

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PENSAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO.**

PAULO ROBERTO PALAURO

ORIENTADOR: PROF. DR. EDUARDO EUGÊNIO SPERS

**Piracicaba, SP.
Dezembro, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PENSAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO.**

PAULO ROBERTO PALAURO

ORIENTADOR: PROF. DR. EDUARDO EUGÊNIO SPERS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Piracicaba
Dezembro, 2006

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Paulo Roberto Palauro

O pensamento estratégico nas empresas: um estudo exploratório.

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers (orientador)
(Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba)

EPÍGRAFE

A dificuldade é que só vivemos a vida uma vez: logo que
experimentamos algo, e finalmente o entendemos, a
tendência é não acontecer de novo!

Milan Kundera

SUMÁRIO

RESUMO.	v
ABSTRACT.	vi
1. INTRODUÇÃO.	01
1.1 Problema de pesquisa.	02
1.2 Objetivos.	03
1.3 Questões de pesquisa.	04
1.3.1 Questões de pesquisa.	06
1.3.2 Justificativas.	06
1.3.3 Estrutura do Trabalho.	07
2. PENSAMENTO ESTRATÉGICO, ALGUNS PRESSUPOSTOS	09
2.1 A Questão do Tempo.	11
2.2 A Complexidade.	15
2.3 Outros pressupostos.	17
2.3.1 Modelos de pensamento estratégico.	20
2.3.1.1 Pensamento normativo.	20
2.3.1.2 Planejamento estratégico.	22
3. MODELOS.	26
3.1 Modelos Descritivos.	31
3.1.1 Design.	31
3.1.2 Planejamento Estratégico.	34
3.1.3 Posicionamento.	39
3.2 Outros Elementos que Compõe a Estratégia.	46
3.2.1 A Visão.	46
3.2.2 A Mente.	50
3.2.3 Aprendizado.	56
3.2.4 Poder.	64
3.2.5 A Cultura.	67

3.2.6 O Ambiente.	71
3.2.7 Configuração.	74
3.3 Planejamento de Cenário.	80
4. ANÁLISE DOS MODELOS.	92
4.1 Design.	92
4.2 Planejamento Estratégico.	97
4.3 Posicionamento.	102
4.4 A Visão.	108
4.5 A Mente.	111
4.6 Aprendizado.	113
4.7 Poder.	115
4.8 Cultura.	117
4.9 O Ambiente.	119
4.10 Cenários.	121
5. METODOLOGIA.	128
5.1 População e Amostras.	131
5.1.1 Grupo de estudo.	131
5.2 Análise de Dados.	132
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.	133
6.1 Empresa de Pequeno Porte.	133
6.2 Empresa de Grande Porte.	139
6.3 Empresa de prestação de serviço.	151
6.4 Outras Análises.	162
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	168
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	170

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Argumentos do pensamento estratégico.	p.19
Tabela 2 - Características do pensamento normativo.	p.20
Tabela 3 - Postulados do pensamento normativo.	p.21
Tabela 4 - Pressupostos do pensamento estratégico.	p.22
Tabela 5 - A cronologia do pensamento estratégico.	p.28
Tabela 6 - Quadro resumo da Escola do Design.	p.33
Tabela 7 - Dimensões chave da Escola do Planejamento.	p.39
Tabela 8 - Elementos das forças que atuam na indústria.	p.43
Tabela 9 - Dimensões chave da Escola do Posicionamento.	p.45
Tabela 10 - Dimensões chave da Escola Empreendedora.	p.49
Tabela 11 - Dimensões chave da Escola Cognitiva.	p.55
Tabela 12 - Dimensões chave da Escola do Aprendizado.	p.63
Tabela 13 - Dimensões chave da Escola do Poder.	p.66
Tabela 14 - Dimensões chave da Escola Cultural.	p.70
Tabela 15 - Dimensões chave da Escola Ambiental.	p.74
Tabela 16 - Dimensões chave da Escola da Configuração.	p.79
Tabela 17 - Características básicas do Paradigma Fenomenológico.	p.129
Tabela 18 - Forças e Fraquezas do Paradigma Fenomenológico.	p.129
Tabela 19 - Métodos, Técnicas de coleta e análise.	p.130
Tabela 20 - Roteiro para análise de conteúdo.	p.132
Tabela 21 - Evolução das vendas a valores históricos.	p.140
Tabela 22 - Estratégias do Grande Projeto (2005-2010).	p.144
Tabela 23 - Situação das Ações em 2006.	p.145
Tabela 24 - Consolidação da realização das ações do Plano.	p.146
Tabela 25 - Objetivos.	p.152
Tabela 26 - Planos.	p.157
Tabela 27 - Quadro resumo das empresas pesquisadas.	p.162
Tabela 28 - Amostra do questionário.	p.163
Tabela 29 - Ambiente externo.	p.163

