a empresa exposta a competição por baixo preço.

- Alto endividamento, passivo crescente e sem controle

Devido à crise de liquidez, o passivo fiscal, de fornecedores e trabalhistas foi se acumulando no período de forma acentuada e perigosa, chegando no final de 2011 ao montante de passivo equivalente a 2 vezes o faturamento do ano de 2011.

- Despesas financeiras acentuadas e baixo capital de giro

As compras de insumos, matéria prima e investimentos eram majoritariamente financiados por bancos e *factoring*. Inclusive, a antecipação de recebíveis, mediante o desconto antecipado de duplicatas, passa a ser prática geradora de capital de giro. A remuneração dessa operação, com altas taxas de juros, contribuiu para erodir o capital de giro e ampliar o endividamento. Esse círculo vicioso de dependência de fontes bancárias e fornecedores para financiar o capital de giro acabaram por se perpetuar na prática financeira da empresa.

- Inadimplência

As perdas com inadimplência, no período 2009 a 2011, passaram a ter um montante considerável de não recebíveis, representando cerca de 8% do faturamento no período. A inadimplência diluiu o lucro e contribuiu para ampliar os custos financeiros da empresa. A inadimplência foi em grande parte causada pela carência de sistemas de controle de risco de crédito a clientes.

Fraquezas de Higiene

- Carência de controle e processos

Observou-se na empresa a falta de padrões de gestão, como: plano de contas contábil, controle de custos baseado na cadeia de valor, caracterizado por recursos humanos, compras, logística de entrada e saída, produção, marketing e vendas, estoque e almoxarifado.

Verificou-se, também, a carência de objetivos estruturados, metas e indicadores. A empresa carecia de padrão de gestão ou cultura de metas. Além disso, não se conversava abertamente sobre os problemas da empresa ou das atividades. Perdia-se o recurso fundamental para entendimento e solução de problemas: a conversação entre as pessoas.

- Carência de informação para tomada de decisão

A informação é elemento indispensável para a tomada de decisão, proporciona aos gestores uma base para decisão mais assertiva e eficaz. Como na empresa não tinha um padrão consistente de informação, as decisões tomadas eram apenas com base em sensações, pressões e percepções de imediatas. O sistema de informação da empresa equivalia a uma espécie de “bando de dados”, dados inconsistentes, inconfiáveis, desordenados na sua estrutura e que significava pouco para entender a situação atual. Por exemplo, a empresa não sabia se a precificação corrente gerava lucro ou prejuízo para os produtos e grupos de clientes. A prática de precificação era: compro por “R\$ 10,00 e vendo por R\$ 12,00”, desconhecendo a estrutura de custos. Ora, justifica-se tanto a importância da lucratividade e sua apropriação pelo empresário devido ao risco pelo investimento do capital, porém a empresa desconhecia seu índice de lucratividade.

Fraquezas estruturais

- Sem diferenciação de valor

Porter (2009) considera que as empresas devem se posicionar por custos ou diferenciação. No caso em análise, o posicionamento se efetiva por custos, valorizando a estratégia de baixo preço. Como o mercado local operava de acordo com esta mesma lógica, a pressão por baixar preços era a prática vigente e relevante. Com isso, os gestores só jogavam o jogo do preço baixo, sem ao menos investir na melhoria da produtividade de seus recursos. Esse tipo de ação gerou rivalidade por preço entre os concorrentes locais e de outros estados, sem ganho de produtividade, erodindo qualquer possibilidade de lucratividade.

O fato é que o poder de escolha dos clientes é determinado pelas diversas alternativas apresentadas a ele. Quando há diversos fornecedores de produtos

ou serviços que não possuem diferenciação significativa, provavelmente encontrarão dificuldades em manter *feedback* positivo ou lucratividade.

Como a diferenciação equivale ao conjunto de atributos de valor requeridos pelos clientes ou pela sociedade, representa os diferenciais oferecidos por uma empresa. No entanto, a empresa-caso precisava desenvolver na sua caminhada atributos para impulsionar os produtos de valor agregado, estreitar relacionamentos com clientes e fortalecer a marca. Acredita-se que, somente uma oferta de produtos e serviços que possua certa singularidade pode gerar solução ao caso em foco.

Forças organizacionais

- Singularidade do processo logístico

A singularidade e o valor estão associados em ganhar acesso a um recurso escasso, que só pode se tornar disponível por meio de um sistema com características diferenciadas. Por isso, o processo logístico que a empresa domina, ganha força e singularidade devido ao fato de enviar um produto perecível, fresco, do interior do Espírito Santo para os mercados de Londres, Berlim, Paris, Miami e Nova York em 48 horas. Inclusive enviar esse mesmo produto para mercados de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Belo Horizonte, entre dez e vinte e quatro horas.

Esse processo incorporado, marcado pelo acesso a clientes e canais de distribuição nacional e internacional, atua como conhecimento singular pertencente à empresa e gerador de potencial *feedback* positivo ou lucro.

- A base de clientes

A base de clientes da empresa-caso compõe-se de distribuidores, redes de supermercados, restaurantes e cozinhas industriais. O tamanho dos clientes varia desde grandes redes de distribuidores e supermercados a restaurantes diversos.

A base de clientes é diversificada e está localizada nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Pernambuco e Bahia. Também

está localizada no mercado externo, nos países Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França.

A prática da empresa de atender clientes exigentes e que demanda produtos de qualidade e precisão logística concorre para o fortalecimento de soluções de problemas na qual se encontra.

- Os sistemas de certificações

A empresa detém as seguintes certificações:

HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*): é um sistema de gestão de segurança alimentar. O sistema baseia-se em analisar as diversas etapas da produção de alimentos, verificando os perigos potenciais à saúde dos consumidores, determinando medidas preventivas para controlar esses perigos através de pontos críticos de controle. É um requisito fundamental para atuar no mercado europeu.

FDA (*Food and Drug Administration*): a regulação de alimentos e suplementos dietéticos pela Administração de Alimentos e Drogas dos EUA é governada por vários estatutos decretados pelo Congresso dos Estados Unidos e interpretados pela FDA. É responsável pela proteção e promoção da saúde pública. A FDA tem autoridade para supervisionar a qualidade das substâncias vendidas como alimentos nos Estados Unidos e para monitorar as alegações feitas na composição e os benefícios para a saúde dos alimentos.

CE (Certificado de exportação) para a Europa: a empresa-caso aplica em todos os seus produtos e processos produtivos as resoluções de inspeção veterinária imposta pela legislação europeia.

S.I.F. (Serviço de Inspeção Federal): é um sistema de controle do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil que avalia a qualidade na produção de alimentos de origem animal comestíveis ou não comestíveis.

Estas certificações possibilitaram que a empresa construísse processos de produção e qualidade consistentes para se adaptar as exigências e regulação nacional e internacional.

- Qualidade, Segurança Alimentar e nutrição

"Qualidade e Segurança Alimentar" é um termo que define o acesso de todas as pessoas, em todos os momentos, a uma alimentação nutricionalmente adequada, suficiente e segura (qualidade, quantidade e variedade) para manter uma vida ativa e saudável. A empresa-caso valoriza este padrão de segurança alimentar e qualidade nos produtos que ela desenvolve.

Além disso, pescados marinhos de fontes naturais são produtos sem hormônios e outros tipos de aditivos. A empresa-caso, através da produção de pescados ricos em nutrientes naturais, assegura ao consumidor um alimento saudável, proporcionando bem-estar.

- Iniciativas ambientais

A empresa desenvolve as seguintes iniciativas ambientais em seus processos de negócios: Pesca Artesanal não Predatória, Tratamento e Reutilização da Água e o Reaproveitamento de Material Orgânico e Sólido.

Prioriza-se a pesca não predatória, com base no sistema espinhel, que é um tipo de pesca à linha constituído por uma linha principal, de onde dependem outras linhas secundárias mais curtas, a intervalos regulares, onde cada uma termina num anzol. Neste tipo de pesca a captura do peixe é selecionada.

A água utilizada no sistema de produção do pescado, na fábrica, é tratada em estação própria e utilizada em sistema de fertirrigação e o material orgânico do processamento do pescado destinado a produção de farinha de peixe.

- O relacionamento com os fornecedores

A empresa-caso trabalha com a valorização de suas cadeias de fornecimento de matéria-prima e insumos no atendimento da demanda de seus clientes. Desenvolver gestão de fornecedores é uma estratégia importante na conquista de preços, prazos, redução de custos, tornando-se um diferencial competitivo.

Dessa forma, a gestão realizada na cadeia de fornecedores vem possibilitando a empresa vantagens como: maior segurança na qualidade do produto, inclusive nas exigências de rastreabilidade, no atendimento de prazos com os clientes e na redução de falhas em processos e produtos.

- A localização

A empresa-caso está localizada em Itaipava, município de Itapemirim. Esta localização é estratégica, pois está próxima dos principais entrepostos de pescados: Rio de Janeiro, Itapemirim, Piúma, Guarapari, Vila Velha e Vitória. Também fica bem localizada em relação aos mercados consumidores, tanto do Sudeste, quanto do Nordeste, inclusive com facilidade de acesso ao Aeroporto do Galeão para atendimento aos clientes internacionais, já que a logística para o mercado externo é aérea.

Oportunidades

- Consumo de peixe e alimentação saudável

O consumo de pescado está em alta no Brasil. Segundo a reportagem da revista Globo Rural, 01 de abril de 2015, entre os anos de 2012 e 2013, o consumo de pescado no país cresceu 23,7%. Em 2013, a média de consumo nacional foi de 14,5kg por habitante no ano. A Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda o mínimo de 12 kg por habitante/ano, enquanto a média mundial é de 18,8 kg por habitante/ano.

Figura 24 - Consumo de peixe per capita



Fonte: Bastos (2015)

- Capacidade para ampliar mercado

A empresa-caso se destaca por sua capacidade produtiva e potencial de atingir diferentes mercados pelo país e também no exterior. O aumento no consumo de pescados é uma tendência e a manutenção e desenvolvimento das operações de uma organização do porte da empresa é incentivo a essa expansão do setor. Assim, a empresa pode aproveitar as oportunidades de expansão evidenciado pelas tendências de mercado.

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, 2012), o Brasil está listado como um dos maiores produtores de pescados do mundo. A estimativa de produção de pescados para 2030 é de 20 milhões de toneladas. As condições naturais do Brasil são extremamente importantes: 12% da água doce do planeta está no Brasil e, além disso, tem-se uma costa marítima de aproximadamente 8,5 mil quilômetros de extensão. O clima e a geografia favoráveis e diversificados, biodiversidade do mar, rios e lagoas ricas em nutrientes e uma produção significativa de grãos para fabricar ração.

Segundo a instituição holandesa Rabobank (2012), as estimativas da FAO são verossímeis. No entanto, alerta quanto aos obstáculos a serem superados, deficiências estruturais, dificuldades na obtenção do licenciamento ambiental. A cadeia produtiva também precisa ser estruturada e funcionar de forma harmônica.

Segundo o 1º Anuário Brasileiro da Pesca e Aquicultura (2014), a produção brasileira de pescados atingiu em 2011, quase 1,3 milhão de toneladas (Figura 25), conforme os números do Boletim Estatístico da Pesca e Aquicultura do Ministério da Pesca (MPA). Deste total, 771,295,70 foram produzidas através da pesca extrativista. A atividade pesqueira brasileira gera um PIB nacional de R\$ 5 bilhões, mobiliza 800 mil profissionais e proporciona 3,5 milhões de empregos diretos e indiretos.

Figura 25 - Produção total de pescados



Fonte: 1º Anuário Brasileiro da Pesca e Aquicultura, 2014

Para Lobo (2016) o Brasil tem um enorme potencial para ser competitivo no mercado de pesca. Contudo faltam investimentos e modernização das indústrias. Com isso os números de pescados importados somam mais de US\$ 1 bilhão em 2015, foram 306 mil toneladas de pescados importados, enquanto a exportação foi de 31 mil toneladas, gerando aproximadamente US\$ 200 milhões.

De acordo, 1º Anuário Brasileiro da Pesca e Aquicultura, 2014, o futuro da pesca industrial brasileira está a muitos metros de profundidade. A pesca oceânica é considerada a principal fronteira para o desenvolvimento da atividade, em razão dos grandes cardumes de atuns em águas da zona Econômica Exclusiva (ZEE)¹³ brasileira e em águas internacionais que podem ser capturados de forma sustentável.

Mas, para ir em águas profundas, faltam recursos tecnológicos mais modernos para localizar cardumes, realizar viagens a áreas mais distantes da costa, captura intensiva, conservação do pescado no mar e maior segurança da tripulação. Segundo o entrevistado C, a situação das embarcações não contribui para o desenvolvimento e valorização do pescador:

o ponto que eu vejo nessa problemática são os barcos, é que as embarcações via de regra são muito pequenas para a quantidade de

¹³ **Zona Econômica Exclusiva (ZEE)** - é uma faixa situada para além das águas territoriais, sobre a qual cada país costeiro tem prioridade para a utilização dos recursos naturais do mar, tanto vivos como não-vivos, e responsabilidade na sua gestão ambiental. Estabelecida pela Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar (CNUDM), também conhecida como Convenção de Montego Bay, a Zona Econômica Exclusiva se estende por até 200 milhas marinhas (ou náuticas) - o equivalente à 370 km (OECD, 2015).

esforço que ela tem, ela gasta muito combustível, o motor gasta muito combustível para pouca eficiência.

Como a empresa exerce atividade exportadora, que representa 40% do faturamento no período de 2012 a 2016, a questão cambial passa a ser crucial para manter *feedback* positivo. Na Tabela 1, apresenta-se histórico da variação cambial entre os anos de 2011 e 2016.

Tabela 1 - Cotação do Dólar

ANO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
COMPRA	1,836	2,077	2,345	2,655	3,87	3,352
VENDA	1,837	2,078	2,346	2,6562	3,871	3,352

Fonte: Médias calculadas pela ACI-NH/CB/EV – Setor de Estatística.

A desvalorização do Real em relação ao Dólar foi significativa para ampliar as exportações em 2015 e 2016, conforme tabela acima. Este evento será analisado em mais detalhes posteriormente.

Ameaças

- Poder dos concorrentes diferenciados

Porter (1985) considera o ambiente no qual a empresa atua uma arena de competição que está sujeita às forças da concorrência e precisa enfrentá-las para poder sobreviver. As forças da concorrência são a ameaça de entrada de novos concorrentes no ramo; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre as empresas existentes.

As ameaças mais intensas a empresa-caso são as ameaças de concorrentes diferenciados e poder de negociação dos clientes. Quanto aos concorrentes, estão desenvolvendo singularidades e competências distintivas em seus negócios, como produtos de valor agregado, design, melhorias em processos de produção e embalagens sofisticadas utilizando tecnologia termoformadora, atmosfera modificada, processo a vácuo, investimentos em *marketing* e imagem e sistemas de fornecimento. Esses concorrentes estão localizados em Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Ceará. Inclusive, devido ao crescimento da aquicultura, os concorrentes estão cada vez mais posicionados em pescado de água doce.

Segundo ROUBACH, et al (2003), a aquicultura pode ser dividida em seis setores principais, definido pelo tipo de organismo cultivado: peixes de água doce, camarão marinho, moluscos, ostras, camarão gigante de água doce e rãs.

Em relação ao poder de negociação dos clientes, o foco aqui são os clientes institucionais. Seu poder de negociação é muito significativo, já que devido a sua grande estrutura como redes de supermercados e distribuidores nacionais e internacionais, podem influenciar no produto, logística, precificação e lucratividade.

- Concorrentes baseados na informalidade

Uma outra ameaça, na realidade oposta a ameaça acima, é a informalidade dos concorrentes, isto é, atravessadores, que adquirem pescado fresco nos fornecedores diretos (barcos), sem qualquer tipo de controle fiscal ou ambiental, processando os pescados de forma irregular, em estruturas “de fundo de quintal”, sem qualquer certificação ou atestado de qualidade, o que, à primeira vista, torna sua produção barata e enxuta, mas que não garante procedência de produto, nem de conservação, gerando elevado risco à saúde pública. Esses concorrentes não possuem Sistema de Inspeção Federal (S.I.F), Sistema de Inspeção Estadual (SIE), ou Sistema de Inspeção Municipal (SIM), tanto na unidade local quanto na unidade de destino.

Segundo o entrevistado D, a baixa qualidade do pescado coloca em risco à saúde alimentar do consumidor final. Algumas redes de supermercados adquirem de fornecedores produtos como Merluza e Panga, com excesso de água adicionado ao pescado.

- A questão ambiental e o pescado

Szklarz (2012) afirma que a partir da década de 1950 a indústria mundial da pesca passou a retirar dos oceanos mais do que eles são capazes de repor. Para ele, os estoques pesqueiros estão entrando em crise e a indústria é a principal responsável por isso, retirando dos mares aproximadamente 30 milhões de toneladas de pescado por ano. Com isso várias espécies de peixe podem entrar em extinção.

Szklarz (2012) ainda menciona que a organização americana *Save the Seas* divulgou que há uma redução de 90% dos estoques comerciais no planeta. E, segundo o relatório da Organização das Nações Unidas para a agricultura e a alimentação - FAO, em 2011, 60% dos 23 estoques pesqueiros de atum do mundo já foram totalmente explorados. E, isso vem se agravando desde os anos 50 com o desenvolvimento de novas técnicas e equipamentos para a indústria de pesca capturar e localizar cardumes com mais eficiência e precisão (SZKLARZ, 2012).

Já o entrevistado D considera que o problema da pesca está relacionado a contaminação dos estuários. Afirma ainda que, esse risco que o meio ambiente corre de perder suas espécies, representa também uma ameaça iminente para o setor da pesca.

A questão que está diretamente ligada à saúde dos nossos ambientes costeiros envolve a contaminação. É um dos grandes fatores que determina a redução na quantidade do estoque pesqueiro, porque o ambiente contaminado ele acaba com o estuário, ele reduz a saúde ambiental do estuário, reduzindo a quantidade de espécies que conseguem se desenvolver no berço. Então a riqueza do nosso estuário está muito prejudicada em comparação com 50 anos atrás.

Outra questão que se apresenta preocupante para as indústrias de pesca, de acordo com o anuário do *Seafood* de 2016, é a falta de controle fiscal sobre produtos concorrentes importados, principalmente de origem de países como a China e Vietnã. O pescado possui péssimas condições e pouca fiscalização. Os produtos desses países tem substâncias químicas, má conservação e alta concentração de água, objetivando práticas de preços menores, diminuindo a qualidade do produto. (LOBO, 2016).

Queiroz, Araújo e Mabília (2016), informam que o controle fiscal, tanto federal quando estadual, tem se manifestado de modo a combater as fraudes em produtos de pesca e aquicultura. No entanto, é grande o número de indústrias que realizam adulteração química de filés de peixe. Os filés de peixe são imersos a soluções salinas, principalmente o tripolifosfato de sódio. Com isso os filés são incorporados de água em sua musculatura, tornando os preços mais baratos e atraentes aos olhos do consumidor. Segundo o entrevistado A, diversas empresas utilizam dos métodos descritos acima.

“como você vai concorrer com fornecedores, produtores que eles tem péssimas práticas de fabricação... um cara que injeta salmoura, injeta tripolifosfato no pescado para inchar e ganhar peso?”

- As relações interorganizacionais

De acordo com o anuário do *Seafood* de 2016, o governo Federal brasileiro tem se preocupado com o setor e se esforçado para criar um ambiente favorável de desenvolvimento do setor, aprovando nova legislação que proporciona aos investidores maior segurança, ampliando investimentos com o fornecimento de linhas de crédito. Também, merece destaque a criação do Ministério da Pesca e aquicultura (MPA), incorporado ao Ministério da Agricultura em outubro de 2015, a EMBRAPA aquicultura e pesca e as linhas de financiamento constituídas pelo BNDES. Contudo eles entendem que é necessário realizar mais para melhorar a competitividade do setor de pesca (GREGOLIN; OSHIAI, 2015).

