



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PÉSQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**Formulação de Estratégia em  
Multinacionais Brasileiras: Estudo de  
Casos Múltiplos**

**WANDERLEY REZENDE DE SOUZA**

ORIENTADOR: Prof. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM MULTINACIONAIS BRASILEIRAS:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS”**

WANDERLEY REZENDE DE SOUZA

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

ORIENTADOR: Prof. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2008.

**“FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM MULTINACIONAIS BRASILEIRAS:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS”**

WANDERLEY REZENDE DE SOUZA

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Dr. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho (Orientador)  
Instituição: Faculdades Ibmecc

---

Professor Dr. Edson Jose Dalto  
Instituição: Faculdades Ibmecc

---

Professor Dr. Marcus Vinicius Santa Cruz Pereira  
Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2008.

658.4012  
S729f

Souza, Wanderley Rezende de.

Formulação de estratégia em multinacionais brasileiras: estudo de casos múltiplos / Wanderley Rezende de Souza - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2008.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

1. Empresas – Planejamento estratégico. 2. Estratégia empresarial – Processo de formulação.

## **DEDICATÓRIA**

A minha esposa Ana Paula.

A meus filhos, Jessyca e Renan.

A meus Pais, José Antonio e Léa.

A meus irmãos, Sidney, Jair, Denise, Danuse e Samira.

A meus sogros, Edson (in memoriam) e Hortensia.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa e aos meus filhos, pelo carinho e paciência que tiveram comigo durante o curso de mestrado.

Aos professores e funcionários do IBMEC, em especial ao meu orientador Professor Luiz Alberto Nascimento Campos Filho pelas suas intervenções, durante as orientações, que contribuíram para o aprofundamento do meu trabalho e pela amizade durante o Mestrado.

Aos colegas da PREVI, pelo apoio que me deram para prosseguir com a pesquisa, apesar dos inúmeros compromissos de trabalho.

Ao Professor Edson Jose Dalto, pela participação na banca de defesa de projeto e de dissertação.

Ao Professor Marcus Vinicius Santa Cruz Pereira pela participação na banca de defesa de dissertação.

Aos profissionais das empresas que participaram deste trabalho e se colocaram à disposição para serem entrevistados.

A Deus, pela família e amigos que tenho.

## RESUMO

A expansão da economia mundial e a queda de barreiras ao comércio internacional têm possibilitado o crescimento das atividades das empresas brasileiras no mercado externo. Nessa arena de competição global, as multinacionais brasileiras precisam adotar estratégias que criem capacidades dinâmicas para enfrentarem as fortes pressões competitivas exercidas pelos consumidores e concorrentes internacionais. Especial atenção deve ser dada ao processo de formulação estratégica, tendo em vista que a efetividade do planejamento deriva da qualidade do processo e da forma como as decisões são tomadas. Esta dissertação tem como objetivo identificar e analisar o processo de formulação de estratégia em empresas multinacionais brasileiras, descrevendo o papel do processo no desenvolvimento da estratégia global, as etapas e os participantes envolvidos, a periodicidade, a estrutura que oferece suporte ao planejamento, a identificação e transferência de competências, entre outras questões relacionadas. Foi abordada, também, a participação do Conselho de Administração nesse processo. A metodologia de pesquisa teve como base o estudo de casos múltiplos, tendo sido realizadas entrevistas com Diretores e Gerentes executivos de cinco das treze empresas brasileiras listadas no relatório 2008 BCG 100 *global challengers*. As informações obtidas foram tratadas por análise de conteúdo e os resultados demonstraram que não há substancial diferença na forma como são conduzidos os processos de formulação estratégica nessas empresas, não obstante representarem diferentes setores da economia como: mineração,

siderurgia, alimentos, petroquímica e metalurgia. Conclui-se, também, que sob a ótica da perspectiva de evolução das Escolas de Pensamento, as empresas pesquisadas adotam na prática o método da Escola de *Design*, onde a formulação se baseia principalmente na utilização freqüente de ferramentas como a análise da Matriz SWOT, Análise BCG, entre outras.

Palavras-chave: estratégia, planejamento estratégico, processo de formulação de estratégia.