Tabela 30 - Mudanças.	p.164
Tabela 31 - Como a empresa se considera.	p.165
Tabela 32 - Elaboração da estratégia.	p.165
Tabela 33 -Mudanças.	p.166
Tabela 34 -Como a empresa se considera.	p.167
Tabela 35 - A elaboração da estratégia.	p.167

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Administração Estratégica.	p. 5
Figura 2 - Dimensão temporal.	p. 29
Figura 3 - Modelo básico da Escola do Design.	p. 32
Figura 4 - Modelo básico da Escola do Planejamento.	p. 37
Figura 5 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.	p. 42
Figura 6 - Processo de aprendizado e desenvolvimento cognitivo.	p. 51
Figura 7- Processamento individual e coletivo de informações.	p.53
Figura 8 -A organização, os componentes e os níveis ambientais.	p.72
Figura 9 - Ecociclo organizacional.	p.76
Figura 10 - O cubo da mudança.	p.78
Figura 11 - Forças motrizes.	p.85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensão tempo	14
Quadro 2 - Tipos de cálculos	19
Quadro 3 - Argumentos do pensamento estratégico	20
Quadro 4 - Características do planejamento normativo	21
Quadro 5 - Postulados do planejamento normativo	22
Quadro 6 - Características do planejamento estratégico	23
Quadro 7 - Postulados do planejamento estratégico	24
Quadro 8 - Dimensões-chave da Escola do Design	34
Quadro 9 - Dimensões-chave da Escola do Planejamento	40
Quadro 10 - Forças da indústria	44
Quadro 11 - Dimensões-chave da Escola do Posicionamento	46
Quadro 12 - Dimensões-chave da Escola Empreendedora	50
Quadro 13 - Dimensões-chave da Escola Cognitiva	56
Quadro 14 - Dimensões-chave da Escola do Aprendizado	65
Quadro 15 - Dimensões-chave da Escola do Poder	67
Quadro 16 - Dimensões-chave da Escola Cultural	71
Quadro 17 - Dimensões-chave da Escola Ambiental	75
Quadro 18 - Dimensões-chave da Escola da Configuração	81
Quadro 19 - Como pensa a Escola do Design	98
Quadro 20 - Como pensa a Escola do Planejamento	103
Quadro 21 - Como pensa a Escola do Posicionamento	109
Quadro 22 - Como pensa a Escola Empreendedora	110
Quadro 23 - Como pensa a Escola Cognitiva	114
Quadro 24 - Como pensa a Escola do Aprendizado	116
Quadro 25 - Como pensa a Escola do Poder	118
Quadro 26 - Como pensa a Escola Cultural	119

Quadro 27 - Como pensa a Escola Ambiental	121
Quadro 28 - Como pensa o Planejamento de Cenários	128
Quadro 29 - Características do Paradigma Fenomenológico	130
Quadro 39 - Métodos, técnicas de coleta e análise de dados	131
Quadro 40 - Roteiro de análise qualitativa	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estratégias do Grande Projeto (2005-2010)	
Situação das Ações em 2006	p.145
Gráfico 2 - Consolidação da realização das ações do Plano	p.146 a 149