No entanto, para o entrevistado C, existem fragilidades nas relações entre as organizações, envolvendo governo, instituições de ensino, produtores de pescado e indústria. Para ele, as fragilidades podem ser assim caracterizadas:

- A dificuldade de reunirem-se em um projeto comum, visando a construção de políticas para o setor;
- Desatualização dos PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar;
- A descontinuidade do comitê gestor de desenvolvimento da pesca;
- A falta de interesse dos pescadores em obter conhecimentos que lhes auxilie na melhoria da gestão da pesca.

O Quadro 9 representa um resumo da análise SWOT detalhada acima. No Quadro 10 estruturou-se a análise SWOT com base nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, identificando questões críticas e oportunidades, possibilitando a formulação de estratégias, objetivos e projetos.

Quadro 9 - Análise SWOT da empresa-caso

	Caracterização	Descrição Resumida
Fraquezas	SINTOMAS – Baixa lucratividade e prejuízos – Alto endividamento, passivo crescente e sem controle – Despesas financeiras acentuadas, baixo capital de giro e Inadimplência	– Deterioração do lucro com crescimento dos prejuízos; – Passivo fiscal, fornecedores e trabalhistas, contribuindo com a crise de liquidez; – Aquisição de insumos, matéria-prima e investimentos financiados pelo <i>factoring</i> e bancos; – Redução do lucro pela inadimplência com aumento dos custos financeiros.
	HIGIENE - Carência de controle de processos, e informação para tomada de decisão	– Falta de padrões de gestão-plano de contas contábil, controle de custos, carência de objetivos estruturados e metas e indicadores; – A empresa não tinha padrão de informação – dados inconsistentes, inconfiáveis etc.
	ESTRUTURAIS Sem diferenciação de valor	– Posicionamento efetivado por preço baixo, levando os gestores ao jogo de preço, não investindo na produtividade de seus recursos.
Forças	– Singularidade do processo logístico – A base de clientes – Os sistemas de certificações – Qualidade e Segurança Alimentar e nutrição – Iniciativas ambientais – O relacionamento com os fornecedores e – A localização	– Domínio do processo logístico pela empresa, devido à complexidade do produto perecível. – Diversificação da base de clientes em diversos tamanhos; – Certificações, HACCP, FDA, CE, SIF e confirmam a qualidade e segurança alimentar para o consumo; – Clientes das questões ambientais, os gestores da empresa-caso, cada vez mais empregam processos de tratamento e reutilização da água, reaproveitamento de material orgânico e pesca artesanal não predatória; – Valorização das cadeias de fornecimento de matéria prima e insumos fortalecendo a gestão de fornecedores na conquista de preços, prazos, redução de custos, tornando-se um diferencial competitivo; – Localização estratégica com proximidade aos principais entrepostos de pescados e também próxima de mercados consumidores e com acesso ao Aeroporto do RJ.
Oportunidades	– Consumo de peixe e alimentação saudável – Capacidade para ampliar mercado	– Crescimento do consumo de peixe em alta, impulsiona o setor; – Incentivo ao consumo do produto. Ações de governos como a semana do pescado, movimentam o setor; – Capacidade produtiva e potencial para atingir diferentes mercados no país e exterior.
Ameaças	– Poder dos concorrentes diferenciados – Concorrentes baseados na informalidade – A questão ambiental e o pescado – As relações interorganizacionais	– Concorrentes diferenciados que estão desenvolvendo singularidades e competências distintas; – Rivalidade dos concorrentes e poder dos clientes institucionais; – Informalidade dos concorrentes, atravessadores, que adquirem pescado fresco nos fornecedores diretos (barcos) sem controle fiscal ou ambiental, processando os pescados de forma irregular, sem certificação ou atestado de qualidade; – Aumento da extração dos oceanos mais que eles são capazes de repor; – Redução dos estoques comerciais no planeta; – Contaminação dos estuários colocando em risco as espécies; – Falta de controle fiscal e sanitário dos produtos importados; – Dificuldade dos órgãos públicos de reunirem-se em um projeto comum para construção de políticas para o setor, PRONAF desatualizado, descontinuidade de comitê gestor e falta de interesse dos pescadores de conhecimentos para melhoria da gestão da pesca.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Quadro 10 - Matriz SWOT organizada com base nas perspectivas do *Balanced Scorecard*

	Pontos fortes	Pontos fracos	Oportunidades	Ameaças
Financeira	Fraquezas de diferenciação e fatores críticos de higiene. Forças como experiência de logística, base de clientes, certificações, relacionamento com fornecedores e iniciativas ambientais.	Fraquezas de baixa lucratividade, diferenciação e fatores críticos de higiene. Forças como experiência de logística, base de clientes, certificações, relacionamento com fornecedores e iniciativas ambientais.	Oportunidades de aumento da receita e de melhoria da produtividade, capazes de fechar a lacuna entre desempenho corrente e objetivos financeiros positivos.	Ameaças à sustentação ou à melhoria do desempenho financeiro; ameaças de concorrentes que influenciarão a estratégia e desafios dos aprimoramentos necessários.
Clientes	Fraquezas de inadimplência e poder dos clientes. Forças como diversificação de clientes e qualidade e segurança alimentar.	Fraquezas de inadimplência e poder dos clientes. Forças como diversificação de clientes e qualidade e segurança alimentar.	Oportunidade de expandir a base de clientes, desenvolver novos mercados e melhorar a proposta de valor.	Clientes com capacidade de negociação e influência no preço. Concorrentes posicionados por diferenciação e baixo preço. Imagem de crise da empresa na sociedade
Processos	Fragilidades no processo informacional, de produção e inovação de produtos. Forças na experiência do processo de logística e processo de compras.	Fragilidades no processo informacional, de produção e inovação de produtos. Forças na experiência do processo de logística e processo de compras.	Oportunidades de melhoria dos processos internos para aproveitar a base de clientes e expansão.	Ameaças como fragilidade no processo informacional – tomada de decisão, de produtos e logística – idade da frota.
Crescimento	Baixa experiência das lideranças em gestão/estratégia – fatores de higiene. Forças do comprometimento das pessoas.	Baixa experiência das lideranças em gestão/estratégia – fatores de higiene. Forças do comprometimento das pessoas.	Oportunidades de desenvolver a cultura, especialmente a informação e metas, as competências e as capacidades para a realização das prioridades estratégicas.	Ameaças e riscos à execução da estratégia, especialmente no aprendizado de gestão/estratégia.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

b) Cenários e ideia de negócios

O exercício central do processo de construção de cenários reside na identificação de condicionantes de futuro, o que está acontecendo na realidade, quais os processos de mudança, o que pode sinalizar e indicar as tendências do futuro. Os condicionantes de futuro são forças motrizes ou tendências de grande relevância e com forte influência na determinação dos eventos futuros. As forças e tendências se caracterizam pela capacidade de influência ou consequências futuras, provocando novas políticas, comportamentos e ações.

A construção de cenários envolve sistemas altamente complexos e dinâmicos, que convivem com mudanças contínuas e com elevado grau de imprevisibilidade e incerteza. No entanto, exercitar o pensamento sobre o futuro, construir projetos e avaliá-los, permite acumular conhecimentos, competências e aprendizados para as oscilações que os eventos futuros impõem sobre a realidade da empresa.

A configuração dos cenários contribui para pensar as atividades internas da empresa-caso, especialmente orientar a ideia de negócios, a cadeia de valor e os produtos e serviços ofertados aos clientes.

Mediante entrevistas e a realização de dois *workshops* com especialistas, entre o período de 2012 e 2014, construiu-se uma proposição de cenários para a empresa-caso, conforme Quadro 11, constituídos por 2 cenários - positivos e negativos. O cenário foi dividido em duas partes: o ambiente externo e o ambiente interno da empresa

Quadro 11 - Cenários positivos e negativos da empresa-caso

CENÁRIOS POSITIVOS	CENÁRIOS NEGATIVOS
– Respostas ambientais positivas quanto a preservação das espécies de pescados e manutenção dos estuários mediante sistemas de regulação. – Manutenção do Dólar no patamar de R\$ 3,20 (capacidade para competir no mercado internacional). – Retomada econômica do mercado brasileiro. – Aprimoramento da cadeia fornecedora de pescados. Melhoria da qualidade dos fornecedores. – Consolidação da estrutura de produção, armazenagem e entrega – melhoria no uso de ativos da empresa – Consolidação da qualidade do pescado no mercado interno. <i>Portfólio</i> diferenciado e com valor agregado. Clientes percebem valor. – Equipe estruturada e motivada. Evolução das competências distintas.	– Respostas ambientais negativas quanto a preservação das espécies de pescados e manutenção dos estuários mediante sistemas de regulação. – Novas regulações impedindo a captura e industrialização de pescado. – Valorização do real – perde competitividade no mercado internacional. – Continuidade da retração econômica no mercado interno. – Falha em requisito de certificação sanitária. – Redução da margem de lucratividade por inflação de custos. – Diferenciação do <i>portfólio</i> não é percebida pelos clientes. – Continuidade das fraquezas de higiene e estruturais.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

c) Percepções dos gestores

Para entender as percepções dos gestores sobre o ambiente interno e externo, foram buscados temas que descrevessem as lembranças do passado e ideias sobre o futuro, estabelecendo-se quatro temas: heranças do passado, decisões importantes pela frente, restrições no sistema e a questão do epítáfio.

No tema heranças do passado, o gestor tem que se lembrar e expressar eventos que foram fundamentais na empresa, tanto bons quanto ruins, mas que serviram/servem de aprendizado para o futuro. Segundo o entrevistado A,

“a empresa vinha carregando problemas do passado. A gente tem um histórico de tomar dinheiro do banco de tomar dinheiro com agiotas. Então, tudo isso aí foi se arrastando e foi se agravando, gerando um passivo praticamente impagável. É difícil gerenciar uma empresa com a sobrevivência ameaçada o tempo todo”

Na temática decisões importantes pela frente são questionadas sobre decisões com resultados em longo prazo e que precisam ser decididas no curto prazo.

Agora se for imaginar que você tem um mercado em desenvolvimento, um mercado em crescimento e você tem uma estrutura inchada, com processos arcaicos, com tomadas de decisão sem base nenhuma, decidindo apenas com base na pressão ou resolução de algo imediato...precisamos urgente montar uma base de informação para saber para onde estamos indo, precisamos de bússola para nos orientar.

Já as restrições no sistema visam identificar o que o gestor está vivenciando dentro e fora da empresa que pode limitar os resultados a serem alcançados no negócio. De acordo com o entrevistado A:

[...] para cumprir contrato, porque tínhamos contratos de **ACC - Adiantamento sobre Contrato de Câmbio**¹⁴ no banco e isso aí vencia. Então a gente tinha sempre que estar exportando para manter aquela Roda Viva.... e aconteceu um dia da gente realmente entrar em colapso. Real valorizado e carência de informações de precificação gerou navegação no escuro – isto é sabíamos o que estava acontecendo, porém sem qualquer precisão’.

E ainda quanto à questão da compra de produtos para a empresa, relata:

[...] chegou um barco, tem peixe? Vamos comprar. Será que esse peixe vai dar lucro? Não sei, mas vamos comprar. Então ficávamos com muito peixe em estoque, vários tipos de peixe com pouco valor e com dificuldades de vendas. O capital de giro foi imobilizado.

E, a questão do epítáfio, que vai de encontro aos valores que o gestor possui e que gostaria que permanecesse na organização quando ele deixar o cargo, chegando ao máximo possível dos valores pessoais. Segundo o entrevistado A:

Como diferença eu acho que só tenho um ponto a te falar, a questão do caráter, porque todo mundo me conhece aqui, sabe como sempre agi, como ajo até hoje. Então as pessoas não tiveram dúvida de que eu não ia dar calote, porque isso aí já estava instalado na cabeça deles.

Preocupado com suas atitudes quanto a empresa-caso, o entrevistado A relata que estava em busca de ajuda, pois:

[...] a minha preocupação, era se realmente estava no caminho certo. Não é que eu não conseguia enxergar, é que eu não conseguia ninguém que pudesse me posicionar em relação a isso. Mas eu tinha essa preocupação, eu tinha essa certeza que tinha alguma coisa de errado, isso aí eu tinha certeza absoluta.

¹⁴ Grifo do autor

4.1.2 Objetivos e projetos estratégicos

Todos os programas de mudança dependem dos recursos humanos para a sua execução e a empresa precisa de um conjunto de planos de ação que possam ser articulados, comunicados, discutidos e acordados de modo que todos possam subscrevê-lo e dar a sua contribuição onde for apropriado.

Posto isso, desenvolve-se os objetivos estratégicos e os planos, considerados aqui como iniciativas estratégicas ou projetos. Com base na análise situacional, constrói-se, em 2012, um conjunto de objetivos para a empresa-caso, que inclui os seguintes temas:

- a) Solucionar as fraquezas da empresa, caracterizadas pelas fraquezas de sintomas, higiene e estruturais.
- b) Desenvolver estratégias para crescimento da lucratividade, para a geração de *feedback* positivo a fim de possibilitar investimentos e redução de endividamento.
- c) Adaptar e desenvolver a Ideia de Negócios, alicerçada na cadeia de valor e com base na diferenciação e desenvolvimento de produtos, necessário para manter a espiral de crescimento da empresa. Determinar as Competências Distintivas em que pretendem-se basear para ter sucesso no futuro, mudando de uma estratégia de *commodity* para de valor agregado.
- d) Articular as forças e oportunidades, com base na expansão para mercados já servidos e novos mercados, por exemplo, supermercados, mercado americano e europeu, restaurantes e cozinhas industriais.

A implementação dos objetivos estratégicos se dá pela execução de planos ou projetos. Não há como separar a estratégia dos processos. Projetos são executados com intervenções nos processos da empresa, na rede de relações, na solução das fraquezas de higiene e estruturais.

Os projetos, como conjunto de ações que buscam impactar o posicionamento competitivo da empresa, têm como características o curto e longo prazo. Necessita-se de ações no curto prazo, como estruturar o sistema de precificação, o plano de contas, os processos organizacionais e o projeto de vendas. A empresa-caso desconhecia o índice de lucratividade dos *portfólios* e clientes.

Nas ações de longo prazo, ao definir a estratégia de diferenciação, com base na singularidade do valor agregado, os investimentos necessários para mudança de processos, precisam ser planejados e executados para um período de 10 anos. Outro exemplo envolve o endividamento, geralmente, negociado em 10 anos para pagar.

O desafio é compor na empresa-caso prática de ações interventivas que modifiquem processos, produtos e competências. Dentre os principais objetivos para a implementação de uma iniciativa, ou projeto, encontram-se a redução dos custos operacionais, posicionamento de mercado, inovação em produtos ou tecnologias, processos de mudança organizacional. E os critérios de escolha das iniciativas são: viabilidade econômico-financeira e avaliação do risco do projeto. As iniciativas relacionam-se diretamente com o desempenho esperado através das metas estratégicas de curto e longo prazo.

O mapa estratégico 01 da empresa-caso, desenvolvido no primeiro trimestre de 2012, Quadro 12, apresenta parâmetros para a construção das estratégias com base em temas como: Onde estamos? Aonde queremos chegar? Como fazer? Esses temas foram construídos mediante um conjunto de métodos e a conversação estratégica.

O mapa estratégico 02 da empresa-caso, desenvolvido no segundo trimestre de 2012, resume os Objetivos estratégicos, Projetos e Indicadores que balizam os caminhos a serem seguidos pela empresa. O mapa oferece a interação de ação com pensamento. Desta forma, contribui para que os gestores ingressem em um processo de aprendizado, ligando ação, percepção e pensamento. No dizer de Heijden (2009, p. 61), o mapa é cognitivo e possibilita ação:

Um pequeno destacamento húngaro fazia manobras militares nos Alpes. Seu jovem tenente enviou uma unidade de reconhecimento exatamente quando começou a nevar. Nevou durante dois dias, e a unidade não voltava. O tenente temia que tivesse enviado seus homens para a morte, mas no terceiro dia a unidade retornou. Onde tinham estado eles? Como haviam achado o caminho de volta? 'Sim', disseram eles, 'nós nos consideramos perdidos e esperamos pelo fim, mas então um de nós achou um mapa no bolso. Isso nos acalmou. Acampamos, esperamos a nevasca passar e com o mapa encontramos nosso caminho e aqui estamos'. O tenente examinou bem o mapa e descobriu, para seu espanto, que era um mapa dos Pirineus.

Quadro 12 - Mapa Estratégico 01 da empresa-caso

MAPA ESTRATÉGICO DA 01 EMPRESA-CASO			
PERSPECTIVA	ONDE ESTAMOS?	AONDE QUEREMOS CHEGAR?	COMO FAZER?
Financeira	Baixo índice de lucratividade	Meta de lucratividade de 15%	Projeto vendas
	Custo alto (historicamente)	Atuar com custo administrativo de 5% do faturamento Diminuir o custo de produção em 10%	Projeto redução de custos
Clientes	Capital de giro desestruturado	Vendas orientadas ao capital de giro	Projeto vendas
	Carteira de clientes com baixa lucratividade	Otimizar a carteira através de vendas lucrativas	Projeto vendas
	Alto poder dos canais de distribuição	Equilibrar o poder com os canais de distribuição	Projeto vendas e posicionamento de produtos
	Concentração de vendas em poucos clientes com baixo retorno	Diversificar as vendas com estruturação de uma carteira lucrativa	Projeto vendas
	Alta qualidade do pescado (certificação)	Fortalecer a marca da empresa-caso	Projeto vendas e Projeto marketing
Processos Internos	Baixo Controle de Vendas	Fechar pedidos lucrativos	Projeto vendas
	Médio Controle de Compras	Diminuir o Índice de refugo em 50%	Projeto produção enxuta
	Médio Controle de Estoque	Aprimorar Controle de Estoque	
	Produção enxuta, mas com oportunidades de melhorias	Racionalizar a sazonalidade de produção	
	Necessidade de aprimorar os processos administrativo, financeiro e contábeis	Racionalizar os processos administrativos. Zero retrabalho	Projeto informação
	Necessidade de aprimorar o processo de transporte	Integrar o processo de transporte com vendas/compras Otimizar as rotas de captura/entrega	Projeto logística
	Necessidade de estruturação do grupo empresarial	Grupo Empresarial Estruturado	Projeto informação
Organização	Desintegração dos processos, principalmente no âmbito informacional	Processos de Trabalho integrados	Projeto desenvolvimento gerencial
	Baixo índice de gerência	Composição das gerências / Lideranças	
	Setores desestruturados gerencialmente	Estruturação dos Setores	
Informação	Retrabalho	Retrabalho Zero	Projeto informação
	Baixo uso de informações para tomada de decisão	Gestão por Indicadores	
	Baixo índice de utilização do sistema de informação	Sistema como base de dados e atividades integradas	
Pessoas	Necessidade de capacitação	Organizar as atividades operacionais e capacitar as pessoas	Projeto desenvolvimento de pessoas
	Necessidade de atuação gerencial	Capacitação em gestão e Liderança	Projeto desenvolvimento gerencial

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Quadro 13 - Mapa estratégico 02 da empresa-caso

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROJETOS	INDICADORES
FINANCEIRA	Ampliar a lucratividade		Índice de lucratividade EBITDA em...
	Qualificar vendas	01 - Projeto de vendas	Média mensal de vendas em...
	Reduzir custos	02 - Projeto de redução de custos	Reduzir os custos em ...
	Negociar empréstimos e passivos	03 - Projeto de negociação de empréstimos e passivos	Alongar 40% dos empréstimos em 24 meses Reduzir antecipações e cheque especial de 6% do faturamento para 3%
CLIENTES E MERCADOS	Posicionar no nicho de valor agregado	04 – Estratégia de posicionamento de produtos e serviços	Indicador em construção
	Priorizar <i>portfólio</i> rentável		
	Organizar estrutura de vendas	05 – Estratégia de representantes	Preço médio por Kg
	Desenvolver estratégia de comunicação	06 – Estratégia de comunicação	Comunicar para 1.000 clientes por mês
OPERAÇÕES INTERNAS	Ampliar a produtividade	07 – Projeto de produção enxuta	Faturamento por funcionário
	Desenvolver o controle de processos	- gerenciamento do tempo de produção	% de redução de atrasos
	Reduzir atrasos dos pedidos, perdas e retrabalhos	- volume de produção - recursos de produção - informação e controle de produção	% de redução de perdas Pedidos com problemas/total de pedidos
	Manutenção eficiente	08 – projeto de manutenção	Reduzir tempo de máquinas paradas e custo de manutenção
PESSOAS E INFORMAÇÕES	Definir estrutura de pessoas e atividades	09 – projeto de qualidade de vida e melhoria do trabalho	Indicador de clima organizacional
	Organizar informações para tomada de decisões	10 – projeto de desenvolvimento gerencial	Indicador de capacitação

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.3 Aprendizagem na empresa

Quando se aborda aprendizagem organizacional a pergunta que sempre vem em mente: será que as pessoas querem realmente aprender e mudar? Se existem mais oportunidades para aprender e, ao mesmo tempo, mais dificuldades para se fazer isso. Na empresa-caso aborda-se o tema da aprendizagem com base nas seguintes dimensões:

- O contexto provocador de aprendizagem

A crise de sobrevivência na empresa gerou insatisfação com a situação atual, ansiedade em relação às consequências e a segurança ou saída para tentar a mudança. Ocorre na empresa o reconhecimento de ameaça a sobrevivência e isto é acompanhado por um sentimento intensamente desconfortável de vulnerabilidade. Aprender novas formas de fazer é a saída para a mudança da situação atual. Na concepção da empresa, “do jeito que agimos não pode mais continuar”.