## **ABSTRACT**

The expansion of the global economy and falling barriers to international trade have facilitated the growth of the activities of Brazilian companies in foreign markets. In this arena of global competition, the Brazilian multinationals need to adopt strategies that create dynamic capabilities to cope with the strong competitive pressures exerted by consumers and international competitors. Special attention should be given to the process of formulating strategies, considering that the effectiveness of planning stems from the quality of the process and how decisions are made. This dissertation aims to identify and examine the process of formulating the strategy for multinational companies in Brazil, describing the role of the development of the overall strategy, steps and participants involved, the frequency, the structure that supports the planning, identification and transfer of skills, among other issues. It was addressed, too, the participation of the Management Board in this process. The research methodology was based on the study of multiple cases and was conducted interviews with directors and executive managers of five of the thirteen Brazilian companies listed in the 2008 BCG 100 Global Challengers. The data obtained were treated by analysis of content and the results showed no substantial difference in how the procedures are conducted strategic formulation of these companies, despite representing different sectors of the economy such as mining, steel, power, petrochemical and metallurgy. It is also, that from the viewpoint of the prospect of development of Schools of Thought, companies surveyed adopt the method in

practice at the School of Design, where the formulation is based mainly on the frequent use of tools such as the Matrix SWOT analysis, Analysis BCG, among others.

Key words: strategy, strategic planning, strategy formulating process.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo proposto para formulação de estratégias (Design)	25
Figura 2 – Modelo proposto para formulação de estratégias (Planejamento)	26
Figura 3 – Método clássico de formulação estratégica	31

## LISTA DE ABREVIATURAS

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, Depreciation and Amortization</i>
EBSCO	<i>Elton B. Stephens Company</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MBA	<i>Masters of Business Administration</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PREVI	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
SAP	<i>Systems Application and Products in Data Processing</i>
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>A REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>A ESTRATÉGIA</b> .....	<b>5</b>
2.1.1	Estratégia competitiva .....	8
2.1.2	Estratégia corporativa .....	11
2.1.3	Estratégia cooperativa ou de alianças .....	15
2.1.4	Estratégia de internacionalização e a relação matriz x subsidiária .....	17
2.1.5	Estratégia multidoméstica .....	19
2.1.6	Estratégia transnacional.....	20
2.1.7	Estratégia global .....	21
<b>2.2</b>	<b>O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>22</b>
2.2.1	Escolas de formulação de estratégia.....	24
2.2.2	Planejamento estratégico .....	30
2.2.3	Planejamento formal e Planejamento emergente.....	34
2.2.4	Planejamento global .....	36
<b>2.3</b>	<b>O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>38</b>
2.3.1	Comitês de assessoramento do Conselho de Administração .....	41
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>MAPEAMENTO DA LITERATURA</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2</b>	<b>MÉTODO QUALITATIVO</b> .....	<b>44</b>
3.2.1	Estudo de casos com pesquisa de campo.....	45
3.2.2	Entrevista.....	46
3.2.3	Definição da amostragem .....	46
3.2.4	Questionário .....	47
3.2.5	Aplicação do questionário .....	47
3.2.6	Análise de conteúdo .....	49
3.2.7	Tratamento e compilação dos dados.....	50

<b>4</b>	<b>RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
4.2.1	O papel do processo de planejamento .....	52
4.2.2	As etapas, as ferramentas e análises do processo .....	53
4.2.3	A participação no processo.....	57
4.2.4	O departamento responsável pelo planejamento e o papel no processo de planejamento .....	58
4.2.5	A periodicidade de encontros .....	60
4.2.6	Identificação e transferência de competências .....	61
4.2.7	Avaliação do processo e indicadores.....	62
4.2.8	Mudanças no processo.....	63
4.2.9	Principais diferenças da concorrência .....	64
4.2.10	A participação do Conselho de Administração.....	65
4.2.11	A contribuição do Conselho de Administração .....	66
4.2.12	Competência para identificar e analisar oportunidades .....	67
4.2.13	As propostas do comitê estratégico .....	67
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>79</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A expansão da economia mundial e a queda de barreiras ao comércio internacional têm possibilitado o crescimento das atividades das empresas brasileiras no mercado externo. Nessa arena de competição global, as multinacionais brasileiras precisam adotar estratégias que criem capacidades dinâmicas para enfrentarem as fortes pressões competitivas exercidas pelos consumidores e concorrentes internacionais.