ANEXOS

- Anexo 1** - Pressupostos das Escolas de Estratégia
- Anexo 2** - Modelo de entrevista semi estruturada utilizada para levantamento de dados.
- Anexo 3** - Transcrição das entrevistas.
- Anexo 4** - Resultado do questionário de todas as empresas.
- Anexo 5** - Resultado do questionário das empresas com faturamento acima de R\$ 12 milhões.

QUESTIONÁRIO

1) Abaixo, é apresentado um resumo de alguns pressupostos a respeito do processo de formação de estratégia. Após lê-los, escolher os três que melhor representam este processo para você e a sua organização, em ordem de importância.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

1.

- 1. A estratégia é formada de um modo deliberado e consciente de pensar.
- 2. Existe apenas um estrategista, que é o executivo principal.
- 3. A estratégia deve ser mantida simples e informal.
- 4. Estratégia única.
- 5. Estratégias devem ser explícitas.
- 6. Estratégias devem ser implementadas, somente depois que totalmente formuladas.
- 7. Estratégias estão completas quando aparecem como a grande perspectiva.

2.

- 1. As estratégias são resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal, elaborado em etapas distintas, amparados em checklists.
- 2. A responsabilidade do processo está a princípio nas mãos do executivo principal, mas na prática a responsabilidade pelo processo está nas mãos dos planejadores.
- 3. O resultado desse processo são estratégias prontas para serem implementadas, apoiadas por objetivos, metas, planos e programas operacionais.

3.

- 1. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
- 2. O mercado (contexto) é econômico e competitivo.
- 3. O processo de formação da estratégia, é, portanto de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
- 4. Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando o resultado dos cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as ações.
- 5. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas, para serem articuladas e implementadas; de fato a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

4.

- 1. A estratégia existe na cabeça do líder como perspectiva, senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro.
- 2. A formação da estratégia é na melhor das hipóteses semiconsciente, fruto da experiência do líder.
- 3. O líder é o responsável por promover a visão na organização, mantendo controle pessoal da implementação e mudanças, caso necessário.
- 4. A visão é maleável, assim a estratégia tende a ser deliberada e emergente.
- 5. Da mesma maneira, a organização é maleável – estrutura simples, sensível às diretivas do líder.
- 6. A estratégia tende a assumir a forma de nicho, protegidos contra as forças diretas da concorrência.

5.

1. A formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do líder.
2. As estratégias são perspectivas – conceitos, mapas, molduras e esquemas – dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com as informações do ambiente.
3. As informações fluem através de filtros (visão objetiva) que as deturpam, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou ainda são interpretações do mundo (visão subjetiva).
8. As estratégias são difíceis de realizar, quando realizadas, ficam abaixo do ponto ótimo.

7.

1. A formação da estratégia é moldada por poder e política, seja interna ou externamente.
2. Estratégias resultantes são emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que perspectivas.
3. O poder micro vê a formação de estratégia como persuasão, barganha e até confronto direto, na forma de jogos políticos entre grupos de coalizões.
9. O poder macro vê a organização buscando sua adequação, através de controles, cooperação com outras organizações, através de manobras, alianças e redes.

6.

1. Promover a conscientização do valor do conhecimento.
2. Investir no processo de geração do conhecimento.
3. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado.
4. A tecnologia proporciona novos comportamentos ligados ao conhecimento.
5. As estratégias emergem como perspectivas, sendo necessário conhecer sempre mais.
6. Há necessidade de acertar o fluxo interno e permanente do conhecimento.
7. A estratégia é um processo cognitivo, mental.
8. A cognição começa na memória da organização.

8.