- Encontros de comunicação e informação

Encontros permanentes com gestores e equipes possibilitam entender que o comportamento organizacional é algo maior do que a soma das partes: significa a opinião corporativa.

O conhecimento que embasa isso está embutido nas pessoas da organização, nos seus sistemas e nas suas invenções. Nesse sentido, o objetivo dos encontros é o de compartilhar o significado do que está acontecendo na empresa para garantir que as ações se alinhem. Os encontros começaram no primeiro trimestre de 2012 e se tornaram uma prática estratégica e operacional.

- Mapa Estratégico, o Deliberado e o Emergente

Quando se desenvolveu o Mapa Estratégico da empresa, representando os objetivos, projetos e indicadores, estabeleceram-se, devido a participação dos gestores na construção do mapa, aberturas diferenciadas de ideias. Por um lado, estratégias deliberadas, concepção de linha-guia e estratégias emergentes, aprendizagem ao longo do processo de execução da estratégia. Na empresa-caso, os mapas, indicadores, números, percepções, opiniões, proporcionam mais consistência na

tomada de decisão, clareza de rumo, intenções realizadas, e também, ações realizadas que não eram expressamente pretendidas.

Provou-se valioso lembrar aos gestores, especificamente, de incluir ações para construir capacidades organizacionais relacionadas ao desenvolvimento de competências distintivas, pois essas são negligenciadas com frequência. As competências distintivas valorizadas e aprimoradas, via encontros e cursos, foram: capacidade institucional para pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos de produção com valor agregado, capacidade em sistemas de informação para solução de fraquezas de higiene, capacidade no conhecimento dos sistemas de valores dos clientes, capacitação para atender os investimentos pioneiros em equipamentos especializados e capacitação em *marketing* e vendas.

- Reuniões de análise e avaliação das operações

As reuniões na empresa-caso são efetivadas diária e semanal. Servem para acompanhar o desempenho das vendas, finanças e operações, corrigir problemas operacionais que surgem no curto prazo, contribuir com melhorias e avaliar os projetos específicos e acompanhar a execução das ações detalhadas nos projetos. Essas reuniões são apoiadas pelas informações atualizadas e específicas de cada área.

- Reuniões de análise da estratégia

As reuniões de análise da estratégia encarregam-se de acompanhar o andamento da estratégia, analisar como os objetivos estão sendo alcançados, detectar as dificuldades de implantação e também criar medidas para solucionar os problemas e eliminar as dificuldades encontradas. Na empresa-caso, a frequência das reuniões de estratégia é semanal.

Enfim, as reuniões de operações e de análise da estratégia fornecem aos gestores uma visão completa dos caminhos a serem percorridos, de como enfrentar obstáculos, proporcionam melhoria nos processos, tudo para garantir que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

4.1.4 Sistema de Monitoramento

Na empresa-caso, anterior a 2011, os sistemas de controle eram frágeis, inconsistentes, inconfiáveis, gerando uma fraqueza problemática, que é a fraqueza de higiene. No decorrer de processo de intervenção foram criados e aprimorados os sistemas de controle e monitoramento envolvendo os sistemas financeiros, de produção, de processos, de clientes e pessoas.

O sistema de monitoramento desenvolvido na empresa-caso, compõe-se de um conjunto de indicadores que permitem visualizar o desempenho dos projetos e das atividades, sendo atualizado de hora em hora ou de forma diária, assim ele fornece um *feedback* aos colaboradores sobre o resultado de seu trabalho e como as melhorias promovidas por eles tem contribuído para alcançar tais resultados. Além disso, os dados fornecidos pelos sistemas são importantes para as reuniões de avaliação das operações e das estratégias.

Apresenta-se a seguir um conjunto de informações que marcam os resultados da intervenção na empresa-caso, no período de 2012 a 2016. Essas informações estão organizadas considerando a evolução do faturamento e da lucratividade, taxa de crescimento do faturamento e da lucratividade, número de funcionários e taxa de crescimento e evolução dos investimentos e taxa de crescimento. As informações foram organizadas de acordo com o número-índice base 100, isto é, o primeiro ano da série histórica foi igual a 100.

Na Tabela 2, Evolução do Faturamento e da Lucratividade, percebe-se a evolução do faturamento entre 2011 e 2016 em 488,61%, o que equivale a média anual de 37,20%, valor expressivo se considerar a crise da economia em evidência.

Enquanto o mercado interno cresceu 227,04%, entre 2011 e 2016, o mercado externo cresceu 1.572,26%, especialmente devido aos anos de 2015 e 2016, marcado pela desvalorização do real em relação ao dólar. Evidente que a variação cambial teve grande influência no faturamento, porém, se a empresa não tivesse feito o dever de casa, como por exemplo, resolver as fraquezas de higiene e estrutural, o resultado possivelmente não seria este. A evolução da gestão da empresa fez com que ela aproveitasse a oportunidade de mercado e da variação do câmbio.

Quanto à evolução da lucratividade no período de 2012 a 2016, de 525,28%, a variação foi excepcional, ultrapassando a variação do faturamento (488,61%).

A lucratividade no período, média de 51,30% anual, foi devido aos avanços na resolução das fraquezas de higiene, na agregação de valor dos produtos e na ampliação do mercado, especialmente com o crescimento e organização do corpo de vendas da empresa. Também, o crescimento mais intensivo nos anos de 2015 e 2016, deve-se ou é reflexo do ambiente externo favorável, com crescimento do consumo de pescado e a contribuição da variação cambial.

Tabela 2 - Evolução do Faturamento e da Lucratividade

DESCRIÇÃO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Faturamento total	100,00	147,45	159,91	168,35	272,46	488,61
Mercado interno	100,00	151,47	160,78	160,30	184,23	227,04
Mercado externo	100,00	130,80	156,35	201,66	637,95	1.572,26
Lucratividade	-	100,00	140,99	148,42	290,10	525,28

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A Tabela 3, abaixo, mostra o percentual do faturamento e da lucratividade do ano em relação ao ano anterior. Ocorreram variações significativas no faturamento e na lucratividade, especialmente no ano de 2014 em relação ao 2015 e no ano de 2015 em relação ao de 2016. Os dados de mercado externo, dos anos 2015 e 2016 (216,35% e 146,45%, respectivamente), confirmam a excepcionalidade do setor externo nos resultados da empresa.

Tabela 3 - Taxa de Crescimento do Faturamento e Lucratividade

DESCRIÇÃO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Faturamento total	?	47,45%	8,45%	5,27%	61,84%	79,33%
Mercado interno	?	51,47%	6,14%	- 0,29%	14,93%	23,23%
Mercado externo	?	30,80%	19,54%	28,98%	216,35%	146,45%
Lucratividade	?	247,45%	40,99%	5,27%	95,46%	81,07%

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Na Tabela 4 percebe-se que entre os anos 2012 a 2016 houve um crescimento expressivo no quadro de funcionários, de 350,00%. O crescimento em 2012, 41,67%, e 2016, 40,00, foram significativos, especialmente porque foram empregos diretos.

Tabela 4 - Número de Funcionários e Taxa de Crescimento

DESCRIÇÃO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Base 100	100,00	141,67	173,33	211,67	250,00	350,00
Taxa de crescimento	?	41,67%	22,35%	22,12%	18,11%	40,00%

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Com relação aos investimentos, o crescimento da empresa só seria possível com investimentos em contratação e capacitação de pessoas, melhoria de processos, produtos, logística e precisão nas informações para tomada de decisão e geração de conhecimento.

O quadro mostra a determinação de investimentos da empresa, com crescimento entre o ano de 2012 e 2016 em 1.750,00%, média anual de 104,60%. No acumulado, o aumento foi de base 100,00 em 2012 para 4.205,00 em 2016. O investimento na empresa foi suportado pelo aumento significativo no lucro – 76,00% dos investimentos foram feitos com recursos próprios e 24,00% de instituições financeiras - fornecendo, assim, o *feedback* positivo para o crescimento diferenciado.

Tabela 5 - Evolução dos Investimentos e Taxa de Crescimento

DESCRIÇÃO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Base 100		100,00	450,00	725,00	1.180,00	1.750,00
Base 100 dos investimentos acumulados		100,00	550,00	1.275,00	2.455,00	4.205,00

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Embora os números acima apresentem situação expressiva do processo de intervenção, descrevendo um caso com certo sucesso, vale lembrar que o processo não é estático, demanda novos aprendizados, já que cenários indicam novas regulações de pescado, ampliação dos requisitos das certificações e crise da economia, indicando dificuldades para os próximos três anos. Contudo, o processo de aprendizagem é contínuo.

4.2 RELATÓRIO DE CAMPO

O Relatório de Campo caracteriza-se por conter informações que refletem os resultados da intervenção, adaptado ao contexto da situação pesquisada. Composto da narrativa escrita e circunstanciada de fatos ocorridos no processo de intervenção na empresa e dos métodos utilizados.

Para elaborar o relatório de campo utilizou-se da experiência da pesquisadora como participante do processo de intervenção, de referências teóricas e de métodos para

levantamento e organizações de dados e informações. O relatório de campo foi construído de acordo com os seguintes temas: **i)** A empresa familiar, a família e o drama da média empresa; **ii)** Informação, tomada de decisão e metas; **iii)** Preparando a diferenciação: trabalhando com os recursos disponíveis; **iv)** Prontidão para a mudança e modos de pensar; **v)** A relação entre pendências e tendências; **vi)** O aprendizado estratégico, a estratégia deliberada e emergente; e **vii)** O ambiente e a regulação.

4.2.1 A condução do levantamento, organização e análise de dados e informações

Levantar e organizar dados e informações é a porta principal de entrada na empresa para conhecer a empresa cliente, a percepção dos vários atores e as perspectivas financeiras, mercados e clientes, processos, pessoas e informação. Esta fase é crítica para o sucesso do projeto. Sem a devida empatia com os atores e colaboradores, o processo de intervenção pode não ser realizado.

No processo de levantamento de dados e informações, baseado na conversação estratégica, via entrevistas e *workshops*, utilizou-se de temas e questões abertas, deixando que os participantes contribuíssem com suas informações. Também é necessário estabelecer um ambiente de descontração e interação entre os participantes.

A estratégia utilizada no campo foi a combinação entre pesquisa e ação, que contribuiu para a solução dos problemas encontrados no campo, mediante a ação e interação entre o pesquisador, a equipe de intervenção e os participantes. Na pesquisa-ação, o pesquisador desempenha papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas. Segundo Thiollent (2005, p.51), “Preferimos apresentar o ponto de partida e o ponto de chegada, sabendo que no intervalo, haverá uma multiplicidade de caminhos a serem escolhidos em função das circunstâncias”.

Para a realização da pesquisa-ação, seguiram-se as seguintes etapas: fase exploratória, tema, formulação do problema, hipóteses, seminário, seleção da amostra coleta de dados, análise e interpretação dos dados, plano de ação e divulgação dos

resultados. A pesquisa-ação fornece estrutura organizada para levantamento de dados, plano de ação e monitoramento.

Dados e informações foram levantados e organizados mediante categorias como fraquezas da empresa, forças, oportunidades, ameaças e percepções de atores sobre legado, capacidade de mudança e restrições de ações, mediante ferramentas como análise SWOT, *Balanced Scorecard* e análise de forças competitivas.

Para Mintzberg (2010), quase todos concordam que pensamento estratégico significa ver à frente. Mas você não poderá ver a não ser que veja atrás, porque qualquer boa visão do futuro tem de estar enraizada na compreensão do passado. Por isso, que ao realizar o levantamento de dados e informação, os dados históricos são produtivos para ver atrás, compreensão o passado. Na empresa-caso, buscou-se dados referentes aos anos de 2008-2011, como base para analisar o passado.

No levantamento de dados e informações, Heijden (2009), contribui para interpretar e compreender o contexto da empresa mediante três paradigmas de gestão – o racional, evolucionário e processual. O paradigma racional contribui para entender a organização como um processo de concepção ou codificação com base em análise do ambiente externo e interno, definição de objetivos, identificação de opções estratégicas. Então compreender ambientes e objetivos faz-se mediante análise econômica setorial, análise financeira interna, análise de *portfólio* e investimentos etc.

Quanto ao paradigma evolucionário, compreende-se a empresa como espaço que envolve muitos agentes independentes, o comportamento do sistema como um todo pode se tornar essencialmente indeterminado e emergente. Nessas circunstâncias, o processo de tomada de decisão é policêntrico, demanda ajustes mútuos e negociações constantes entre os atores envolvidos. Entender a lógica dos atores e a linguagem na empresa, torna-se essencial para a sua análise.

Já o paradigma processual parte da premissa de que o sucesso não pode ser codificado, que demanda invenção original ou singularidade, e que podemos tentar tornar o processo de estrategização mais hábil. Nesse sentido, aprender ganha relevância na empresa, caracterizando-se um contínuo de desenvolvimento e melhorias. Com isso, busca-se entender a empresa como um organismo que aprende.

Na empresa-caso utilizou-se simultaneamente a combinação dos três paradigmas. Quanto ao racional, utilizou-se para elaborar a análise ambiental, os objetivos, a avaliação da adequação estratégica, os posicionamentos e desenvolvimento de política para adequação da empresa, as macro-orientações. Quanto ao evolucionário utilizou-se para perceber os jogos entre os atores, as microatividades envolvendo informações para tomada de decisões e comportamentos advindos do contexto da empresa. Na empresa-caso, o consenso quanto aos caminhos para solução de problemas foi facilitado, especialmente devido à situação crítica em que se encontrava.

No paradigma processual, por sua vez, interessou-se profundamente nos processos internos, na ideia inventiva direcionada para melhorar a adequação entre as competências da empresa e o ambiente de negócios e, assim, desenvolver um processo de estrategização mais hábil. Executar estratégia é tão crítico ou mais importante que a estratégia em si. Por isso, a equipe de intervenção, precisou compreender o modelo mental da empresa para a aprendizagem, a experiência do passado e enxergar novos padrões de diferenciação e capacidade de mudar.

4.2.2 A empresa familiar, a família e o drama da média empresa

De acordo com Bernhoeft (2003) uma empresa pode ser considerada familiar quando a sua história e origem estão calcadas a uma família e quando essa possui alguns de seus membros na administração da organização. Para caracterizar os vários conteúdos sobre a empresa familiar, desenvolveu-se o quadro a seguir:

Quadro 14 - Caracterização conceitual da empresa familiar

AUTOR	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR
Campos (2006)	Empresa baseada na divisão de capital da organização entre os membros da família e na composição de cargos. Considera o racional e o emocional difícil de distinguir, devido aos sentimentos que envolvem o laço familiar. O comportamento profissional permanece em segundo plano muitas vezes, colocando em risco a sobrevivência do negócio. A família pode se desintegrar por motivos de inveja e incompetência.
Lodi (1998)	As atividades a serem realizadas são de acordo com a necessidade da família e não da organização. Confunde-se os bens e patrimônios da empresa com os pessoais. Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores “não familiares” e o excesso de personalização dos problemas administrativos. Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado. Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou a falta de uma boa política de produtos e de mercados. Importância do enriquecimento individual, caracterizado por comportamentos como o custeio de despesas individuais, demissão de funcionários competentes por caprichos pessoais, disputa pelo pró-labore em detrimento de reinvestir o dinheiro, entre outros. Considera aspectos positivos fortes como, a lealdade e comprometimento com os dirigentes, uma boa imagem da família na região onde atua ou até mesmo no país sede, quando os familiares são competentes a imagem da organização e da família é preservada, preservação dos valores e visões dos dirigentes passados até os futuros, dentre outras.
Cepelowicz (1996)	Não adotar métodos que valorizem a eficiência produtiva ou a meritocracia ou por eleger os membros da família, considerados incompetentes para assumirem cargos elevados.

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro acima descreve as contradições da empresa familiar quanto aos interesses da família e da empresa, os conflitos pessoais, o uso de técnicas e ferramentas de gestão, as necessidades da família e da empresa etc. Para o pesquisador, o facilitador ou o profissional de intervenção, entender as contradições da empresa familiar é ponto crítico e fundamental para o sucesso do projeto. As contradições entre a decisão que envolve a compra de um veículo de alto luxo para uso pessoal e os investimentos em melhorias de processo, é típico nessas empresas, isto é, a contradição entre manter o *status quo* em detrimento da melhoria de produtividade.

O analista deve estar atento aos problemas que estas contradições geram no ambiente da empresa, especialmente empresa com risco de sobrevivência, e se não se posicionar em resolvê-las, o risco de insucesso é eminente.

No caso em análise, o avanço nas resoluções de problemas foi consistente devido ao controle dessas contradições. A empresa-caso, embora sendo empresa familiar, com pai, filho, neto, primos, sobrinhos, cunhados, as relações de lealdade e comprometimento com a empresa foram efetivas para a resolução de problemas.

4.2.3 Informação, tomada de decisão e metas

Em ambientes empresariais, os sistemas de informação são compostos de gerenciamento da informação, coleta dos dados, distribuição da informação, utilização das informações, avaliação constante de resultados e redirecionamento no sistema.

A informação é o dado trabalhado, tratado e com valor significativo atribuído ou agregado e com sentido lógico para quem o utiliza. O dado é o elemento da informação, um conjunto de letras, números que tomados isoladamente não transmitem nenhum conhecimento. A informação “trabalhada”/mineralizada pelas pessoas e por recursos computacionais, geram cenários, simulações e demonstram as oportunidades. A informação mineralizada é chamada de conhecimento.