Acrescente-se ainda, o fato de o Brasil ter obtido recentemente a classificação de grau de investimento, concedida por importantes agências internacionais classificadoras de risco. Dessa forma, as empresas multinacionais brasileiras passam a ter vantagens competitivas, em razão da possibilidade de captarem no mercado externo linhas de financiamento com custos reduzidos, podendo realizar investimentos em condições favoráveis, comparáveis às de empresas de países desenvolvidos. Como resultado dessa melhora de cenário, o aumento da lucratividade tende a ocorrer não somente por meio de crescimento orgânico, mas principalmente por meio de aquisições de ativos no exterior.

As empresas multinacionais brasileiras ao adquirirem ativos e diversificarem seus negócios no exterior necessitam adotar estratégias de atuação que as diferenciem dos concorrentes locais, objetivando o crescimento sustentável e a maximização dos resultados. Entretanto, a opção pela melhor estratégia ainda será insuficiente, se a gestão do processo de formulação

estratégica for relegada a segundo plano, principalmente se não houver a interação de administradores de subsidiárias e/ou unidades de negócios no exterior com a matriz.

Como a estratégia não é um fim em si, no decurso do processo de formulação da estratégia é necessário que seja estabelecido acordo entre os elaboradores e executores. Precisam ser bem clarificados pela matriz os objetivos e o que se entende como diretriz principal para as subsidiárias, por meio do envolvimento das partes no processo.

O processo de planejamento estratégico proporciona aos executivos mais do que uma preparação para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades, ele cria valor ao consolidar o entendimento do negócio, sua estratégia e as premissas que a suportam. Dessa forma, permite que os executivos prontamente respondam aos desafios e oportunidades no tempo certo.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a efetividade do planejamento estratégico dependerá da qualidade do processo de formulação estratégica, da forma como as decisões estratégicas serão tomadas e de como elas se inter-relacionam na organização.

Se o modo como as empresas administram e desenvolvem suas funções é crucial para a expansão das empresas de forma sustentável e a efetividade do planejamento estratégico depende significativamente da forma como as decisões estratégicas são tomadas e de como se inter-relacionam na organização, torna-se relevante entender o processo de formulação estratégica das empresas multinacionais brasileiras.

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar a condução do planejamento estratégico em determinadas empresas multinacionais brasileiras consideradas *global*

*challengers*<sup>1</sup> pela *Boston Consulting Group* (BCG) e o envolvimento de suas subsidiárias nesse processo. Será abordado, também, o papel do Conselho de Administração nesse processo.

Com base em estudos de casos múltiplos foi realizada pesquisa qualitativa com caráter descritivo, não se adotando generalizações. Buscou-se referência teórica à análise de estratégias e ao processo de formulação estratégica de acordo com diferentes visões de autores clássicos como: Porter, Tilles, Andrews, Goold, entre outros. Com relação à delimitação do estudo, o foco se deu no processo e não na estratégia adotada pelas empresas que foram objeto da pesquisa.

Os resultados obtidos procuraram identificar semelhanças, diferenças e tendências na forma como são conduzidos os processos de elaboração do planejamento estratégico. Foi adotado o método de análise de conteúdo com base nas entrevistas concedidas pelos executivos das empresas multinacionais brasileiras que integram o seletivo grupo listado no relatório 2008 *BCG 100 global challengers* publicado pela BCG.

São empresas localizadas em países cuja economia encontra-se em rápido desenvolvimento, possuem atividades com forte compromisso com a globalização e estão redefinindo o cenário econômico mundial. Em 2008, treze empresas brasileiras integraram a lista da BCG, são elas: BRASKEM, VALE, COTEMINAS, EMBRAER, GERDAU, JBS-FRIBOI, MARCOPOLO, NATURA, PERDIGÃO, PETROBRAS, SADIA, GRUPO VOTORANTIM e WEG.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia da Pesquisa, Resultados Obtidos e Considerações Finais. O capítulo dois

---

<sup>1</sup> Desafiadoras globais

apresenta uma revisão teórica sobre Estratégia, o Processo de Formulação Estratégica e aborda o papel do Conselho de Administração nesse processo. O terceiro capítulo detalha a metodologia de pesquisa. O capítulo quarto apresenta os resultados da pesquisa, com base na análise de conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os executivos das empresas-alvo, ou seja, as *global challengers* brasileiras.

O próximo capítulo apresenta a revisão da literatura sobre estratégia, o processo de formulação estratégica e o papel do Conselho de Administração no planejamento estratégico. Os capítulos seguintes discorrerão sobre a metodologia da pesquisa e os resultados obtidos com as entrevistas. Por fim, serão apresentadas as considerações finais sobre a dissertação.