1. A formação de estratégia é um processo cultural, baseado nas crenças, pressupostos, estórias e nas interpretações comuns dos membros de uma organização.
2. O indivíduo adquire essas crenças, através de um processo de socialização, a maior parte do tempo tácito e não verbal.
3. Os membros podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam a cultura e a origem e explicações delas podem permanecer obscuras.
4. A estratégia assume a forma de uma perspectiva, enraizada no processo coletivo, refletida pelo comportamento organizacional. A estratégia assume a forma de deliberada, mesmo que isso não seja plenamente consciente.
5. Capacidades internas da cultura organizacional dão um senso estável de direção.

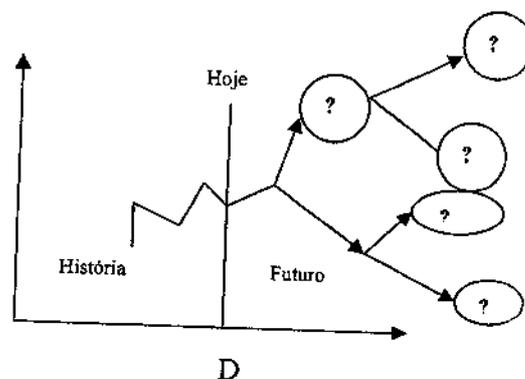
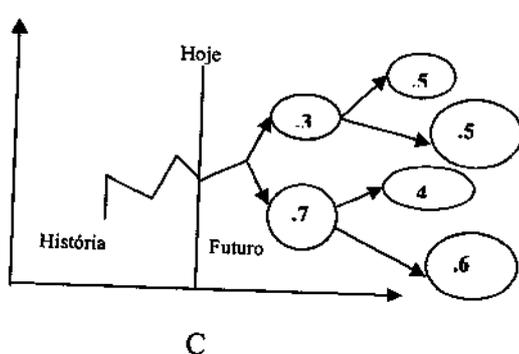
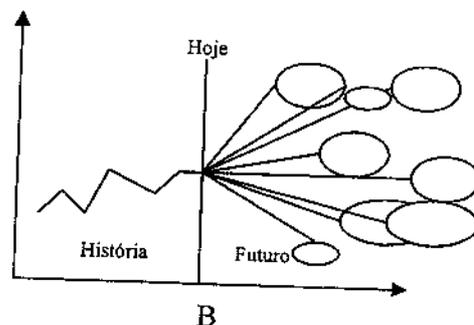
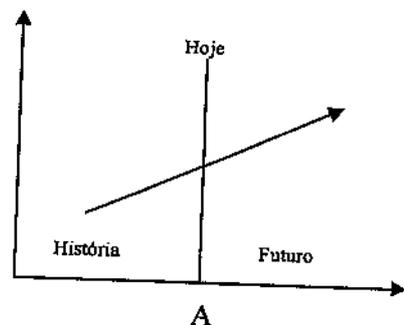
9.

1. O ambiente é o agente central da geração de estratégia.
2. A empresa deve adaptar-se ao ambiente.
3. A liderança é passiva, cabendo apenas a ela a leitura do ambiente e a adequação da empresa.

10.

1. Não existe uma verdade única, mas várias verdades contadas pelos cenários possíveis.
2. Cenários são veículos usados para desafiar os modelos mentais sobre o mundo e levam ao aprendizado organizacional quando usados para pensar à respeito das decisões-chaves e prioridades.
3. Cenários não são previsões, mas possibilidades construídas pela análise de poderosas forças-motrizes.
4. As estratégias surgem como ações a serem tomadas nas situações mostradas pelos cenários.
6. As estratégias são deliberadas, pensadas para cada situação, mas o processo de elaboração é emergente, fruto do aprendizado.

2) Qual o melhor gráfico na sua opinião, representa o futuro de sua empresa?