A informação é imprescindível para controlar e gerenciar processos e ações, tais como: planejamento, produção, custos qualidade, gestão de clientes, pedidos, faturamento, distribuição, compras, estoque, contas a receber, gestão de pessoal, contabilidade e outros.

Choo (2003) considera que a organização do conhecimento liga os três processos de uso estratégico da informação - a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões - num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que podemos chamar de ciclo do conhecimento. A empresa tem de agir, escolhendo um curso de ação para lidar com a incerteza e as ambiguidades.

Os processos de tomada de decisão nem sempre resultam de um caminho estruturado para uma solução única. Mas, pode-se afirmar que a informação é um recurso primordial na tomada de decisão, e quanto mais estruturado o caminho mais utiliza-se os sistemas informacionais.

As metas devem incluir periodicidade-anual, semestral, etc. conforme apropriado. Elas devem orientar o comportamento esperado do negócio. São expressas quantitativamente, como os índices de lucratividade a serem atingidos, metas de vendas, entre outros.

As metas estão vinculadas aos indicadores, que são importantes para o planejamento e o controle de processos organizacionais, possibilitam o acordo de metas e os seus desdobramentos, pois são de vital importância para a análise crítica dos desempenhos e para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento. Os

indicadores são normalmente quantitativos em forma de números, moeda, percentual etc., mas podem ser também baseados em pesquisas e avaliações.

Assim, no sistema de gestão da empresa, em particular os indicadores de desempenho, supõem a existência anterior de rede de informações confiáveis e contínuas. Um indicador confiável, quantificável e mensurável, pode requerer antes de sua implantação, a estruturação de dados, delineando formas de obtenção e de tratamento de longo prazo. Os indicadores estão divididos por áreas de atuação: econômico-financeiro, atendimento ao consumidor, eficiência operacional e recursos humanos.

Para Choo (2000), a organização do conhecimento é eficiente porque se envolve continuamente no ambiente mutável que a cerca, renova seu estoque de conhecimentos e pratica um vigilante processamento da informação com vistas à tomada de decisões. Em suma, a organização do conhecimento visa:

- a) Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- b) Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- c) Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- d) Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas para a sobrevivência e desenvolvimento da organização.

Na empresa-caso, na fase inicial de levantamento e organização de dados, conforme apresentado nas fraquezas de higiene, ocorria a carência total de dados confiáveis financeiros, de produção, vendas, estoque, pessoas, etc. Inclusive, a empresa era desprovida de relatórios gerenciais como DRE – demonstrativo de resultado econômico, relatórios de vendas, relatório de lucratividade por *portfólio*, relatório de compras, relatório de produção e produtividade.

Também, as decisões na empresa eram efetivadas com base na intuição, desprovida de metas e indicadores. Nada era medido. Não existia cultura de metas.

Construir cultura de informação e metas é uma competência essencial para a evolução da empresa e a mudança da situação de crise de sobrevivência. Então, um

conjunto de atividades foram executadas imediatamente para a solução dessa fraqueza. Foram desenvolvidos plano de contas para organização dos registros de dados, relatórios gerenciais econômico-financeiros, de compras, produção e produtividade, custos, investimentos, pessoas, etc. Toda a estrutura dos relatórios e padrão de registros de dados foram construídos no curto prazo para dar consistência a tomada de decisão na empresa.

Além da construção do padrão de dados e relatórios gerenciais, foi desenvolvido um conjunto de metas de vendas, compras, produção e produtividade, processos, financeiros e lucratividade para orientar e avaliar o comportamento dos negócios. Por conseguinte, as informações e metas, proporcionaram aos gestores a criação de significados sobre a empresa e ambiente, para dar sentido aos acontecimentos e, posteriormente, desenvolver uma interpretação comum para direcionar uma ação, uma decisão.

A melhoria dos processos na empresa-caso ocorreu devido ao desdobramento e desenvolvimento de um conjunto de painéis de informação operacionais. Esses painéis, como um conjunto de indicadores que geram o *feedback* sobre o desempenho dos processos para os gestores, facilitam a representação visual dos dados e contribuem para uma análise mais interativa pelos funcionários, criando condições para que se aprofundem na prospecção e análise de dados e informações.

Por sua vez, é fundamental os estabelecimentos de objetivos e metas na empresa-caso, visando empreender ações para transpor lacunas do passado. A explicitação dos objetivos promoveu a avaliação contínua do progresso das ações e ter indicação da eventual necessidade de uma ação corretiva. Este exercício possibilitou aos gestores foco na caminhada. Segundo entrevistado F:

Primeiro ponto a relação compra e venda – nunca isso tinha sido calculado, não tinha informação, começamos a rotular uma relação de 50% entre compra e venda, um indicador de 50%, esse indicador foi fundamental, então essa primeira relação compra e venda, uma segunda relação que foi fundamental foi o sistema de precificação pra saber quanto é que a matéria-prima poderia gerar de feedback positivo de retorno né, terceiro eu acho que o terceiro o que dinamizou e que foi muito importante talvez, foi a composição do portfólio, essa composição do portfólio.

4.2.4 Preparando a diferenciação: trabalhando com os recursos disponíveis

Conforme Heijden (2009), as fraquezas estruturais indicam as áreas nas quais a empresa gostaria de ter, mas não tem uma competência distintiva, pelo menos, não no presente. Os exemplos de fraquezas incluem a falta de diferenciação, o tamanho relativo diante dos concorrentes, a falta de reconhecimento de marca, etc. As fraquezas estruturais costumam indicar a direção em que a ideia de negócio precisa se desenvolver para o futuro - a visão estratégica.

Por conseguinte, na perspectiva de Porter (2004) e Heijden (2009), uma empresa obterá sucesso caso ela identifique se o cliente irá preferir um produto diferenciado em troca de um valor mais alto, ou se ele preferirá um produto mais barato que do concorrente, porém sem diferenciação. Essa identificação é importante para conhecer melhor o mercado da empresa e qual a estratégia ela deve utilizar para se diferenciar do concorrente.

A diferenciação do produto ou serviço é a criação de algo único e novo na indústria e incluiu a imagem da marca, rede de fornecedores, tecnologia, entre outros, também proporciona sentimento de lealdade entre os seus clientes, conquistados a partir de um esforço na diferenciação e comunicação de seus produtos e serviços e essa diferenciação cria uma barreira de entrada forçando os novos concorrentes a superar o que já se encontra estabelecido.

A estratégia de produto usado na empresa-caso foi baseada na diferenciação e não na estratégia de custos. Evitou-se a estratégia de custos, porque identificamos que os concorrentes locais e nacionais tinham estratégia de custos similar a empresa-caso, concorrendo por promoção e baixando exaustivamente os preços, fazendo com que ocorresse a redução da lucratividade ou geração de prejuízos.

Por conseguinte, a equipe de intervenção, elaborou um trabalho exaustivo para entender a concorrência. Foram analisados, nas redes de supermercados, os produtos concorrentes, inclusive os oriundos de outros países – China e Chile. Esses produtos foram levados ao laboratório da empresa e realizada análise minuciosa de cada produto – condições de armazenamento, qualidade, design, atratividade da embalagem, preço e composição do produto. A análise de concorrência foi o fator

fundamental para começar a se pensar uma estratégia de diferenciação: como podemos ser diferentes dos concorrentes? Como podemos criar um valor diferente?

Além da análise da concorrência, foi feita pesquisa baseada em grupo-*focus* com dez consumidores, incluindo chefes de cozinha. O resultado da pesquisa mostrou o que poderia ser produzido de diferente, o peixe fresco no supermercado sem a necessidade de uma peixaria, sem os transtornos de uma peixaria – o odor e a higiene-, as porções de pescados em pequenas quantidades, o processo de elaboração do produto, a sugestão de desenvolver atmosfera controlada específica do pescado, que era pouco conhecido no Brasil, e melhoria da embalagem para facilitar a comunicação com o consumidor final.

Portanto, ocorreu mudança significativa no posicionamento de produtos, saindo da estrutura antiga de *commodity*, para o de valor agregado, com os produtos a vácuo e as bandejinhas, implementação de novos processos de produção, os investimentos em tecnologia de embalagem, equipamentos de vácuo e termoformadora, conforme figuras 26 e 27, a seguir.

Figura 26 - Embalagem a Vácuo



Fonte: Catálogo da Empresa-caso¹⁵

¹⁵ Imagem editada pelo autor para garantir a confidencialidade da empresa caso

Figura 27 - Embalagem bandeja termoformada



Fonte: Catálogo da Empresa-caso ¹⁶

Embora não seja possível definir estratégias ótimas somente através de um processo de pensamento racional, os gestores podem criar processos em organizações que irão torná-las mais flexíveis, adaptáveis e capazes de aprender com seus erros. Para Heijden (2009, p. 60), “[...] a escola processual parte da premissa de que o sucesso não pode ser codificado [...] que podemos tentar tornar o processo de estrategização mais hábil [...] o sucesso só pode ser baseado numa invenção original”.

Foi fundamental para o grupo de intervenção discutir as singularidades potenciais ao *portfólio* de negócios, especialmente questionar se, no início da intervenção, os negócios atuais eram de fato bem-sucedidos? Esse *portfólio* tinha potencial de crescimento e lucratividade? Contudo, Porter (2009) argumenta que o modelo da cadeia de valor, possibilita a divisão da empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para a compreensão dos custos e das fontes existentes ou potenciais de diferenciação. Com base em Heijden (2009), criou-se um processo de estrategização mais hábil, com processos para desenvolver *portfólio* inovador de produtos, composto

¹⁶ Imagem editada pelo autor para garantir a confidencialidade da empresa caso

de pessoas, tecnologia, cronograma, gestão – acompanhamento de ações e aprendizagem.

Portanto, o processo do novo posicionamento aconteceu no período de dois anos, envolvendo um trabalho exaustivo de pesquisa, organização de projetos e investimentos, e implementação de ações.

4.2.5 Prontidão para a mudança e modos de pensar

Os ambientes competitivos, e que demandam processos de mudanças, induzem as empresas a reexaminarem suas estratégias, isto é, repensarem conceitos, ferramentas e modelos. O acirramento da competição nas últimas décadas tem produzido transformações significativas no ambiente de negócios em todo o mundo. A mudança é uma premissa da competitividade. Esse ritmo da mudança está se acelerando, a concorrência está se intensificando, os clientes estão mais exigentes e novas tecnologias estão solapando estruturas de negócio tradicionais.

Porém, as mudanças organizacionais não são postas em prática por conflitarem com modelos mentais tácitos, ou seja, internos e poderosos. Esses modelos compreendem ideias arraigadas que possuem interferência sobre as atitudes, algumas vezes sem que se tenha consciência disso. Os modelos mentais impedem que ideias novas sejam colocadas em prática, que inovações surjam e que as pessoas aceitem as mudanças por alguma ideia interna que conflite com os ideais novos (SENGE, 2009).

De acordo com Senge (2009), uma organização que aprende deve sempre expandir sua capacidade de criar o futuro e aprender sempre, de modo a buscar sua sobrevivência e adaptação ao ambiente. A aprendizagem envolve uma mudança de mentalidade, dos gestores e colaboradores, permitindo criar avanços para a organização.

Para Kaplan e Norton (2008), a empresa que necessita mudar a estratégia, precisa aprimorar não apenas os processos existentes, mas também os novos processos. Então, terá que aprender um processo totalmente novo e nisso poderá encontrar sérias dificuldades.

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), os estrategistas são, em grande parte, autodidatas: eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de

pensamento, principalmente através da experiência direta. Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando assim sua experiência subsequente. Nesse sentido, mudar a forma como os estrategistas pensam não é uma tarefa simples, pois, as formas de pensamento estão arraigadas em sua experiência.

Na empresa-caso, devido ao contexto de crise de sobrevivência, todos que estão envolvidos com a empresa sofrem junto a ela e torna-se perceptível a necessidade de mudança. Porém, o problema está no tempo para realizar o processo de mudança e a prontidão dos gestores para a mudança. O lado positivo de uma crise está relacionado à rapidez nas decisões tomadas. Tais mudanças emanam do conhecimento que a empresa tem de si mesma e do ambiente externo. O aprendizado ocorre com as pessoas na medida em que constroem um novo modelo mental juntamente com outras pessoas. Porém, isso ocorre de forma lenta, dificultando a capacidade de acompanhar as mudanças que ocorrem de forma veloz.

Na empresa-caso, o conhecimento interno não possibilitava o processo de mudança, precisava de novos conhecimentos, novos métodos, novas formulações. A abertura para mudança só foi possível porque não tinha outra saída, era isso ou acabar.

No início do processo de mudança, houve resistências, até porque algumas pessoas estavam acostumadas com o trabalho sem metas. Mas, a partir de um processo de conversação, de demonstração de problemas, de uma análise consistente, as pessoas foram tomando conhecimento, tomando consciência sobre as questões críticas e foram moldando os comportamentos, evoluindo os modelos mentais, e logo desenvolvendo as atividades mais críticas.

A equipe de intervenção teve pleno apoio para fazer as ações geradoras de mudança. Na capacidade de admitir, de demitir, de construir sistemas de controle, de reorganizar trabalhos e, especialmente, de mudar o modelo mental dos gestores, porque o modelo mental era baseado numa espécie de medo e aversão a números e a indicadores.

Os modelos mentais estabelecidos inicialmente na empresa-caso impediam a aprendizagem e a inovação organizacional, transformando-a num local com práticas ultrapassadas, como o hábito de comprar por R\$ 10,00 (dez reais) e vender por R\$12,00 (doze reais). Então, a equipe interventora trouxe por meio da disciplina da

conversação, expor os modelos mentais do passado, trazendo-os à tona e, em seguida, aperfeiçoou-os.

Percebeu-se que os gestores, não destilavam ego e talentos autoproclamado. Eram pessoas discretas, que faziam perguntas constantemente e tinham coragem de enfrentar as respostas mais brutais, isto é, olhar de frente os fracassos e erros, inclusive os próprios, sempre mantendo a fé no sucesso final.

4.2.6 A relação entre pendências e tendências

Segundo Walter (2014), vivemos em um mundo onde o “urgente” se mostra como uma ameaça para as pessoas que não conseguem distinguir o importante do urgente. Muitas empresas buscam fechar a conta no azul e, para isso, lançam mão de promoções, reduzindo, com isso, a margem de lucro. Porém, os consumidores acostumam-se e a empresa cria uma cultura de promoção, fazendo com que suas vendas tenham pico nesses períodos.

Por conseguinte, a empresa necessita perceber tendências e olhar para o futuro para aproveitar as oportunidades que surgem num ambiente de constantes mudanças, onde empresas que não se atentarem para as inovações que estão ocorrendo correm o risco de fecharem.

Na empresa-caso, o desafio foi equilibrar entre o que é urgente e importante, entre o que é pendência e tendência, tornando-se fator essencial para que a empresa visualizasse as oportunidades e resolvesse a crise de sobrevivência.

Mintzberg (2000) considera que na escola empreendedora traz em seu centro o conceito de visão, onde o líder traz uma representação mental da estratégia, criada ou expressa em sua cabeça. A visão da qual o líder detém, serve como um senso e uma inspiração do que deve ser feito. A visão não é um plano articulado, mas sim, uma imagem a seguir.

Nesse sentido, os gestores da empresa-caso estavam com a visão limitada, dominados por pendências, com foco fechado e, por isso, não valorizavam planos estratégicos, metas e indicadores. Eles também não costumavam fazer planos para o futuro, tomando decisões com base em suas percepções limitadas e pressões, buscando resultados imediatos e soluções rápidas para os problemas.

A grande preocupação dos gestores da empresa-caso era saber se realmente estavam no caminho certo. Não que os gestores não enxergassem o problema, mas que não conseguiam ninguém que pudesse posicioná-los em relação às dificuldades e os caminhos a seguir.

O trabalho da equipe de intervenção, e as técnicas de gestão usadas, especialmente o mapa estratégico, contribuíram para ampliar a visão dos gestores, fazendo com que eles enxergassem de forma consciente as ameaças e oportunidades do ambiente. O mapa estratégico desenvolvido junto à empresa-caso, consiste na forma como a organização deveria expressar sua estratégia para os empregados e gestores. Esse mapa foi constituído com base em temas baseados em processos, clientes, finanças e aprendizagem e crescimento. O mapa mostrou de forma clara e acessível o que a empresa esperava com a estratégia e os temas estratégicos facilitaram a compreensão e a comunicação. Buscou-se então, no caso em evidência, o equilíbrio entre pendências e tendências.

4.2.7 O aprendizado estratégico, a estratégia deliberada e emergente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Mintzberg (2004) advertem que estratégias viáveis possuem qualidades de estratégias emergentes e deliberadas e que devem, portanto, combinar tanto aprendizado flexível como também algum nível de controle deliberado.

Assim, a estratégia intencionada, quando implementada, torna-se estratégia deliberada, precisando o gestor ter atenção para as estratégias que emergem do aprendizado empresarial – denominadas estratégias emergentes. Considera-se que, no extremo, uma significa controle zero e a outra significa aprendizado zero.

As duas abordagens são complementares, pois nenhuma organização possui conhecimento suficiente para prever tudo que irá acontecer antecipadamente. A aprendizagem ao longo do processo não pode ser ignorada.

Na vida real, as estratégias precisam misturar as duas de alguma forma: exercer controle, fomentando o aprendizado. Ou seja, as estratégias devem formar e também devem ser formuladas. Ao formular estratégia, deve-se enfatizar o aprendizado, em especial coletivo, em condições de incerteza e complexidade.

Na empresa-caso, percebe-se a valorização das estratégias deliberadas e emergentes. As estratégias deliberadas, entendidas como guarda-chuva, indica as macro-orientações mediante análise do ambiente externo e interno, definição de objetivos, construção de posicionamento, e planos de ação. Esse processo foi desenvolvido como linha geral da estratégia e representado no mapa estratégico da empresa. Quanto às estratégias emergentes, indicam os detalhes que acontecem no percurso ou caminho da execução da estratégia, por exemplo: as ações de *marketing* e vendas para ampliar receitas no mercado interno e externo e o processo de aprendizagem que essas ações geram.

Então, é preponderante na prática de intervenção manter a relação entre as estratégias deliberadas e emergente. A empresa-caso possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência e criatividade e integrar aprendizado e controle. A empresa percebe o ambiente em que está inserida e adapta-se com antecedência. Dispondo da competência e experiência de seus membros, é capaz de constante aprendizado e inovação. Adotando normas e rotinas aprendidas para a tomada de decisões, prepara-se para ações objetivas no momento conveniente. No cerne da empresa-caso está a administração de processos de informação, que mediante mapas, demonstrativos e linguagem formam a base da criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões.

Na empresa-caso foi fundamental a integração entre as estratégias deliberadas, as estratégias emergentes e o processo de aprendizagem, apoiados pelo conjunto de informações organizadas como: demonstrativos de resultados, sistema de precificação, demonstrativo de capital de giro, estratificação de produtos e mercados e conversação estratégica. A partir daí as diferentes concepções e cognições foram comparadas, desafiadas e negociadas, buscando-se assim, um entendimento conjunto da situação crítica em que passava a empresa-caso. Considera-se que, a saída para a crise de sobrevivência tem que ser articulada, as estratégias deliberadas, emergentes, aprendizagem, conversação e sistemas de informação para decisões consistentes.

Para o sucesso da intervenção, é imprescindível resolver no curto prazo, entre 30 e 60 dias, o problema da fraqueza de higiene, que está relacionada com a carência de sistemas de precificação, carência de controle e processos e carência de informação

para tomada de decisão. A construção dos mapas e demonstrativos gerenciais, apoiados pelos sistemas de informação e pessoas, foi uma ação fundamental para o exercício do controle e do aprendizado na empresa-caso.