## **2 A REVISÃO DA LITERATURA**

O presente capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o tema estratégia. Inicia-se com a definição e conceituação de estratégia encontradas na literatura. São apresentados os tipos de estratégia adotados pelas empresas em razão do foco e da abrangência pretendida, com base em autores clássicos da área como Porter, Tilles, Andrews, Goold, Campbell, Alexander, entre outros.

Em seguida, na seção sobre o processo de formulação estratégica serão abordadas as diferentes escolas de pensamento que moldaram o processo de planejamento estratégico, segundo a visão de Mintzberg e Lampel (1990). Na seqüência, são apresentados os planejamentos formal e emergente, bem como o planejamento global, sob a ótica da estratégia competitiva internacional.

Por último, são feitas considerações sobre o papel do Conselho de Administração no processo de planejamento estratégico.

### **2.1 A ESTRATÉGIA**

A estratégia é uma ação que uma organização adota para alcançar uma ou mais de suas metas pré-estabelecidas. Como para maioria das empresas o objetivo é obter um desempenho

superior, a estratégia pode ser mais bem definida como uma ação que uma companhia adota para alcançar uma performance superior (Hill e Jones, 1999).

As diversas definições de estratégia encontradas na literatura invariavelmente recaem em quatro categorias: plano, padrão, posição e perspectiva. De acordo com essas visões, estratégia é: um plano, um “como”, uma forma de sair de um lugar para o outro; um padrão de ações ao longo do tempo; uma posição, ou seja, se reflete em decisões para oferecer determinados produtos ou serviços em um determinado mercado; uma perspectiva, ou seja, uma visão e direção do que a companhia ou organização se tornará.

A estratégia diz respeito a como um determinado objetivo será alcançado. Portanto, a estratégia é uma relação entre meio e fim, entre os resultados almejados e os recursos à disposição de uma organização.

Estratégia e tática estão voltadas para a formulação e condução dos cursos de ação que pretendem alcançar para determinados objetivos. A estratégia, portanto se refere à utilização dos recursos disponíveis enquanto a tática se refere a como empregá-los. Em resumo: a estratégia une as diretrizes às táticas. A estratégia em conjunto com a tática une os meios aos fins.

Conforme citadas anteriormente, diversas são as formas de conceituação de estratégia encontradas na literatura. Segundo Ohmae (1988), a estratégia tem como foco os clientes e não a competitividade como Porter (1998) apregoa. Ohmae diz que elaborar todo um processo de reação aos competidores relega a segundo plano as necessidades dos clientes que são na essência o objetivo final para uma estratégia de crescimento e perpetuação de uma empresa.

Ele afirma que a estratégia precisa estar voltada para a melhoria dos serviços e produtos e a permanente necessidade de atender às demandas cada vez mais crescentes e exigentes dos clientes. Portanto, tendo como foco o cliente, a companhia deverá desenvolver estratégias que privilegiem a adequação de suas unidades organizacionais de forma a atender a esse objetivo.

Porter (1998), no entanto, afirma que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. A teoria das cinco forças exemplifica a visão de que a competitividade deve ser o ponto central para a elaboração de uma estratégia que assegure sustentabilidade. Essa vantagem competitiva sustentável pode ser obtida a partir de uma posição competitiva diferenciada, cujas atividades são direcionadas e bem definidas, visando à consecução da estratégia de diferenciação e superação da concorrência.

Hax e Majluf (1996) desenvolveram um conceito unificado de estratégia como sendo multidimensional. Segundo os autores, o posicionamento competitivo, a missão do negócio, bem como a estrutura da indústria onde a companhia está inserida, resultam em uma estratégia mais abrangente que norteia o rumo e o desempenho do negócio frente aos concorrentes. Assim, não deve ser considerado somente o posicionamento competitivo/concorrencial, mas também a visão baseada em recursos detidos pelas empresas.

Uma vez que a estratégia pode ser entendida como um conjunto de metas e diretrizes, ela precisa descrever como os objetivos serão alcançados e como seis critérios, segundo Tilles (1963), serão atendidos: consistência interna, consistência com o ambiente, apropriação à luz dos recursos disponíveis, nível de risco satisfatório, horizonte razoável de tempo e, finalmente, condições para a execução da estratégia definida.