Modelos	Resposta
Modelo I	Posso prever com exatidão. O erro humano é muito limitado e depende de quão bem eu domine as leis que regem o sistema. O erro por ignorância não existe.
Modelo II	Posso prever com probabilidades. O erro humano é muito limitado e o erro por ignorância não existe.
Modelo III	Posso prever possibilidades qualitativas. O erro humano é abrangente porque o sistema não segue leis, mas pelo menos, conheço todas as possibilidades futuras. O erro por ignorância é abrangente, mas posso combatê-lo trabalhando com todos os cenários possíveis.
Modelo IV	Sei que não posso conhecer o futuro. Mas posso planejar com cenários não-bem-estruturados e com planos de contingência para enfrentar as surpresas. Tanto o erro humano quanto o erro por ignorância são muito abrangentes. Meu plano é uma aposta.

3) Pensando nas escolhas que foram feitas na questão anterior, gostaria que falasse a respeito de como você vê a sua empresa, por exemplo, daqui a 10, 15, 20, anos. Como você acredita que ela estará?

4) Quando você pensou a respeito do futuro, deve ter pensado em seus clientes. Quem serão, daqui a 10, 15, 20 anos?

- 5) Uma empresa está inserida num contexto, que serve de base para a análise do Planejamento. Gostaria que você falasse a respeito do contexto em que sua empresa atua e o que é utilizado para análise desse contexto (instrumento, análise ambiental, análise de pontos fortes e fracos, cenários), se possível fazendo relações com a escolha do futuro. A análise do contexto é feita como uma interpretação estática ou o ambiente em movimento, em transformação. Gostaria de ouvir um pouco a respeito.
- 6) Existe uma correlação entre o gráfico escolhido e os instrumentos de análise desse contexto? As respostas encontradas no contexto, são comprovadas no tempo futuro?
- 7) O contexto é formado por elementos fora e dentro da empresa. Um desses elementos são os atores (por exemplo, empresas, governo, entidades), que são agentes inteligentes e que operam dentro do ambiente, com interesses próprios. É feita uma análise desses atores inteligentes e do poder de cada um? Como são analisadas as influências desses atores?
- 8) A primeira parte do processo de pensar a estratégia, que consiste em refletir sobre o futuro, o contexto, os atores, nos força a ir a próxima fase. O que fazer com tudo isto? É o momento da reflexão que aparece através do diagnóstico da situação. Implicações ambientais, desafios que se apresentam, oportunidades que podem ser exploradas. Como a realidade é entendida. Gostaria de ouvir um pouco a respeito de como é o processo de diagnóstico utilizado por esta empresa. De que maneira é pensado o diagnóstico em relação aos outros atores?
- 9) E agora, que eu entendo o ambiente, vem a pergunta, como agir? É o momento dos cálculos de como proceder (o que fazer) para construir os objetivos. Como eles aparecem? De que maneira é feito este cálculo? É reflexivo, imediatista ou não, tem vinculação com o futuro, é simples ou probabilístico?
- 10) Voltando agora para os gráficos da questão 2. Cada gráfico apresenta uma relação com o futuro e com um tipo de problema. Gostaria de falar um pouco a respeito dos problemas que a empresa se depara. Quando você escolheu um gráfico, acredito que fez uma relação com os problemas que a empresa se defronta. Queria ouvir, baseado em sua escolha, como são os problemas enfrentados pela empresa.
- 11) Do processo de pensar, provavelmente surgem planos, que instrumentalizam as soluções dos problemas. Como ir de um lugar para outro. Fale sobre os planos. Como eles são instrumentalizados?
- 12) Os planos podem surgir de maneira inconsciente ou de maneira consciente, formatados em documentos. Como eles são montados? Eles são um roteiro, um guia, que servem de orientação para as ações? As ações propostas nos planos possibilitam flexibilidade?

- 13) De que forma os planos favorecem flexibilidade? Os planos são fechados em si, controlam as ações? De quanto em quanto tempo os planos são revisados?
- 14) Os planos realizados são essencialmente qualitativos ou quantitativos?