Na empresa-caso, a aprendizagem, de modo a obter vantagem competitiva, ocorre mediante o processo de experimentação e isso se dá com o aprendizado generativo que envolve recriar o mundo e seu contexto, ao contrário da aprendizagem adaptativa, que somente reage aos eventos que ocorrem. As incertezas do ambiente requerem novas habilidades e formas de gerenciar, pois, essas incertezas, geram nas pessoas, sentimento de ansiedade e o líder necessita trabalhar a fim de conter a exacerbação de sentimentos.

Embora tenham sido usadas ferramentas de gestão como SWOT e BSC, elas contribuem para a análise e para operacionalizar as ações na empresa, focando na realização dos objetivos dos processos críticos, presentes no mapa estratégico, bem como nos objetivos de aprendizado e crescimento, que contribuem para os processos-chave. No entanto, na empresa caso, o mapa estratégico contribuiu para ampliar percepções, cognição e indicar rumo e metas. Isso produz um pouco de previsibilidade para ações a serem tomadas.

Na empresa-caso são realizadas reuniões de aprendizado da estratégia, proporcionando visualização da validade e também a modificação e adaptação da estratégia. Essas reuniões ocorrem ao menos uma vez por semana, assim as questões críticas que envolvem a execução da estratégia, são conversadas proporcionando às equipes informações necessárias para modificar a estratégia, caso necessário.

Outro instrumento de avaliação são os testes estatísticos, importantes para analisar se a proposta de valor e a estrutura de custos criaram relacionamentos lucrativos com clientes, examinando estatisticamente as relações entre melhorias nos critérios de avaliação do BSC e SWOT. As hipóteses de que as melhorias nos indicadores de aprendizado e crescimento geram melhorias nos indicadores de processos internos são fornecidas pelo mapa estratégico. As hipóteses podem ser testadas com análises estatísticas, e podem ser ou não confirmadas a validade da estratégia, fornecendo um sinal para que a empresa identifique a necessidade de mudar a estratégia.

Evidente que um obstáculo ao aprendizado é a falta de percepção, por parte dos gestores, da importância da informação para a empresa, juntamente com a compreensão dos processos organizacionais que possibilitam que a informação seja transformada em conhecimento e ação. Outra grande dificuldade encontrada pela organização é a falta de capacidade de desaprender o passado e de aprender e adaptar-se às mudanças. Com isso, torna-se importante desenvolver a capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa da organização.

A empresa-caso, em sua busca para criar conhecimento e fomentar a inovação, recriando assim a empresa, os processos e os produtos, buscou inserir a criação de conhecimento no centro da estratégia da empresa. Isso não aconteceu de forma automática, pois depende que o gestor compreenda, absorva e analise as informações do ambiente e a capacidade para agir em relação a esse conteúdo, ou seja, ele necessita de tempo para o aprendizado.

4.2.8 O ambiente e a regulação

Os processos regulatórios e sociais permitem que as empresas adquiram o direito de operar nos países em que ela compra e vende seus produtos. Legislações sobre o meio ambiente, a segurança e a saúde, bem como sobre práticas trabalhistas. Tais normas realizam certas imposições às operações da empresa que necessita estar atenta para que não haja paralisações ou perdas no processo pela falta de atendimento a legislação (KAPLAN; NORTON, 2004).

Algumas empresas procuram não só cumprir às exigências mínimas da legislação, mas também ser proativa, demonstrando preocupação com a qualidade de seus produtos, saúde e segurança do meio ambiente e com sua força de trabalho, construindo assim uma boa reputação no meio em que ela opera (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para Kaplan e Norton (2004) a falta de desempenho satisfatório na responsabilidade das empresas com os funcionários, os cidadãos e as comunidades trazem sérios riscos para a empresa, como por exemplo, sua capacidade de operar, crescer e de agregar valor futuro para os acionistas.

A excelência nos processos regulatórios e sociais só trazem benefícios para as organizações, demonstrando preocupação com o meio ambiente, reduzindo assim

seu impacto e acidentes ambientais. Ela aumenta a segurança e a saúde dos empregados e comunidade, reduz os custos melhora sua imagem perante a sociedade e a seus clientes. Isso está completamente ligado às perspectivas estratégicas do *balanced scorecard* (recursos humanos, operacionais, financeiro e clientes) (KAPLAN; NORTON, 2004).

Whittington (2004) explora a estratégia em duas vertentes – a agenda sociológica e a agenda gerencial. A perspectiva sociológica considera a estratégia como um vasto campo de atividades social, com práticas relevantes para a sociedade. A visão gerencialista trata dos processos e das atividades gerais daqueles que praticam a estratégia, considerando a *performance* desses quanto ao modo como desempenham seus papéis.

Com relação aos órgãos de regulação, as exigências para atuar no mercado começam com a embarcação. Em seguida, vêm os registros da atividade, os registros dos profissionais e os produtos. A embarcação deve ser registrada junto ao Ministério. Os produtos devem ser adquiridos levando-se em consideração o tamanho, a espécie e a origem.

Quanto a regulação para atuar em outros mercados, a empresa-caso, atendeu a exigência da União Europeia em 2009 que exigiu que qualquer produto que entre nos países pertencentes ao bloco, tivessem uma certificação do país de origem garantindo uma rastreabilidade. A ideia da rastreabilidade está relacionada, a legalização do produto na origem, e que este não está em extinção.

Na percepção ainda dos entrevistados, a contaminação costeira é fator de importância, porque o ambiente contaminado é um dos grandes fatores que determina a redução na quantidade do estoque pesqueiro, pois o ambiente contaminado acaba com o estuário, reduz a saúde ambiental e impacta diretamente a quantidade de espécies que conseguem desenvolver-se neste ambiente.

Uma das observações relatadas pelos entrevistados, é a ameaça da sobrepesca – barcos industriais que vêm de outros territórios, utilizando redes que carregam tudo por onde passam, inclusive as espécies acompanhantes, colocando em risco toda a fauna marinha.

A empresa-caso apresenta como forças um conjunto de certificações de qualidade para o mercado interno e externo, também compõe de seu quadro de processo ambiental um conjunto de iniciativas tais como: pesca não predatória, tratamento e reutilização da água e reaproveitamento de material orgânico. Assim, com a intenção de minimizar os impactos da atividade, a empresa-caso demonstra preocupação com o meio ambiente, aumentando a segurança e a saúde dos empregados e melhorando sua imagem junto a sociedade.

5 FRAMEWORK DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo descreve uma proposta de framework de gestão estratégica, com base na experiência em empresa de médio porte, familiar e em crise de sobrevivência.

O *framework* é uma estrutura conceitual que possibilita manusear homogeneamente diferentes objetos de negócio. É preparado para fomentar a gestão e caracterizar entregáveis comuns para cada objeto de negócio. Também é visto como tática na manipulação de ambientes organizacionais complexos. O *framework* organiza sugestões de solução para um agrupamento de problemas semelhantes.

5.1 As concepções de estratégia e a empresa caso

Nesta seção, discute-se o tema estratégia, a partir de abordagem construída e fundamentada no referencial teórico. Esta abordagem traz à luz interações, contradições, conflitos e incoerências que podem surgir na formulação e implementação de estratégia.

5.1.1 As fases da gestão estratégica em empresas de médio porte

O planejamento estratégico formal, segundo (MINTZBERG, 2010), em seu modelo básico de formulação de estratégias é composto por cinco estágios. No primeiro estágio refere-se à fixação dos objetivos. Em segundo momento avalia-se o ambiente externo da empresa, suas condições futuras preparando-se para a mutação do ambiente.

Auditar internamente a empresa definindo suas forças e fraquezas compõe a terceira etapa. Já na quarta etapa avalia-se a estratégia escolhendo qual irá melhor indicar os resultados. E na quinta etapa operacionaliza-se a estratégia, dividindo-a em subestratégias a fim de facilitar a implementação.

Um dos sérios problemas do planejamento estratégico é que ele representa um estilo de gestão baseado em cálculos e não em compromissos. Na gerência baseada em cálculos, estipula-se um objetivo e calcula-se o que as pessoas envolvidas devem fazer para alcançá-lo, sem considerar suas preferências. As estratégias calculadas não representam nada para as pessoas que a implementarão. Quando a gestão se baseia em compromissos, ela engaja e envolve as pessoas no trabalho, obtendo seu

compromisso e gerando o entusiasmo necessário para que cada uma ajude a definir como o trabalho deve ser elaborado e desenvolvido.

A questão da dificuldade de se executar eficazmente a estratégia é tão crítico que, segundo Kaplan e Norton (2000), a habilidade de se executar uma estratégia pode ser tão ou mais importante que a estratégia em si, sustentando sua afirmação com base em pesquisa que relata que menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são implementadas com sucesso.

Na experiência da equipe de intervenção, tanto na empresa-caso, quanto em outras empresas pesquisadas, ocorre a constatação da não existência de um processo de planejamento formal, na sua concepção plena, com etapas definidas, sequenciais e mediante um processo formalizado.

Com base em Bethlem (2003) e na experiência da equipe de intervenção em empresas de médio porte familiar em crise de sobrevivência, desenvolveu-se cinco fases da gestão estratégica, conforme Quadro 15.

Quadro 15 - Fases da gestão estratégica

FASES DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS	CARACTERIZAÇÃO
FASE 1: Desconhecimento dos conceitos e processos	Falta de informação para tomada de decisão. Fraquezas de higiene, estruturais e sintomas. Insuficiência de avaliação do negócio Carência de direção - rumo
FASE 2: Conhecimento dos conceitos e processos - sem aplicação	Informações insuficientes e atrasadas. Fraquezas de higiene, estruturais e sintomas. Rumo da empresa em debate Equipe não alinhada
FASE 3: Plano estratégico sem resultados	Carência de metas e indicadores Ações desintegradas Baixa relação entre estratégia e orçamento Execução desarticulada
FASE 4: Plano estratégico necessita reformulação	Desenvolver portfólio lucrativo Alinhar equipes, inclusive vendas Mobilizar para execução
FASE 5: Gestão estratégica	Rumo e alinhamento de equipes Aprendizagem e evolução dos negócios Monitoramento: informação atualizada Pensar e criar o futuro

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Normalmente as médias empresas em crise de sobrevivência estão cristalizadas em problemas de fraquezas de higiene, estrutural e sintomas, ocupando as fases 1, 2 e 3, conforme quadro acima. Entender essas fases é fundamental para dimensionar lacunas entre a situação atual e a pretendida e, em especial, viabilizar a execução da

estratégia. Assim como, dimensionar o processo de aprendizado, tanto o processo individual como o processo coletivo.

Para sair da situação de crise, a empresa precisa construir e facilitar o processo de aprendizado, especialmente na solução de desafios como o problema de informações para a tomada de decisão, a questão da diferenciação de produtos e processos, o alinhamento de equipes e a carência de metas e indicadores.

Para ativar os processos de habilidades e capacidades dessas empresas-objeto, argumenta-se que não é qualquer tipo de nova habilidade ou capacidade que ativa os processos. Habilidades e capacidades especiais ativam-no de maneira mais eficaz, especialmente as que efetivamente transformam a maneira de perceber e sentir o mundo, pois elas interferem na maneira de entender e executar ações.

Por conseguinte, a equipe de intervenção e a empresa-caso precisam resolver no curto prazo, os problemas de higiene e estruturais. Então, os discursos envolvendo os temas como missão, visão e valores, comum nos livros de planejamento, não faz sentido para essas empresas nas fases 1,2 3, porque estes discursos não contribuem para a formulação e execução de estratégia.

Neste contexto, a equipe de intervenção e a empresa-caso, precisam obsessivamente, no curto prazo, resolver o problema da informação para ter noção de onde agir. Como a formulação e execução da estratégia envolve o aprendizado individual e coletivo, é fundamental no início do processo de intervenção construir os mapas cognitivos, composto de temas, números, quadros, gráficos e percepções.

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), crescemos em uma cultura em que aceitamos determinadas afirmações como verdadeiras, embora elas possam não ser. Por exemplo, acreditamos que, quanto mais informações tivermos, mais precisas serão as decisões. As evidências empíricas não apoiam essa crença. As informações encontradas em geral são redundantes e provêm pouco valor adicional. No entanto, para empresa-caso que não tinha o básico de informação – como por exemplo o índice de lucratividade - para saber seu estado atual, a assertiva acima é incongruente.

5.1.2 O processo social e de conversação da empresa

Para Carter, Clegg, Kornberger (2010), na formulação e execução de estratégia, existem gaps relacionados à fantasia executiva e as capacidades das empresas. Isso é, o pensamento estratégico tem superado em muito as capacidades das empresas, pois, o plano promete futuros perfeitos à custa de presentes imperfeitos: é sempre um diagnóstico negativo da realidade atual; descreve a situação presente como imperfeita, negativa, em que falta uma coisa ou outra, a fim de prometer um futuro melhor, utópico. Dessa forma, pensar estratégia gera lacunas entre futuros inatingíveis e uma realidade negativa que deve ser superada, produzindo descontentamento e necessidade de urgência para escapar do presente.

Se por um lado Clegg (2010) considera que o pensamento estratégico produz lacunas entre a fantasia dos gestores e capacidade de execução da empresa, Matus (1993) por outro lado, apresenta a empresa como um processo de vários decisores com objetivos conflitantes que negociam entre si. Nesse sentido, introduz a teoria do jogo social, que é vista como um jogo criativo e conflitante entre vários atores que possuem diferentes interesses, motivações, valores e recursos.

Por conseguinte, ainda segundo Matus (1993), a realidade constitui um espaço de produção social, em que o planejamento não pode ser limitado a um processo de formulação de planos e operações, mas deve considerar a viabilidade de execução desses planos frente às resistências impostas por vários atores.

Embora exista a concepção do visionário que direciona o rumo da empresa, há também a concepção de que a empresa é um processo social, constituída de vários atores que negociam e interpretam a realidade. A explicação da realidade é realizada através da leitura e interpretação dos dados e informações, vindas de cada ator que as observa e interage. Tal explicação é construída sobre a declaração de pessoas, atores que possuem seus valores, interesses e ideologias, as diversas visões diferentes sobre a mesma realidade.

No processo de intervenção, precisa-se dar lugar as ideias para melhorar a adequação e as competências da empresa e o ambiente de negócios. Qualquer solução de empresas em crise, gira em torno da conversação, o relacionamento entre pensamento e ação compartilhado. Somente a partir de um processo de conversação

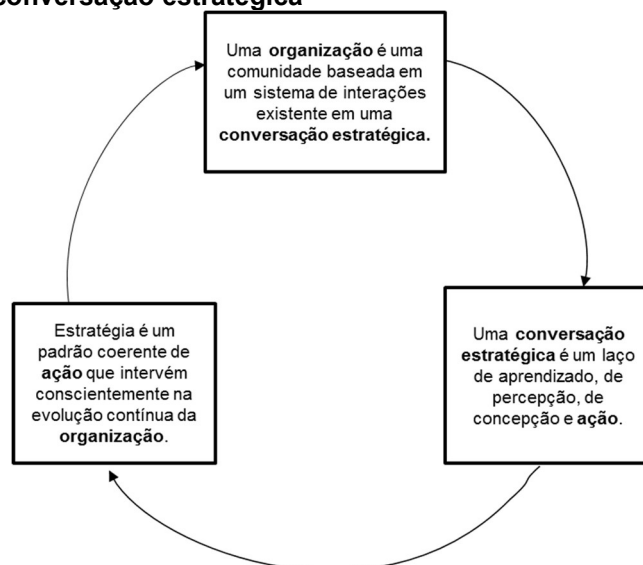
é que os elementos de observação, informação e pensamento podem ser estruturados, compartilhados e usados. Então, os atores passam a expressar a sua realidade mediante o processo de conversação e de informação consistente.

No jogo social, as empresas em crise de sobrevivência, em especial a empresa-caso, precisam estar atentas para a questão do consenso e não consenso. Por um lado, se houver consenso de forma fácil reduz-se a massa crítica, reduzindo a consciência ou entendimento dos problemas. Por outro lado, se não existir consenso, as ações e experiências divergentes podem levar à erosão da visão comum. Como as empresas de médio porte são normalmente empresas familiares, construir consenso sobre problemas e soluções é uma tarefa relevante e essencial para o avanço de estratégia.

Portanto, a ação de intervenção precisa conciliar estas situações descritas acima, de consenso e não consenso, no jogo social. Desse modo, a habilidade de conversação, na qual as ideias são formuladas, analisadas, debatidas e aprimoradas ganha relevância fundamental no processo de evolução da empresa. Experimentar e construir um processo de conversação diário, semanal e mensal, com base em percepções, informações e conhecimentos é fundamental para a solução de problemas e o desenvolvimento da empresa, conforme Figura 28.

Na empresa-caso, no processo de conversação com as equipes, valorizam-se ações como criar um ambiente de hospitalidade de ideias; estabelecer um grupo incluindo as principais lideranças e pessoas com diferentes experiências; organizar informações e incluir pessoas de fora; olhar adiante antes de tomar decisões; examinar o presente e o passado; deixar a conversa fluir: evitar colocar-se como o “advogado do diabo”; e vivenciar o processo da conversação continuamente.

Figura 28 - A arte da conversação estratégica



Fonte: Heijden (2009, p. 360)

5.1.3 Pontos de encontro nas abordagens de estratégia

Neste item, os pontos de encontro representam a interação entre diferentes abordagens sobre estratégia, caracterizada pelas concepções de macro-orientações e microatividades, estratégias deliberadas e emergentes; e paradigma racional, evolucionário e processual. O objetivo é o de misturar as diferentes concepções com a intenção de construir uma proposta de *framework* de gestão estratégica.

Na concepção das macro-orientação e microatividades, percebe-se a gestão, nas macro-orientações destacando pontos investigativos do conteúdo de estratégia - do setor e concorrência, oportunidades e estratégias genéricas. Já outras abordagens intitulam de microatividades - compostas do processo de criação e das atividades desenvolvidas pelos gestores – a aprendizagem no trabalho, os relatórios e a exposição de investimentos e despesas etc. Com relação a estratégia como prática, pode se afirmar que é “alguma coisa” que as pessoas fazem.

Com relação a concepção sobre estratégia deliberada e emergente, considera-se que as estratégias são formuladas, bem como são formadas, isto é, existe ação de planejamento e ação tácita, de aprendizado, envolvendo as estratégias reais das empresas. Evidencia-se a questão de quem origina e quem se subordina na formulação e implementação das ações empresariais, a estratégia ou a estrutura organizacional. Assim, considera-se que no extremo uma significa controle zero e a

outra significa aprendizado zero. Então, a estrutura não somente segue a estratégia, a estrutura é ela própria, uma determinante da estratégia.

Porém, as duas abordagens não são excludentes, mas complementares. No processo de execução da estratégia, somente as ações realizadas pela empresa definem de fato a estratégia, uma vez que muitas das ações deliberadas não se realizam na prática.

Com relação ao paradigma racional (macro-orientações e estratégias deliberadas), evolucionário (estratégias emergentes) e processual (processo de conversação e aprendizagem), embora não seja possível definir estratégias ótimas, a resposta correta, baseadas no pensamento racional, por exemplo o modelo de Steiner, também não é possível definir estratégias apenas baseadas na concepção de estratégia emergente, pois esta concepção critica a possibilidade do desempenho estratégico. Contudo, somente através de um processo de pensamento racional, os gestores podem criar processos em organizações que irão torná-las mais flexíveis, adaptáveis e capazes de aprender com seus erros. Desta forma, o pensamento processual defende que o sucesso não pode ser codificado, que se pode tornar o processo de estrategização mais hábil e que o sucesso só pode ser baseado na singularidade.