São diversos os níveis de estratégia que podem ser adotados, dependendo do foco e da abrangência: estratégia funcional, estratégia de unidade de negócio, estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia cooperativa.

Para o presente estudo, serão analisadas as estratégias competitiva, cooperativa e a corporativa.

### 2.1.1 Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva define a base sobre a qual uma empresa competirá. Sob a perspectiva da companhia, a estratégia competitiva se baseia na capacidade, forças e fraquezas em relação às características do mercado e a correspondente capacidade, forças e fraquezas de seus competidores.

Porter (1986), afirma que “a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete”.

O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: a ameaça de novos entrantes; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre as empresas existentes.

Clientes, fornecedores, substitutos e os potenciais entrantes são também considerados concorrentes para as empresas estabelecidas quando são analisadas as cinco forças competitivas.

A estratégia competitiva se traduz, portanto, em ações ofensivas ou defensivas que as empresas adotam para serem bem sucedidas ao enfrentarem as cinco forças competitivas.

Como resposta às cinco forças, Porter (1985) sugere três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas que a empresa ao adotar a estratégia competitiva pode seguir para superar as outras empresas em uma indústria: liderança por custo, diferenciação e foco.

1 – liderança no custo total – Por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para obter escala eficiente e um controle rígido do custo e das despesas gerais busca-se obter vantagem competitiva frente aos concorrentes. A tendência é de que as empresas que adotam a estratégia genérica de liderança no custo total por meio de política de baixo custo têm retornos acima da média em sua indústria.

2 – diferenciação – ao diferenciar o produto ou o serviço, essa estratégia permite criar algo considerado único no âmbito de toda a indústria. São diversos os métodos para se alcançar a diferenciação: projeto ou imagem da marca; tecnologia; serviços sob encomenda; rede de fornecedores, ou outras formas. Embora seja o alvo estratégico primário, as empresas não devem ignorar os custos. Ela permite que a empresa obtenha retornos acima da média, devido à posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Ao se obter margens acima da média da indústria, as empresas ficam menos sensíveis à necessidade de redução de custo.

3 – Enfoque – Com a estratégia do enfoque a empresa parte da premissa de que é capaz de atender seu alvo estratégico estreito de forma mais efetiva ou mais eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Pode se buscar o enfoque em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico

específico. Da mesma forma que ocorre com a diferenciação, o enfoque pode proporcionar retornos acima da média.

A adoção de uma ou mais estratégias requer diferentes recursos e habilidades, implicando arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Por serem as três estratégias métodos alternativos para lidar com as forças competitivas, a empresa não sendo bem sucedida em adotar ao menos uma das estratégias fica no “meio-termo”, fadada ao risco de obter baixa rentabilidade em seus negócios. Ao não se definirem quanto à estratégia genérica a ser utilizada, as empresas podem sofrer de “uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação” (Porter, 2004).

Uma grande contribuição com relação ao conceito das estratégias genéricas é a discussão de algumas relações possíveis entre parcela de mercado e rentabilidade. Porter afirma que “não existe nenhuma relação entre rentabilidade e parcela de mercado, a menos que o mercado seja definido de tal forma que às empresas diferenciadas ou que adotaram enfoques particulares sejam atribuídas altas parcelas de mercado em algumas indústrias definidas de modo limitado, e que as definições da indústria quanto às empresas líderes em termos de custo com frequência não têm a maior parcela em todos os segmentos do mercado”.

A opção pela estratégia mais adequada dependerá das virtudes da empresa e que seja mais difícil de ser replicada pelos concorrentes, sendo que os princípios da análise estrutural devem sustentar a escolha.

Apesar de reconhecer que as cinco forças e o modelo de grupo estratégico oferecem formas úteis de pensar e analisar a natureza da competição dentro de uma indústria para identificar oportunidades e ameaças, Hill e Jones (1999) alertam para a necessidade de os executivos

estarem atentos há alguns pontos fracos em ambos os modelos: (1) apresenta uma figura estática da competição que não relewa o papel da inovação; (2) reduz a ênfase do significado das diferenças individuais das companhias, enquanto superestima a importância da estrutura e do grupo estratégico da indústria como determinante das taxas de lucro da companhia.