Na empresa-caso, com 17 de anos de início de suas atividades e 210 funcionários, não é uma empresa iniciante, adquiriu experiências complexas como atuar no mercado nacional e internacional, certificações como S.I.F, HACCP, FDA e CE, e processos de produção que operacionalizou 7 mil toneladas de pescado em 2016.

No entanto, conforme descrito no estudo de caso, a empresa apresentava problemas de fraquezas de higiene e estruturais típicas de empresas na fase 1 e 2 do Quadro 15. Porém, esta mesma empresa começa a se inserir na fase 3 e 4, conforme Quadro 16 a seguir.

Quadro 16 - Resumo fases da gestão estratégica

Fase 3 - Plano estratégico sem resultados	Fase 4 - Plano estratégico necessita reformulação
– Carência de metas e indicadores – Ações desintegradas – Baixa relação entre estratégia e orçamento – Execução desarticulada	– Desenvolver portfólio lucrativo – Alinhar equipes, inclusive vendas – Mobilizar para execução

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Para o avanço de gestão estratégica na empresa-caso e consequentemente resolver problemas da fase 1 e 2 e se inserir na fase 3 e 4, habilidades e capacidades de gestão foram aprendidas ao longo do tempo, o que envolveu misturar abordagem como macro-orientação e microatividades, estratégias deliberadas e emergentes e conversação estratégica e aprendizagem organizacional. Desta forma, para construir o *framework*, iremos utilizar estas fontes.

5.2 Descrição do *framework* sobre gestão estratégica

a) Os modelos de Kaplan e Norton e Heijden

Kaplan e Norton (2000, 2004 e 2008), salientam a relevância da estratégia integrada aos processos de operacionalização da estratégia, pois a ausência dos processos operacionais pode induzir ao fracasso, da mesma maneira que uma empresa que tenha excelentes processos de melhoria de qualidade e custos, mas não sustenta uma estratégia estruturada conseguirá competir no mercado.

Dessa forma, elaboram modelo formado de seis etapas com a finalidade de integrar as diversas ferramentas de gestão da estratégia e dos processos, que possa auxiliar os gestores a atingir êxito na formulação e implementação, objetivando, assim, o sucesso nos seus resultados (Quadro 17).

Quadro 17 - Gestão da estratégia e dos processos

1° Estágio	Desenvolvimento da estratégia - Construir o plano estratégico com confirmação da visão, missão e valores da empresa. Em sequência são identificadas as forças internas e as oportunidades que podem influenciar na estratégia. Após isto são formuladas as estratégias que trarão mudanças positivas para a organização.
2° Estágio	Planejamento da estratégia – Criar o mapa estratégico, estabelecer as metas e indicadores, da elaboração de iniciativas para cada tema estratégico e a alocação de recursos para as iniciativas.
3° Estágio	Alinhamento das unidades organizacionais e os funcionários com a estratégia - Garantir que os esforços coletivos gerem os resultados almejados com a estratégia, fazendo com que todos os funcionários conheçam a estratégia e estejam motivados a executá-la. O alinhamento da estratégia se dá em três divisões: alinhamento das unidades de negócio, alinhamento das unidades de apoio e alinhamento dos empregados.
4° Estágio	Planejamento das operações definindo prioridades para a gestão de processos e alocação de recursos para a execução da estratégia - Organizar as atividades operacionais. É preciso que a empresa alinhe as operações com as estratégias e lidar com duas questões: melhorar os processos-chave, àqueles que são importantes na execução da estratégia e integrar a estratégia com os planos e orçamentos operacionais.
4° Estágio	Planejamento das operações – projeções de vendas, capacidade dos recursos e orçamentos dinâmicos – Integrar o plano estratégico com as projeções de gastos com recursos operacionais e de capital. Os orçamentos representam processo formal de controle, lento e inflexível para os gestores.
5° Estágio	Monitorar as operações e a estratégia, cultivando o aprendizado contínuo – o monitoramento é realizado pelos gestores através de reuniões de acompanhamento do desempenho das operações em conjunto com a estratégia, corrigindo os problemas de curto prazo, identificando melhorias, avaliando em tempo constante a estratégia a fim de modificá-la quando necessário.
6° Estágio	Teste e adaptação da estratégia – As reuniões realizadas na fase de monitoramento fomentam dados, através dos dashboards, sobre o andamento da estratégia. Novos dados, informações, o ambiente da empresa pode ter sido alterado, e sob tais eventos é necessário realizar reunião verificando se a estratégia e seus objetivos continuam sendo válidos.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Kaplan e Norton (2008)

Heijden (2009) também apresenta o processo de desenvolvimento da estratégia, descrito em nove passos, tais como: desenvolver a vantagem competitiva da empresa, entender problemas e oportunidades mediante relação de causa e efeito, identificar competências distintivas e desenvolver a ideia de negócio (Quadro 18).

Quadro 18 - Processo de desenvolvimento da estratégia

Passo 1	Decidir sobre a vantagem competitiva da empresa - “qual a base da vantagem competitiva da empresa? o que essa organização tem de fazer bem para cumprir essa promessa?”.
Passo 2	Referindo-se à questão do “advogado do diabo” - Analisar minuciosamente quais as vantagens competitivas da empresa que serão difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, garantindo assim sua diferenciação predominante no mercado.
Passo 3	Desenvolver um quadro de causa e efeito - o facilitador constrói o diagrama prototípico da ideia de negócio.
Passo 4	Preencher o diagrama – Após alcançar a etapa de diminuição dos retornos, o diagrama apresentará elementos que não possuem fontes visíveis como investimentos, liderança e modelos mentais.
Passo 5	Identificar as competências distintivas - o facilitador identifica quais as competências distintivas no diagrama. Com a ajuda da equipe, pontua os elementos que são exclusivos da organização, o que a diferencia e os elementos que são praticamente impossíveis de serem copiados pelos concorrentes.
Passo 6	Limpeza - Realizar limpeza no diagrama da ideia de negócio retirando pontos de cruzamentos que dificultam visualização e entendimento.
Passo 7	Revisando a ideia de negócio - discutir com os participantes sobre os resultados até então obtidos. É ofertada a possibilidade para indicação dos elementos para reconsideração e possíveis mudanças.
Passo 8	Esboçando os elementos básicos – Até que se complete a ideia de negócio, precisa-se simplificar o entendimento, assim como entender a natureza sistêmica com a combinação dos vários elementos interligados no diagrama.
Passo 9	Repercussões estratégicas – Aqui é proposto que a ideia de negócios seja discutida para chegar a um consenso final, porém até aqui, foi analisada o passado e o presente da organização.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Heijden (2009)

O modelo Heijden (2009), em suas fases de discutir cenários, propor vantagens competitivas e competências distintivas e construir o mapa de causa e efeito, contribui com singularidade no momento de discutir os problemas e a direção de futuro da empresa. O modelo de Kaplan e Norton (2008), apresenta estágios de um processo de gestão estratégica incluindo formulação e execução, detalhando fases como traduzir, gerenciar, alinhar, comunicar, avaliar e atualizar a estratégia.

b) Pesquisa-ação e gestão estratégica

O quadro a seguir estabelece comparativo entre as fases da pesquisa-ação e as fases utilizadas para o desenvolvimento da gestão estratégica. Segundo Thiollent (2005), a pesquisa-ação é um processo cíclico construído por cinco fases, conforme Quadro 19.

Quadro 19 - Relação entre pesquisa ação e gestão estratégica

PESQUISA-AÇÃO	GESTÃO ESTRATÉGICA
1. Planejamento geral da pesquisa-ação;	1. Desenvolver a Estratégia: Desafios-chave
2. Coleta de dados	2. Planejar a Estratégia
3. Análise dos dados e planejamento das ações	3. Alinhar a organização
4. Implementação das ações	4. Planejar operações
5. Avaliação dos resultados e desenvolvimento do relatório	5. Monitorar e Aprender
	6. Testar e Adaptar - Revisar

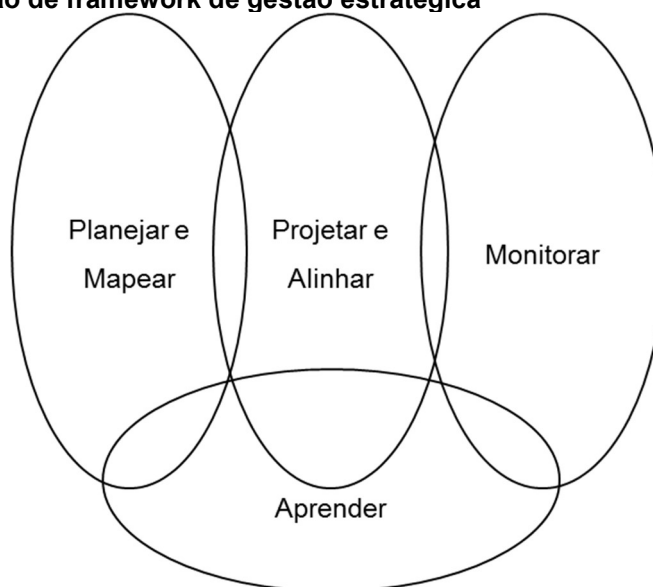
Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Thiollent (2005) e Heijden (2009)

A contribuição da pesquisa-ação na reflexão sobre o *framework* é relevante devido a forma de estudo que propõe resoluções de problemas, através de ações definidas pelos atores envolvidos na investigação, especialmente devido a competência da problematização, ao levantamento e à organização de dados e desenvolvimento de ações para a solução de problemas. Mintzberg (2010), ao abordar o tema da gestão, considera-a como arte, habilidade prática e ciência. Quanto a ciência, os gestores podem fazer uso da análise, enraizada no método científico para comprovação de hipóteses. Com relação aos modelos de gestão estratégica, nas suas mais diversas concepções, oferecem métodos que permitem adquirir novas habilidades, ferramentas e mapas para proporcionar novos modos de pensar a empresa.

c) Proposição de *framework* de gestão estratégica

Nesta seção, mediante os referenciais teóricos e estudo de caso, descreve-se a proposição de *framework* para o desenvolvimento de empresa de médio porte em crise de sobrevivência. Na figura 29, apresenta-se a proposição do *framework*, composto dos seguintes itens: planejar e mapear, projetar e alinhar, monitorar e aprender.

Figura 29 - Proposição de framework de gestão estratégica



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Com relação a figura acima, a relevância do planejar e mapear se estabelece mediante o entendimento das fraquezas de higiene e estruturais e sintomas, forças, oportunidades e ameaças descritas no caso. No entanto, deve-se considerar de imediato a solução de fraquezas envolvendo informação, diferenciação e lucro.

Quanto ao mapear e alinhar, o compromisso dos gestores e equipes, na confecção e responsabilização pelas ações de desenvolvimento e alinhamento do mapa estratégico, é fundamental para consenso e consciências de equipes. Monitorar envolve a construção de painéis de indicadores, a disciplina na atualização de dados e informação e habilidade de interpretação das equipes.

Aprender envolve estar em sintonia com a ideia de aprendizagem contínua, de pensar tempo passado, presente e futuro, de envolver-se em incertezas, ambiguidades e indeterminação.

5.3 Apresentação do framework de gestão estratégica

De acordo com um conjunto de métodos, teorias, ferramentas e práticas, descreve-se o *framework* de gestão estratégica nos quadros a seguir.

Quadro 20 - Planejar e mapear a estratégia – métodos, ferramentas e atenção à execução

1. Análise SWOT

Contribui para entender forças, fragilidades e desafios da empresa. Nesse processo, atenção para entender as fraquezas de higiene, estrutural e sintomas. Normalmente, as médias empresas têm sérios problemas em relação a estas fraquezas, especialmente relacionadas a informações básicas para tomada de decisão, diferenciação e baixa lucratividade. Sem resolver os problemas oriundos das fraquezas estruturais e de higiene, que demandam solução de curto prazo, a intervenção raramente será bem-sucedida.

A equipe de intervenção enfrenta limitações cognitivas devido às dificuldades de acesso as informações. Inclusive, pode ser perigoso explicitar a estratégia, principalmente, em um ambiente incerto e com uma burocracia agressiva, isto é, centrada apenas em suas rotinas, dificultando a capacidade de mudança.

2. Balanced Scorecard

O método contribui para descrever os problemas nas perspectivas financeiras, clientes, processos e aprendizado. No entanto, duas situações básicas pertinentes em relação ao método: a) normalmente os gestores desconhecem os vocabulários e as linguagens das ferramentas de gestão. A equipe de gestão ou de intervenção precisa estar atenta aos vocabulários para não ser taxada de “acadêmica”, que denota inexperience sobre determinada realidade; b) antecede ao uso do método resolver os problemas de fraquezas de higiene.

3. Estratégias genéricas e cadeia de valor

Esses conceitos são fundamentais para identificar posicionamento e ação na cadeia de valor ou o conjunto de atividades desempenhada por uma empresa. O método permite entender diferenciação e desenvolver competências distintivas na cadeia de valor. Porém, antes de efetivar o debate sobre diferenciação precisa-se conhecer de forma estratificada o *portfólio* de negócios. Isto é, saber da contribuição sobre a lucratividade de cada produto. Normalmente as médias empresas desconhecem essa situação.

4. Percepções dos gestores

Saber sobre história, tomada de decisões dos gestores, restrições dos sistema e epítáfio é uma forma consistente para entender modelos mentais e o que os gestores valorizam. Esta atividade é crítica, pois podem ocorrer contradições entre desejos de mudanças na empresa, defendida de forma consistente, ou o desejo do ator comprar o novo veículo para produção de status. Esta fase é crítica para a equipe de intervenção, pois é aí que ela irá entender as forças motrizes dos atores, isto é, o modelo mental existente e a percepção de uma realidade diferente. Nesse sentido, a equipe de intervenção precisará entender compromissos efetivamente substancioso.

5. Mapa estratégico

Nesta fase, busca-se a representação gráfica da estratégia organizacional através de conjunto de objetivos estratégicos e as suas relações de causa e efeito, balanceados pelas perspectivas, financeira - retorno sobre o investimento, lucro, receita por cliente etc - e de clientes – indicadores de resultados para clientes, retenção e crescimento, satisfação dos consumidores e indicadores que apontem como irá a empresa diferenciar-se aos olhos dos clientes. Já a perspectiva de processos aponta os processos críticos na execução da estratégia, demonstrando quais atividades a equipe deve empenhar-se. A perspectiva de aprendizagem e crescimento em conexão com a perspectiva de processos demonstra como a empresa irá implementar a estratégia.

Contudo, a equipe de intervenção, precisa resolver os problemas de fraquezas de higiene. Também, o mapa precisa ser construído mediante conversação e consenso na família e gestores. Precisa-se estar atento para não cair na armadilha da fantasia dos gestores ao projetar mudanças e objetivos e a capacidade dos recursos da empresa para efetivar a execução.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Quadro 21 - Projetar e Alinhar

1. Projetar

Equivale ao conjunto de ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos, e para preencher lacunas de desempenho existentes entre a situação atual e as metas futuras. A equipe de intervenção precisa focar nos projetos prioritários e compor esforço e aprendizado para priorizar os projetos com melhores resultados. Nesse sentido, há a necessidade de negociação e consenso no jogo social para escolha dos projetos. Esta ação irá contribuir para que o gestor tenha uma visão integrada do impacto dos projetos.

2. Alinhamento da estratégia e da organização

Alinhar a estratégia entre as unidades e os empregados, garantindo esforços coletivos para gerar resultados almejados com a estratégia. As equipes devem conhecer a estratégia e estarem motivados para realizá-la. Alinhar as unidades de negócio, alinhar as unidades de apoio e alinhar os empregados. Contudo, duas considerações: a) o alinhamento é uma atividade difícil de se concretizar, pois, a empresa de médio porte, com sua estrutura familiar, cria “caixinhas” ou “feudos” para preservar interesses e poder; b) a comunicação é fator crítico do alinhamento das equipes e fundamental para a mudança na cultura de feudos. A comunicação visa aproximar as equipes através de compromissos comuns. Então, a equipe de intervenção precisa estar atenta da dicotomia entre consenso e diferenciação de grupos.

3. Alinhamento e Negociação

É decisivo para o sucesso de intervenção em empresas em crise de sobrevivência, o alinhamento de ações para a solução dos problemas de fraquezas de higiene e também a solução de passivos, que tanto afetam as empresas em crise.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Quadro 22 - Monitorar

Nesta etapa, busca-se verificar o desempenho estratégico da organização, analisando o desempenho atual com relação à estratégia, procurando entender o seu comportamento e enfatizando sua relação com os projetos estratégicos associados. Nesta etapa, procura-se entender e analisar os projetos estratégicos, como estão sendo implementados, prazo, consistência quanto ao objetivo estratégico, realizando uma ligação entre estratégia e ação.

Também no monitoramento, cabe relacioná-lo aos processos de caráter cognitivo, intuitivo e de aprendizagem. O desafio do processo de monitoramento está na capacidade de interpretação de dados e informações pelos gestores. Preparar os gestores para interpretar mapas, gráficos, quadros, etc., é um grande desafio para a equipe de intervenção. Portanto, a estratégia resulta de um processo mental – a cognição humana, que pressupõe que os atores formulem e compreendam a visão de estratégia e sua formação.

Considera-se também que, para monitorar é preciso desenvolver cultura de metas e indicadores. Este é o grande desafio nas empresas de médio porte.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Quadro 23 - Aprender

Os modelos mentais são capazes de impedir a aprendizagem e a inovação da empresa, transformando-a num local com práticas repetitivas do passado e produtor de situações que levaram a crise de sobrevivência. A equipe de intervenção precisa entender e enfrentar os modelos mentais de inércia e de repetições do passado, e fomentar o aprendizado, mediante o exercício da disciplina de modelos mentais orientados para a mudança, trazendo tais modelos à tona e aperfeiçoando-os. Na experiência da equipe de intervenção, construir o mapa estratégico, com base na conversação, ajuda os gestores a ativarem a cognição e a busca de novas percepções e soluções.

A aprendizagem só pode funcionar no sentido institucional se as pessoas participarem em conjunto, compartilharem ideias a respeito de novos padrões e planejarem e agirem em conjunto. Então, no *framework* proposto, o processo de aprendizagem é relevante, é a base do modelo, pois mostra o entrelaçamento entre pensamento e ação e formulação e execução. As interfaces no *framework* proporcionam percepções de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, cujo entrelaçamento pode resultar em ação e experiências conjuntas.

Com base na experiência da equipe de intervenção, o processo de aprendizagem demanda:

- Desenvolver um processo de conversação estratégica com o intuito de criar um ambiente de hospitalidade de ideias; incluir as principais lideranças e pessoas com diferentes experiências; e vivenciar o processo da conversação continuamente. Contudo, para utilizar a conversação com a família, pertencente a empresa-caso, precisa-se atentar para a questão do consenso e não consenso. Se por um lado, utilizar o consenso de forma rápida, reduz a consciência e o entendimento dos problemas, de outro lado, caso não tenha consenso as ações e experiências divergentes podem levar a erosão da visão comum. Embasar o consenso sobre os problemas e soluções é essencial para o avanço de estratégia.
- Construir dispositivos cognitivos, isto é, estruturar o levantamento e organização de dados e mapas, visando ampliar os modelos mentais dos gestores.
- Desenvolver os encontros de aprendizado operacional e estratégico. Esses encontros funcionam como instrumentos de reflexão e ação, fundamental para indicar caminhos. A equipe de intervenção precisa construir o processo e as agendas dos encontros, se assim não efetivar, corre o risco do sucesso da intervenção. Os encontros servem como veículo para alinhamento das equipes, buscando acomodar-se a uma ação estratégica conjunta e coerente.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa descreve o processo de formular e executar estratégias em empresa de médio porte familiar, em risco de sobrevivência, mediante uma experiência de intervenção na empresa-caso, com o objetivo de construir *framework* de gestão estratégica, para orientar a intervenção, em empresa que vivencia contexto de crise.