Como possíveis opções estratégicas que podem ser adotadas para torná-las diferenciadas e assim obterem vantagens comparativas, as empresas em seu segmento de indústria podem utilizar as seguintes dimensões de uma estratégia competitiva: especialização; identificação de marca; política de canal; seleção do canal; qualidade do produto; liderança tecnológica; integração vertical; posição de custo; atendimento; política de preço; alavancagem; relacionamento com a matriz; relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Além de serem relacionadas entre si, as dimensões estratégicas fornecem um quadro global da posição da empresa na indústria em que está inserida.

A estratégia competitiva pode então ser resumida como aquela que tem suas escolhas e compromissos relacionados aos competidores e à base de competição: negócios, mercados, produtos e serviços. Os questionamentos relacionados à estratégia competitiva se referem a: qual é a estratégia atual, implícita ou explícita?; Quais premissas que devemos adotar para que a atual estratégia seja viável? O que está acontecendo na indústria, com os nossos competidores e em geral?

### 2.1.2 Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa é um padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas e que produz as principais políticas e planos para alcançar aquelas metas (Andrews, 1980). Ela define a faixa de negócios que a companhia deseja

perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser, a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende oferecer para seus acionistas, colaboradores, clientes e comunidades.

A estratégia corporativa é aplicada ao empreendimento como um todo, diferente da estratégia de negócios que está voltada para a escolha do produto, serviço e mercado de cada negócio individual dentro da empresa.

A estratégia corporativa define o mercado e o negócio no qual a companhia irá operar. Normalmente é decidida no contexto de definição da missão e visão, ou seja, o que a companhia faz, por que existe e o que pretende ser. Com relação à missão e visão, algumas perguntas deverão ser respondidas quando tratamos de estratégia corporativa:

Quem somos? O que fazemos? Por que estamos aqui? Que tipo de empresa somos? Que tipo de empresa queremos ser? Que tipo de empresa precisamos ser? Em que mercado competiremos? Em que negócios? Em que regiões geográficas?

As metas corporativas de uma empresa em geral buscam alcançar algo e se transformar em algo no futuro. Uma simples afirmação do que uma companhia espera alcançar pode ser muito mais complexa do que pode ser definido em uma frase. A empresa não é parte somente de um mercado, mas também de uma indústria, uma comunidade, de uma economia e de outros sistemas.

Há seis critérios para se avaliar uma estratégia corporativa: consistência interna; consistência com o ambiente; adequação à luz dos recursos disponíveis; nível de risco satisfatório; horizonte de tempo apropriado; factibilidade.

A estratégia é internamente consistente? Essa questão se refere ao impacto cumulativo das políticas individuais sobre as metas corporativas. Em uma estratégia bem elaborada, cada política se encaixa no modelo integrado. A estratégia não deve ser avaliada somente em questão dela mesma, mas também em termos de como ela se relaciona com outras políticas nas quais a companhia se comprometeu com as metas que está perseguindo. Em muitas empresas dinâmicas a consistência não pode ser garantida. Empresas familiares, por exemplo, seguem uma série de políticas que logo se tornam inconsistentes: rápida expansão e controle da empresa pela família.

A estratégia tem consistência com o ambiente? Esse item se refere às políticas sobre contratos com governos, negociações trabalhistas, investimentos externos, entre outros, que se traduzem em relacionamento com outros grupos e forças.

A estratégia é adequada em vista dos recursos disponíveis? Recursos são coisas que a companhia é ou possui e que auxilia no alcance das metas corporativas. Os recursos incluem o dinheiro, competência e instalações. Mas a lista não se limita a isso, pois em empresas que vendem produtos, um dos maiores recursos é o nome do produto.

Em relação à estratégia e recursos, há duas questões básicas: Quais são os recursos críticos e se a estratégia proposta é adequada aos recursos disponíveis. Um recurso pode ser crítico de duas formas: como um fator limitador para se alcançar uma meta corporativa; e como aquele que a companhia explorará como base para sua estratégia. Os três recursos mais identificados como críticos são: o dinheiro, a competência e as instalações físicas.

Tilles (1963), conclui que “as organizações modernas precisam despender complexos e onerosos recursos para conseguir oportunidades transitórias. O tempo necessário para

desenvolver esses recursos é longo e a escala de tempo dessas oportunidades é curta e passageira, que uma companhia que não delineou e avaliou cuidadosamente sua estratégia está à deriva” (tradução livre).

Goold (1994), aborda outra questão relevante da estratégia corporativa: a sinergia entre os negócios. Segundo ele, sinergia se refere à habilidade de duas ou mais unidades ou companhias de criar valor trabalhando juntas, mais do que elas conseguiriam separadamente. A maioria das sinergias nos negócios tem uma das seguintes formas: know-how compartilhado; estratégias compartilhadas; recursos tangíveis compartilhados; poder de negociação; integração vertical; criação combinada de negócios.

Quando a sinergia é bem administrada ela pode ser boa, criando valor adicional com os recursos existentes. Porém, quando é mal administrada ela pode minar a confiança de uma organização e destruir a credibilidade entre as unidades de negócio, bem como entre as unidades e o centro corporativo. Clarificar os objetivos e benefícios de uma potencial iniciativa de sinergia é a primeira e mais importante disciplina ao tomar decisões sobre sinergia.

Collis (1998), afirma que “uma relevante estratégia corporativa não é uma coleção aleatória de blocos individuais de construção, mas um sistema cuidadosamente construído de partes interdependentes. Mais do que uma poderosa idéia, ela ativamente direciona as decisões dos executivos sobre os recursos que a corporação desenvolverá, em que negócio a corporação irá competir e a organização que fará tudo isso tomar vida”.

### 2.1.3 Estratégia cooperativa ou de alianças

Estratégia cooperativa ou estratégia de alianças são acordos firmados entre empresas, podendo ser realizadas entre competidores, envolvendo troca, compartilhamento, co-desenvolvimento, contribuições de um parceiro de capital, tecnologia ou ativos específicos da companhia. Há as *joint-ventures*, onde os parceiros têm uma nova identidade jurídica ao dividir os ativos e possuem controles organizacionais hierárquicos. As alianças se caracterizam por não dividirem os ativos e terem poucos controles hierárquicos.

Para Hill e Jones (1999) as companhias adotam estratégia de alianças com real ou potencial competidores com o propósito de obter um número de objetivos estratégicos, conforme descritos a seguir.

A aliança estratégica pode ser uma das formas de a companhia entrar em um mercado externo. As companhias firmam alianças para compartilhar custos fixos que geralmente são altos para o desenvolvimento de um novo produto ou processo. Muitas alianças entre empresas são feitas como um caminho para trazer habilidades e ativos complementares que separadamente não conseguiriam desenvolver sozinhas.

A estratégia cooperativa é importante quando a aliança auxilia a empresa a estabelecer padrões tecnológicos para sua indústria quando aqueles padrões beneficiam a companhia.

Singh (1997) afirma que as alianças compensam apenas em algumas circunstâncias, pois devem ser avaliados os custos financeiros e os de informação envolvidos, por não serem desprezíveis e os benefícios variarem consideravelmente. Ressalta que as alianças implicam custos como perda de informações, transtornos organizacionais e dificuldades de ajustamento entre as companhias.

O sucesso de uma aliança, segundo Hill e Jones (1999), parece ser função de três principais fatores: seleção do parceiro; a estrutura de aliança; e a forma como a aliança é administrada.

Em uma estratégia cooperativa é necessário que seja estabelecida uma aliança com um parceiro que tenha as seguintes características: tenha capacidades que a empresa necessita e que criam valor; compartilhe a mesma visão da companhia para o propósito da aliança; seja improvável de tentar de forma oportunista explorar a aliança em seu benefício somente, ou seja, expropriar o know-how tecnológico da companhia enquanto oferece pouco em contrapartida.

Hamel, Doz e Prahalad (1998) avaliam que para uma aliança ganhar muito é necessário que: as metas estratégicas dos parceiros sejam convergentes, enquanto as metas competitivas sejam divergentes; o tamanho e o poder de mercado de ambos parceiros sejam modestos quando comparados com o líder da indústria; e ambos parceiros acreditem que podem aprender com o outro, mas que ao mesmo tempo limitem o acesso às suas capacidades.

As alianças estratégicas passam a ser uma relevante alternativa para se acessar ativos complementares, pois o investimento e o tempo de comprometimento exigido é inferior aquele necessário para as aquisições e as ações para se obter recursos complementares permitem que as empresas aprendam novas e valorizadas capacidades.

Em uma aliança estratégica o desenho da estrutura se revela fundamental quando se objetiva reduzir o risco de transferência de tecnologias proprietárias que poderiam ser obtidas de forma oportunista pelo parceiro. O desenho, desenvolvimento, fabricação e o serviço de um produto elaborado em uma aliança devem ser estruturados de forma a dificultar a transferência e vazamento de tecnologias sensíveis para o parceiro.