Quando se caracteriza empresa de médio porte familiar em crise de sobrevivência, quer dizer, empresa caracterizada pela divisão do capital entre os membros da família e na composição de cargos em que os laços racional e emocional são difíceis de distinguir devido aos sentimentos que envolvem o laço familiar. Emprega-se até 300 funcionários e se insere em ambiente de complexidade, composto por fatores sociais, econômicos e políticos.

Quanto ao risco de sobrevivência, algumas situações-chave se apresentam como fraquezas de higiene, estruturais e sintomas, caracterizados pela baixa lucratividade ou prejuízos, endividamento, falta de diferenciação em relação aos concorrentes e carência de informações estruturadas para tomada de decisão.

Embora a empresa-caso apresente sintomas geradores de risco de sobrevivência, no entanto, a empresa se caracteriza por singularidades com vinte e dois anos de fundação, atua no setor de alimentos, pescado, 210 funcionários, atende clientes no mercado nacional e internacional. Deixa claro com isso, que não estamos analisando micro ou pequena empresa em início de atividades. Mas sim, uma empresa madura, com dicotomia acentuada de pontos fracos e pontos fortes.

Com relação à proposição do *framework* de gestão estratégica foi apoiada por três fases: construção de referencial teórico sobre o tema estratégia; descrição de modelos de gestão estratégica e descrição do processo de intervenção na empresa-caso.

Embora a proposta de *framework* de gestão estratégica tenha base em uma prática de intervenção específica, descrevendo o sucesso datado da intervenção, porém, a experiência e o *framework* podem ser estendido para empresas do setor de alimentos, em especial as médias empresas em crise de sobrevivência.

A construção do referencial teórico apoiou-se em temas como macro-orientações, microatividades, estratégias deliberadas e emergentes e processos de gestão estratégica. A seleção da empresa-caso deveu-se a experiência da pesquisadora e a singularidade da empresa, permitindo abordagens experimentais de formulação e execução de estratégias, relacionadas às macro-orientações e às microatividades. A relevância desse enfoque é devido à complexidade da pesquisa, que exige uma participação ativa e de longo prazo do pesquisador no processo, assim como o acesso as informações privilegiadas. Existe a necessidade de acompanhamento de processos empresariais por longo tempo, no caso da abordagem das microatividades, o que amplia a exigência de participação do pesquisador. Diante do exposto, constrói-se cinco considerações e contribuições da pesquisa, conforme caracterizado a seguir.

a) A primeira consideração está relacionada com os temas da macro-orientações e da microatividades. Conforme descrito no estudo de caso, a empresa apresentava problemas de fraquezas de higiene e estruturais no início da pesquisa, em 2012. Porém, no decorrer da intervenção, a empresa avança nas práticas de mobilização para execução de projetos, alinhamento de equipes e desenvolvimento de portfólio diferenciado. Contudo, o avanço da gestão deve-se ao equilíbrio entre os métodos baseados nas macro-orientações e nas microatividades.

As macro-orientações foram apoiadas em ferramentas utilizadas na análise situacional, destacando-se a Análise SWOT, *Balanced Scorecard*, Análise de Concorrência e Diferenciação, Cenários e Ideia de Negócios, orientando a análise do ambiente externo e interno, posicionamento e objetivos estratégicos. As macro-orientações possibilitou que a empresa-caso conhecesse o papel das forças de mercado na rentabilidade, a base de recursos, o posicionamento e a importância de diferenciar-se dos concorrentes.

No entanto, não é possível desenvolver estratégias baseadas apenas em concepção ou codificação, isto é, apoiadas nas macro-orientações. Assim, corre-se o risco de dar mais atenção à formulação do que à implementação, a busca da estratégia ótima, a chegar à ideia certa no começo do que a viver com uma estratégia ao longo do tempo. Para reparar essa situação é preciso reconhecer a natureza inerentemente fluida e incerta do ambiente e a consequente necessidade e atenção as

microatividades, isto é, o processo de estrategização, em que os gestores podem criar processos mais hábeis de executar, flexíveis, adaptáveis e capazes de aprender com seus erros.

Conclui-se, então, que na empresa-caso, habilidades e capacidades de gestão foram aprendidas ao longo do tempo, o que envolveu entrelaçar abordagem como macro-orientação e microatividades. Desta forma, o *framework* de gestão estratégica foi desenvolvido com base nestas fontes.

b) A segunda consideração tem relação com a empresa familiar, a família e as contradições daí decorrentes. Em empresas em crise de sobrevivência, analisar e mudar a forma de pensar e trabalhar entre empresa familiar e a família é fundamental para o avanço da estratégia. Inclusive este tema é referência central do *framework* de gestão estratégica.

No jogo social, na empresa-caso, deu-se atenção especial à questão do consenso e não consenso. Entender estas contradições da empresa familiar é ponto crítico e fundamental para o sucesso do projeto. Evitou-se o consenso fácil ou o entendimento limitado dos problemas. Buscou-se percepções e experiências divergentes, a fim de construir soluções relevantes aos problemas de fraquezas de higiene, estruturais e sintomas. No caso em análise, o avanço nas resoluções de problemas foi consistente devido a negociação envolvendo às contradições entre consenso e fragmentação. As relações de lealdade e comprometimento da família com a empresa foram fundamentais para a implementação das intervenções.

A negociação das contradições foi incentivada e acelerada mediante a construção coletiva do mapa estratégico, envolvendo a família e os gestores. Como o mapa estratégico é construído mediante indicadores, números, percepções, opiniões, interpretações e apoiado por ferramentas de análise, indica de forma sintética, os desafios e oportunidades que serão enfrentados pela empresa. Então, percepções, cognições e ideias são enfrentadas e proporcionam mais consistência na tomada de decisão, clareza de rumo e intenções. O mapa oferece a interação de ação com pensamento, contribuindo para que a família e gestores ingressem em um processo de aprendizado, ligando ação, percepção e pensamento.

c) A terceira consideração caracteriza-se pela necessidade de solução no curto prazo das fraquezas de higiene e estruturais, em especial a solução de problemas relacionados à informação, a sistema de precificação e diferenciação de produtos e serviços. Pela experiência da pesquisadora, de 10 empresas de médio porte familiar, 10 têm problemas de fraquezas de higiene e estruturais.

Quanto as fraquezas de higiene, na empresa-caso, na fase inicial de levantamento e organização de dados, além da carência de dados confiáveis, inexistiam relatórios gerenciais para tomada de decisão. As decisões eram efetivadas com base na intuição, desprovida de metas e indicadores. Nada era medido. Não existia cultura de metas. Por conseguinte, construiu-se imediatamente um conjunto de atividades para a solução desta fraqueza. Foram desenvolvidos plano de contas para organização dos registros de dados, relatórios gerenciais econômico-financeiros, de compras, produção e produtividade, custos, investimentos, pessoas, etc.

Quanto à solução das fraquezas estruturais, a estratégia de produto e serviços foi baseada na diferenciação e não na estratégia de custos. Evitou-se a estratégia de custos, porque identificamos que os concorrentes locais e nacional, tinham estratégia de custos similar a empresa-caso, concorrendo por promoção e baixando exaustivamente os preços. Posicionar-se com base na singularidade foi essencial para melhorar o desempenho financeiro e a sustentação da empresa.

O conhecimento do método de pesquisa-ação pela equipe de intervenção foi fundamental para a solução dos problemas encontrados no campo, em especial no levantamento, organização e interpretação de dados e informações, ampliando o conhecimento de determinadas situações e na aplicação de ações e soluções que auxiliem a equipe na atividade transformadora.

Conclui-se sobre a necessidade de atacar de imediato, no curto prazo, os problemas de fraquezas de higiene e estruturais. Sem a solução destas fraquezas não há solução para a crise de sobrevivência. E também, a paciência de pensar no longo prazo, especialmente a negociação de passivos e os investimentos aplicados no processo de recuperação da empresa.

d) A quarta consideração relaciona os temas da aprendizagem e mudança de modelos mentais. Pensar estratégia tem como pré-requisito estar em sintonia com a ideia de aprendizagem contínua, pensar o futuro e incertezas. O aprendizado ocorre com as pessoas na medida em que constroem um novo modelo mental, novas formas de perceber e interpretar problemas e soluções.

No processo de mudança da empresa-caso encontrou-se resistências, até porque os gestores estavam acostumados em tomar decisão sem informação e trabalho sem metas. Mas, a partir do processo de conversação, de demonstração de problemas, de análise consistente da realidade, a consciência sobre as questões críticas foram moldando os comportamentos.

A abordagem tradicional tenta eliminar a incerteza da equação estratégica, pressupondo a existência de gestores com conhecimento privilegiado sobre o futuro e capacidade para avaliar as probabilidades de resultados específicos. *No framework* de gestão estratégica pressupõe que existe uma ambiguidade e indeterminação irredutível em qualquer situação enfrentada pelos gestores e que a estratégia bem-sucedida só pode ser desenvolvida ancorada na aprendizagem contínua, mediante os encontros de aprendizagem operacional e estratégica. Estes encontros necessitam de regularidade, agenda estruturada e informações atualizadas para possibilitar interpretações, negociações e comprometimentos.

e) A quinta consideração aborda a questão ambiental e o futuro, caracterizando possíveis vulnerabilidades da empresa-caso, mediante as ameaças do ambiente. Nesse sentido, o que os futuros clientes desejarão? O que acontecerá com os custos, com a tecnologia, com sistemas de distribuição, fatores regulatórios, câmbio e taxas de juros, influência da aquicultura, e assim por diante?

O futuro já está marcado por algumas tendências como: o aumento da extração dos oceanos mais do que eles são capazes de repor; redução dos estoques comerciais no planeta; contaminação dos estuários colocando em risco as espécies; a questão da aquicultura e a possível concentração de investimentos nessa atividade; falta de controle fiscal e sanitário dos produtos importados; dificuldade dos órgãos públicos

em compor um projeto comum para construção de políticas; fatores regulatórios inibindo a pesca de várias espécies de peixes.

Embora a pesquisa seja datada entre 2012 e 2016, e que se teve certo sucesso na ação transformadora, porém, o mundo está em movimento, o futuro é composto de surpresas e incertezas que alteram os planos e projetos.

Com relação aos objetivos específicos, foram usadas ferramentas para a produção da análise situacional, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa-caso, inclusive percepções dos gestores sobre o passado, presente e futuro, envolvendo os ambientes externo e interno da empresa. A análise forneceu informações consistentes para o desenvolvimento de projetos e ações e na elaboração de aprendizagem com o objetivo de desenvolver, articular e implementar ideias inovadoras.

Descreve-se, também, o processo de intervenção na empresa-caso, identificando a relevância da intervenção em empresa familiar de médio porte, em crise de sobrevivência. Nesse objetivo, detalha-se, mediante relatório de campo, temas como: a empresa familiar, a família e o drama da média empresa; informação, tomada de decisão e metas; preparando a diferenciação: trabalhando com os recursos disponíveis; prontidão para a mudança e modos de pensar; a relação entre pendências e tendências; o aprendizado estratégico, a estratégia deliberada e emergente; e o ambiente e a regulação.

Quanto aos objetivos de descrever os modelos de gestão estratégica, detalha-se estes modelos referenciados em Heijden (2009) e Kaplan e Norton (2008). Os modelos contribuíram para o entendimento do processo de gestão estratégica, identificando fases específicas de intervenção em uma rede complexa, formada pela empresa, mercado, clientes e produtos.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para manter a lisura da investigação contou-se com o objetivo primeiro de construir o conhecimento por fatos, evidências e análise das situações, evitando, ao máximo,

incorrer em limitações, porém, não foi possível evitar alguns aspectos que merecem registro:

a) A limitação quanto ao *lócus* da pesquisa. Por ter sido aplicada a uma empresa específica, de um setor da economia único, a pesquisa fica restrita a singularidade do caso, isto é, a empresa familiar de médio porte em risco de sobrevivência. Portanto, o estudo de caso tem pequena base para generalizações científicas.

b) O papel de atuação do investigador, que reflete a experiência e a interpretação da pesquisadora e da equipe de intervenção. Quanto ao papel de atuação da pesquisadora, é necessário assumir que possui uma relação de longo prazo com a empresa-caso e o convívio com os gestores do negócio. O conhecimento e relacionamento podem, eventualmente, ter favorecido determinadas percepções assim como limitado a identificação de tantas outras.

c) A área em que se buscou delimitar a pesquisa está relacionada a estratégia empresarial, que é um tema transversal, caracterizada por diversas abordagens. Nesse sentido, devido à delimitação, a pesquisa fica restrita ao foco, evidenciada pela janela de observação da estratégia empresarial.

Apesar dessas limitações, a pesquisa possibilitou um melhor entendimento do processo estratégico e tem sua contribuição maior no fato de trazer informações da realidade da empresa, em um processo de intervenção de longo prazo, e ao mesmo tempo trazer à evidência alguns pontos relevantes abordados pela teoria de estratégia, como a dicotomia deliberação-emersão, abordagem macro-micro da orientação da estratégia e os aspectos relevantes de média empresa familiar em crise de sobrevivência. Também, acentua-se o uso da pesquisa-ação, valorizando aspectos referentes ao levantamento, organização e interpretação de dados, a proposição de resoluções de problemas, através de ações definidas pelos atores envolvidos na investigação, buscando-se assim, ação transformadora.

A proposta de *framework* de gestão estratégica tem foco em uma prática de intervenção específica, no entanto, pode ser estendida para empresas do setor de alimentos, em especial médias empresas familiares em crise de sobrevivência.

REFERÊNCIAS

1ª ANUÁRIO SEAFOODBRASIL 2015 disponível em: <<http://seafoodbrasil.com.br/revista/seafood-brasil-10/>> Acesso em 20 de junho de 2017.

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, M. H. et al. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2005.

ALMEIDA, M. E. B.; DIAS, P.; SILVA, B. D. (Org.). **Cenários de Inovação para Educação na sociedade digital**. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA PESCA E AQUICULTURA. ASSOCIACAO CULTURAL E EDUCACIONAL BRASIL – ACEB. 15 de janeiro de 2014. Disponível em: <http://formsus.datasus.gov.br/novoimgarq/16061/2489520_218117.pdf> Acesso em 29 mai. 2017

ANUÁRIO SEAFOODBRASIL, 2016 disponível em: <<http://seafoodbrasil.com.br/revista/seafood-brasil-16>> Acesso em 17 jun. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Trad. Luís Antero, Augusto Pinheiro, São Paulo, 2011.

BASTOS, T. R. **Veja os dados da piscicultura no Brasil**. Disponível em <<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Criacao/Peixe/noticia/2015/04/veja-os-dados-da-piscicultura-no-brasil.html>> Acesso em 13 mai. 2016.

BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERTERO, C.O; VASCONCELOS, F.C; BINDER, M.P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE**. v.43 n. 4, p.49-52. 2003

BETHLEM, A. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 3. ed. São Paulo: editora Atlas, 2001.

BLOGTEC. O modelo 7S de liderança e gestão. Disponível em: <http://blogtek.com.br/modelo-7s-kinsey-ferramenta-avaliacao-empresarial/> Acesso em 21 mai. 2016.

BOURDIN, A. **A questão local**. Trad. Orlando dos Santos Reis. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

CADEIA produtiva de pescado. Imagem. Altura:7522 pixels. Largura: 889 Pixels. 96 dpi. 24 bit. CMYK 32Kb. Formato JPEG. 2017. Disponível em: <riachosustentavel.blogspot.com.br/> Acesso em 6 mai. 2017

CAMPOS, M. M. **Governança corporativa**: aplicabilidade na empresa familiar. Dissertação (mestrado em administração), núcleo de pós-graduação em administração – NPGA. Universidade Federal da Bahia, 2006.

CARTER, C; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Trad. Raul Rubenich, Porto Alegre: Bookman Companhia, 2010.

_____. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **RAE**, v.44, n.4, p. 21-31, OUT/DEZ, 2004. Disponível em: <www.rae.fgv.br >. Acesso em: 15 mai. 2015.

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

_____. **A Internet e a Sociedade em Rede**. Trad. Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEPELOWICZ, S. **Empresa familiar**: relações, sentimentos e conflitos. Tese (mestre em ciências); pós-graduação e pesquisa em administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1996.

CHANDLER, A. D. J. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Washington: Beard Books, 1962.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO. A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Choo, C.W. Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions, 1995 Digital Libraries Conference (March 27-30, 1995; Proceedings p. 81-99). Singapore: National Computer Board of Singapore. 1995. Disponível em <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>. Acesso 03 jun. 2015.

_____. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

- CHRISTENSEN, C. M. **O crescimento pela Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COUTINHO, A. R; KALLÁS, D. **Gestão da estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. São Paulo: Elsevier Editora, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIONE, H. A pesquisa-ação para o desenvolvimento local. Trad. Michel Thiollent. Brasília: Liber Livro Editora, 2007
- DOLABELA, F. C. C. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DURSTON, J. El Capital social campesino em la gestión Del desarrollo rural: Díadas, equipos, puentes y escaleras. **CEPAL**, 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FRANCO, A. de. **A revolução do local**: globalização, glocalização, localização. São Paulo: Editora de Cultura, 2004.
- GERHARDT, S. **Método de Pesquisa**, 1. ed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. ed. 12ª Reimpressão. São Paulo: Atlas S.A, 2002.
- GOLLO, S. S. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva**: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. 2006. Tese (doutorado em administração), Programa de Pós-Graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.
- GREY, C. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GRUBITS, S; VERA N. J. **Método qualitativo**: epistemologias, complementaridades e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.
- HAMEL. G. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. São Paulo: Elsevier editora, 1995.

HAVE, T. S; HAVE, T. W. **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HEIJDEN, K. V. D. **Cenários**: a arte da conversação estratégica. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Planejamento por cenários**: a arte da conversação estratégica. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENK, W. V. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam. **RAE**, v.44, n. 4, p. 32-43, OUT/DEZ, 2004. Disponível em: <www.rae.fgv.br >. Acesso em: 15 mai. 2015.

HUERTAS, F. **Entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Investimentos Anunciados para o Espírito santo 2010-2015**. Vitória, ES, 2011

JAIRO, C. Junior. **Proposição de um modelo de referência para o design de serviços ecoeficientes em sistemas produto-serviço**. Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2012

KANTER, R. M. Feche o foco, abra o foco. **Havard Bussines Review**, 2011. Disponível em <hbrb.uol.com.br/feche-o-foco-abre-o-foco/> Acesso em 12 mai 2015.

KAPLAN, A. **O Processo social e o profissional de Desenvolvimento**. Artistas do Invisível. Trad. Ana Paula Pacheco Chaves Giorgi. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

_____. **A Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

_____. **Alinhamento**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2006.

_____. **Mapas estratégicos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**. MIT. v.35, n.1, p. 37-50, 1993. Disponível em: <www.sloanreview.mit.edu >. Acesso em: 12 mai. 2015.

KOLBI, D. A gestão do processo de aprendizagem. In STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M.L. **Pequena Empresa – Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Relume, 2005.

LASTRES, H. M.M. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LEMO, A; LÉVY, P. **O futuro da Internet**: Em direção a uma ciberdemocracia planetária. São Paulo: Paulus, 2010.

LÉVY, P. **As tecnologias da Inteligência**: O futuro do pensamento na era da informática. Trad. Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: 34, 1993.

LÉVY, P; AUTHIER, M. **As árvores de conhecimentos**. Trad. Mônica M. Seincman. São Paulo: Escuta, 1995.

LODI, J. B. **A empresa familiar**, 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACGEE, J.; PRUSAK. **Gerenciamento estratégico da informação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1994.

MAIA, J. L. **Projeto gestão competitiva** – Estratégia como prática; Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: <
<http://www.dep.ufscar.br/>> Acesso em: 16 nov. 2016

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARIOTO, F.L. O conceito de competitividade das empresas: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.31, n.3, abr/jun, p.37- 52, 1991.

MATOS, M. P. **O sistema produtivo e inovativo local do carnaval carioca**. 2007. 143 F Dissertação (Mestrado em economia) – Universidade Federal Fluminense. Niterói, RJ, 2007.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente**: governantes governados. São Paulo: Fundap, 1996

_____. **Política, planejamento & governo**. In: IPEA. Ipea, 1993.

MINAYO, M. C. S, **O desafio do conhecimento**, pesquisa qualitativa em saúde, 10. ed, São Paulo: Hucitec, 2004.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2004.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Desvendando o dia a dia da gestão**, Trad. Francisco Araújo da Costa, 1. ed, Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **A construção artesanal da estratégia**. IN: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MONTEIRO, R. A. **Três paradigmas de gestão**. Slides apresentado a disciplina de Marketing. Slides 1-25. Universidade Federal do Espírito Santo 2008.

MONTGOMERY, C. A. O estrategista: seja o líder de que sua empresa precisa. Rio de Janeiro: GMT Editores, 2012.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. In: **FARR, R. M.**; 1984

OECD. **O que é a zona econômica exclusiva**. Disponível em: <<http://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/29053-o-que-e-a-zona-economica-exclusiva/>> Acesso em 25 abr. 2017.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEIXOTO, N. B. **Paisagens críticas Robert Smithson: arte, ciência e indústria**. São Paulo: EDUC; Senac São Paulo; 2010.

PERUSSI FILHO, Sérgio. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: Tese de doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos. 2006.**

PORTER, M. E. **A nova era da estratégia**. Revista HSM Management. Edição especial, 2000.

_____. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2009.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, - 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e estudando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Trad. Luiz Alberto Monjardim. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDLEY, M. **As origens da virtude**: um estudo biológico da solidariedade. Trad. Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Record, 2000.

RODRIGUEZ, A. R. R; NAVARRO, J. R. Changes in the intelectual structure os strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal 1980-2000, **Strategic Management Journal**. v.25, n.10, p. 981-1004. 2004.

RULMET, R. R. avaliando a estratégia dos negócios. IN. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Cap.3, p.64-72. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANMARTIN, S. M, **Criatividade e inovação na empresa**: do potencial à ação criadora. São Paulo: Trevisan, 2012.

SANTAELLA, L. **Comunicação & pesquisa**. São Paulo: Hacker, 2001.

_____. **Percepção**: fenomenologia, ecologia, semiótica. São Paulo. Cengage Learning, 2012.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. São Paulo: Editora Manole, 2013.

SCHNEIDER, A. B. **Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva** Programa de Pós-graduação em Administração UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2008.

SCHWARTZ, Peter. **A Arte da Visão de Longo Prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

_____. **Cenários**: as surpresas inevitáveis. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho da micro e pequena empresa**. Brasília, 2013.

SELLER, M. L O papel da TI como agente transformador dos processos de relacionamento com clientes. Dissertação (mestrado engenharia de produção) – Programa de Pós-graduação em engenharia de produção. Escola politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 25. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.

SILVA, A. P. **Boletim de pesquisa e desenvolvimento**: Pesca artesanal brasileira. Aspectos conceituais, históricos, institucionais e prospectivos. Embrapa Pesca e aquicultura, Palmas, 2014.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SONODA, D. Y. Análise econômica de sistemas alternativos de produção de tilápias em tanques rede para diferentes mercados. Dissertação de Mestrado em Ciências. Piracicaba, 2002, Escola Superior de Agricultura Luíz de Queiroz, 2002

SPINK. M. J. (Org.) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. 1. ed. São Paulo: Futura, 1997.

STEINER, G. **A top management planning**. New York: The Macmillan Company, 1969.

STICKDORN. M; SCHNEIDER. J. **Isto é design thinking de serviços** [recurso eletrônico]. Trad. Mariana Bandarra. Porto Alegre Bookman, 2014.

SZKLARZ, E. **Pesca predatória**. Disponível em <<https://super.abril.com.br/ciencia/pesca-predatoria/>> Acesso em 15 jun 2017.

SZNIFER, M. **Estratégia sim, planejamento não**. São Paulo: Revista carta capital, p. 26-27, 2003.

SZULANSKI E Amin. 2001. **Learning to make strategy**. v.34, n.5, p. 537-556 Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>> Acesso em: 12 mai. 2015.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Trad: Marcelo Lino. Agir Negócios, 2010.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa, 2. ed. São Paulo: Vozes, 2006.

TERRA, J.C.C.; GORDON, C. **Portais Corporativos**: A revolução na gestão do conhecimento. Trad. Érica Saubermann e Rodrigo Baroni. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação** 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TIDD, J; BESSANT, J, **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa Qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Apostila de Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá, 2011.

VAN, D.H, Kess. **Planejamento por cenários**: a arte da conversação estratégica. 2. ed. – Dados eletrônicos. - Porto Alegre: Bookman, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**, 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE**, v.44, n.4, p. 32-43, OUT/DEZ. 2004. Disponível em: <www.rae.fgv.br>. Acesso em: 15 mai. 2015.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE**, v.44, n.4, p. 44-53, OUT/DEZ. 2004. Disponível em: <www.rae.fgv.br>. Acesso em: 15 mai. 2015.

_____. **O que é estratégia**. Tradução de Maria Lúcia G. L. R e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thomson, 2002.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE**, v.44, n.4, p. 11-20, OUT./DEZ. 2004. Disponível em: <www.rae.fgv.br>. Acesso em: 15 mai. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUBOFF, S; MAXMIN, J. **O novo jogo dos Negócios**: como entender o que está acontecendo e conquistar os novos consumidores. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

APÊNDICE A - Roteiros de entrevistas

Roteiro de entrevista 1

- 1) Por favor, fale um pouco sobre setor da pesca no Espírito Santo.
- 2) Quais são os polos pesqueiros no Espírito Santo?
- 3) Dentro dos polos identificados como você analisa o papel da indústria?
- 4) No sul do Espírito Santo, temos algumas indústrias deste setor, você pode falar um pouco da importância dessas empresas na geração de trabalho e renda?
- 5) O setor tem tido acesso a novas tecnologias?
- 6) Como você percebe a relação pescador-indústria no setor?
- 7) Diante de incentivos de governos como – Pronafs, Profrota, acesso ao crédito etc, você percebeu melhorias nos barcos dos pescadores? Se sim quais? Se não porquê?
- 8) O modelo se repete na gestão dos barcos? Pais para filhos, ou a nova geração está implementando mudanças?
- 9) Como é feita a comercialização do produto?
- 10) Como está sendo realizada interfaces entre os órgãos governamentais, empresários para formular e implementar políticas públicas de melhoria ao setor?
- 11) O número de indústrias em solo Espírito-santense é suficiente para processar o pescado capturado?
- 12) Para terminar, você pode por favor, falar um pouco da relação do setor com o meio ambiente, mudanças climáticas, sobrepesca?

Roteiro de entrevista 2

- 1) Por favor, fale um pouco sobre setor da pesca no Espírito Santo.
- 2) Qual o papel de sua instituição junto ao setor?
- 3) Vocês atuam diretamente com os municípios ou diretamente com as empresas?
- 4) Como é feita essa certificação de captura, como é o procedimento e qual à validade?
- 5) Como é feito o registro das embarcações?
- 6) Você pode especificar melhor sobre a gestão dos diversos processos de avaliação e autorização de pesca e de embarcações? É tudo via sistemas de informação ou há inserção no campo para acompanhamento?

Roteiro de entrevista 3

1. Descreva a empresa Alimento da qual você é diretor.
2. Quais as fragilidades percebidas por você no período de 2012 a 2016?
3. Havia dificuldades na empresa e também nas relações sociais com o contexto da empresa?
4. Como realiza a compra de matéria prima?
5. Quais pontos positivos, enquanto gestor, você percebeu para auxiliar a sair do ambiente de crise?
6. Você pode por favor, comentar como percebeu oportunidades e singularidades da empresa em relação a outras empresas do mesmo setor instaladas neste município (Itapemirim/ES)?
7. A empresa mantinha informações/ banco de dados que lhe auxiliasse na tomada de decisão?
8. Como você desenvolvia o processo de precificação da compra e venda?
9. Por favor, fale um pouco sobre as dificuldades do setor e também das dificuldades encontradas enquanto gestor para modernizar a empresa.
10. Por fim, fale me um pouco da atuação da empresa no contexto nacional e internacional e seus principais concorrentes.

Roteiro de entrevista 4

1. Falem-me como foi realizado a busca pela eficiência do capital e a melhorias de portfólio, quais passos foram dados?
2. Mediante as informações levantadas, quais foram as estratégias traçadas para melhoria da empresa?
3. Vocês diriam que a diretoria, a liderança principal que estava à frente da empresa, criou condições para que essa estratégia formulada e executada fosse questionada pela mudança de circunstâncias externas?
4. Então já que ele acolheu essas mudanças apoiou, vocês podem descrever um pouco a estratégia sobre atração, retenção de pessoal na perspectiva de aprendizado e crescimento?
5. A empresa motivou os funcionários que ficaram a desenvolver um processo de crescimento profissional e aprendizado?
6. Então diante dessa questão da relação da estratégia, fale sobre os indicadores, metas e planos de ação operacionais da empresa, a consultoria sempre trabalhou num plano estratégico? Como era o operacional? Quais eram as metas? Como vocês tratavam os planos de ação?
7. Quais ferramentas operacionais foram utilizadas no processo de implementação da estratégia? Softwares, conversação estratégica?
8. A empresa dispunha de um processo de execução formal para gerenciar a execução da estratégia?
9. Como apoiadores de aprendizagem na empresa como você avalia a comunicação da estratégia e os indicadores estratégicos?
10. Quando o trabalho foi iniciado foi realizado o planejamento estratégico? Houve a participação das pessoas chave na discussão? As diretrizes definidas na reunião foram implementadas?
11. Além dos processos internos, quais fatores foram pesquisados para subsidiar tomada de decisão?
12. Vocês acreditam que o planejamento estratégico como um sistema administrativo pode evitar idiosincrasias humanas para sistematizar o comportamento?
13. Mas para chegar ao consenso existe muito conflito no caminho como se resolve esses conflitos na implementação da estratégia?
14. Em decorrência do trabalho houve atualização da estratégia empresarial e modificou-se o mapa estratégico. Fale-me um pouco sobre como foi delineado novas metas, novas iniciativas, novas projeções de vendas e o novo plano operacional para o período, além do plano financeiro.
15. Falando dessas metas a gente sai para o loop de aprendizagem, os processos gerenciais eles fornecem um sistema de loop de fechado integrado e abrangente que interliga o planejamento estratégico com o planejamento operacional, execução, feedback e aprendizado, como foi realizado essas metas pela empresa?
16. Os diretores da empresa lideraram a mudança e apoiaram a melhoria dos processos dos setores da empresa? Eles assumiram a mudança, eles incentivavam, eles ficaram inseguros?
17. Descrevam os processos gerenciais que foram aplicados melhorias no desenvolvimento, planejamento, implementação, avaliação e adaptação das estratégias.
18. Para encerrar, um panorama da empresa, setor e ambiente para o futuro.

APÊNDICE B - Pesquisa de mercado

1. Análise de perfil de público-alvo

Você consome produtos de pescados?

☐ Sim ☐ Não

2- Qual destas marcas do produto pescado você conhece ou já usou?

☐ Costa sul ☐ Peixe vivo ☐ Netuno ☐ Coqueiro ☐ Outra _____

3- Qual seu sexo?

☐ Masculino

☐ Feminino

4- Em que ano você nasceu? _____

5- Em que estado você mora? _____

6- Em que cidade você mora? _____

5- Quantas pessoas moram em sua casa?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ou +

Em qual local você costuma comprar pescado?

☐ peixarias ☐ Restaurantes ☐ supermercados

6- Qual a periodicidade de compra do pescado?

☐ 1 vez por semana ☐ 2 vezes por mês ☐ 1 vez por mês ☐ 1 vez a cada 2 meses ☐ 1 vez a cada 3 meses ou mais tempo que isso

8- Quantos produtos você adquire, em média, em cada compra?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ou +

6- Quais destes perfis de moradores moram em sua casa?

☐ Mulher Solteira ☐ Homem solteiro ☐ Casal de companheiros, cônjuges, parceiros etc. ☐ Filhas do casal (sexo feminino) ☐ Filhos do casal (sexo masculino) ☐ Outros parentes ou familiares

7- Quem é responsável pelas compras em sua casa/restaurante?

☐ Homem solteiro ☐ Mulher Solteira

☐ 1 dos membros do casal de companheiros, cônjuges, parceiros etc. do sexo masculino

☐ 1 dos membros do casal de companheiros, cônjuges, parceiros etc. do sexo feminino

☐ ambos os membros do casal de companheiros, cônjuges, parceiros etc.

☐ Filhos do casal (sexo masculino)

☐ Filhas do casal (sexo feminino)

☐ Outros parentes ou familiares

☐ Empregado da casa

8- Quem costuma dar opinião pela compra deste produto?

☐ Homem solteiro ☐ Mulher Solteira

☐ 1 dos membros do casal de companheiros, cônjuges, parceiros etc. do sexo masculino

☐ 1 dos membros do casal de companheiros, cônjuges, parceiros etc. do sexo feminino

☐ ambos os membros do casal de companheiros, cônjuges, parceiros etc.

- ☐ Filhos do casal (sexo masculino)
- ☐ Filhas do casal (sexo feminino)
- ☐ Outros parentes ou familiares
- ☐ Empregado da casa

10- Sua casa é própria ou alugada?

- ☐ Própria ☐ Alugada

11- Quantos veículos possuem os moradores da casa?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ou +

Percepção de produto ou serviço para lançamento

1- Que características mais te agradaram em nosso novo produto (ou serviço)?

2- Que característica mais te decepcionaram em nosso novo produto (ou serviço)?

3- Você acha que ele deveria sofrer alguma mudança? Quais?

- ☐ Sim ☐ Não

Quais: _____

4- Você conhece outro produto utilizado para o mesmo fim que considera melhor que o nosso? Quais?

- ☐ Sim ☐ Não

Quais: _____

5- Que faixa de preço você considera justa para este produto, em reais?

- ☐ menos que 100 ☐ entre 100 e 130 ☐ entre 131 e 150 ☐ entre 150 e 200

6- Depois de usar nosso produto, qual a probabilidade de substituir o que usa atualmente por ele, ou passar a usar um produto como este?

- ☐ Muito alta ☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa ☐ Muito baixa ou nenhuma

7- Se você respondeu baixa ou muito baixa na questão anterior, responda: Por quê não usaria o produto que você conheceu?

- ☐ Não preciso disto
- ☐ Não me interessa por este tipo de produto
- ☐ Estou satisfeito com o que uso
- ☐ É muito caro para a minha renda
- ☐ Não acho interessante pagar por um produto como este
- ☐ Nenhuma das anteriores

8- Qual a probabilidade de indicar o produto que você conheceu a outra pessoa?

- ☐ Muito alta ☐ Alta ☐ Média ☐ Baixa ☐ Muito baixa ou nenhuma

APÊNDICE C - Pesquisa de clima organizacional

Segue algumas orientações para a pesquisa:

- Fique à vontade para responder as perguntas, seja o mais verdadeiro possível;
- A participação na pesquisa é voluntária, contudo, sua participação é importante e você estará contribuindo para as melhorias;
- Considerando a importância do sigilo, você não precisa registrar seu nome;
- Leia com atenção as perguntas, caso tenha dúvida pergunte aos consultores.

QUESTIONÁRIO

1 - Em que área da Empresa você trabalha? (marque com um X) ☐ Administrativo ☐ Fábrica – fresco ☐ Fábrica – congelados ☐ Serviços de apoio a fábrica (qualidade, lavanderia, cozinha, manutenção, transporte, etc)
2 - Há quantos anos você trabalha na empresa Alimento? _____ anos e _____ meses.
3 - Sexo. ☐ Masculino ☐ Feminino
4 - Quais as três principais atividades que você realiza no seu posto de trabalho? 1. _____ 2. _____ 3. _____
5 – Melhorias podem ser feitas nas atividades que você realiza no seu posto de trabalho? ☐ Sim ☐ Não <i>Quais suas sugestões de mudanças e melhorias?</i> _____ _____
6 - Seu trabalho é estressante? ☐ Sim ☐ Não <i>O que deixa seu trabalho estressante?</i> _____ _____

7 - Você faz muito esforço para realizar suas atividades?

() Muito esforço () Esforço razoável () Pouco Esforço () Nenhum esforço
O que poderia deixar seu trabalho mais leve (com menos esforço)?

8 - Como é sua relação com seu supervisor imediato?

() Muito boa () Boa () Razoável () Ruim () Muito Ruim
O que poderia melhorar?

9 - Como é sua relação com seus colegas de trabalho?

() Muito boa () Boa () Razoável () Ruim () Muito Ruim
O que poderia melhorar?

10 - Você trocaria seu emprego na empresa Alimento por outra empresa?

() Sim () Não
Por quê?

11 - Qual sua opinião sobre a “Festa dos Aniversariantes” realizada ao final de cada mês?

() Muito Boa () Boa () Razoável () Ruim () Muito Ruim
Como a “Festa dos Aniversariantes” poderia ser melhor?

12 - O que poderia deixar seu horário de almoço na empresa Alimento mais agradável? Qual sua sugestão de lazer?**13 - Sobre as condições físicas de trabalho:**

Segurança no trabalho, é satisfatória? () Sim () Não
 Espaço físico, é satisfatória? () Sim () Não
 Mobiliário / instalações, é satisfatória? () Sim () Não
 Higiene, é satisfatória? () Sim () Não
 Instalações sanitárias, é satisfatória? () Sim () Não
 Copa/cozinha, é satisfatória? () Sim () Não
 Outra: _____ () Sim () Não

14 - O que mais te motiva a trabalhar na empresa Alimento do Brasil? (enumere as 3 que mais te motiva)

() As pessoas / as amizades () A estabilidade no emprego () A possibilidade de crescimento profissional () O salário () O ambiente de trabalho () O trabalho/atividades que realiza () A autonomia () O reconhecimento () As instalações
 () Outras: _____

15 - O que mais te desmotiva a trabalhar na empresa Alimento? (enumere as 3 que mais te desmotiva)

() A falta de reconhecimento () A instabilidade no emprego () A impossibilidade de crescimento profissional () O salário () O ambiente de trabalho () O trabalho/atividades que realiza () A falta de autonomia () As instalações
 () Outras: _____

16 - Quais as principais razões pelas quais você trabalha na empresa Alimento?

17 - Os Funcionários da empresa Alimento se sentem seguros para dizer o que pensam?

() Muito seguros () Seguros () Pouco seguros () Inseguros

18 - A empresa é aberta para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições dos funcionários?

() Sim () Não

O que precisa melhorar?

19 - As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?

() Sim () Não O que precisa melhorar? _____

20 - Qual sua satisfação em trabalhar na empresa Alimento?

() Muito satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Insatisfeito

O que te deixaria mais satisfeito no trabalho?