#### 2.1.4 Estratégia de internacionalização e a relação matriz x subsidiária

As empresas ao seguirem uma estratégia de internacionalização buscam criar valor ao transferirem competências e produtos para mercados externos onde competidores locais carecem dessas habilidades e produtos.

Ao tomarem essa decisão de se internacionalizarem tendem a centralizar a função de desenvolvimento de produto (P&D – Pesquisa & Desenvolvimento) em seus países de origem. A produção e o marketing geralmente são estabelecidos no país onde fazem negócios. Porém, mesmo essas duas funções ficam limitadas no alcance de seus escopos.

Em geral, na maioria das empresas a matriz mantém forte controle sobre a estratégia de marketing e de produto.

As empresas que buscam a expansão de seus negócios no mercado externo se defrontam com um cenário familiar:

- Foco local ou geográfico do produto?
- Altamente centralizada ou com grande customização local?
- Capitalizar as sinergias entre países ou buscar maximizar localmente, com base nas práticas específicas do país?

No processo de internacionalização as empresas passam pelo dilema quanto ao nível de centralização e descentralização que devem adotar em relação as suas subsidiárias. Se por um lado a autonomia pode resultar em um desalinhamento com as diretrizes da matriz, o excesso

de interferência pode impedir a adaptação e a flexibilidade para atender às necessidades do mercado local.

Quando as estratégias são formuladas pela matriz sem a participação das subsidiárias os recursos e as competências geralmente são mais bem distribuídos, busca-se maximizar o desempenho mundial por meio do compartilhamento e da integração com conseqüente ganho de escala. Porém há o risco de que elas não sejam flexíveis o suficiente para atender às diferentes culturas com suas preferências e tradições, sendo inadequadas para serem aplicadas no país local.

Segundo Barlett e Ghoshal, (1992), cada mercado nacional é único e independente e, portanto as funções são responsabilidades de cada filial. Não deveria haver assimetria de informação entre aqueles que tomam as decisões (matriz) e os que deveriam se beneficiar dessas decisões (subsidiárias).

O poder excessivo na subsidiária pode ocasionar problemas de agência (O'Donnel, 2000). A elevada autonomia da subsidiária pode criar ambiente propício ao desenvolvimento de projetos não integrados ao objetivo da matriz.

Entretanto, a centralização na matriz, embora possa garantir redução de custos de produção, melhoria da qualidade em produtos e programas e alavancagem competitiva maior; por outro lado incorre em custos excessivos de administração, concentração de atividades na matriz, causando morosidade na tomada de decisão, marketing uniforme e um mesmo produto, causando problemas para a inserção no mercado local (Yip, 1996).

Com relação a critérios para se definir se uma decisão deve ser centralizada ou não na matriz, Cury (2000) apresenta o argumento de que sempre que houver pressões do ambiente interno e externo à empresa, expansão da empresa e diminuição da concorrência, pode ser conveniente iniciar a descentralização. O autor argumenta que em empresas maiores as decisões relevantes deveriam continuar centralizadas em razão da política direcional e a necessidade de impor padronização. Quanto mais instável e ameaçador for o ambiente, maior a tendência de centralização.

Em função da natureza de suas atividades e escopo geográfico, Nobel e Birkinshaw (1998) identificam três tipos de papel para as unidades de P&D: Adaptador local, adaptador internacional e criador internacional. As subsidiárias Adaptadoras Locais utilizam as técnicas e conhecimentos gerados na matriz e restringem-se a reproduzir o que foi desenvolvido na matriz. Possuem altos níveis de formalização quando comparados aos níveis de centralização e socialização.

As subsidiárias Adaptadoras Internacionais também reproduzem o conhecimento gerado na matriz, porém com altos níveis de centralização, moderado nível de formalização e baixo nível de socialização.

As subsidiárias Criadoras Internacionais têm alto nível de formalização, moderados níveis de centralização e altos níveis de socialização.

#### 2.1.5 Estratégia multidoméstica

As empresas que se orientam por essa estratégia buscam o máximo de resposta local e customizam tanto sua colocação de produtos como a estratégia de marketing com o propósito de atender às necessidades do país onde se estabelecem.

Em consonância com essa abordagem elas tendem a adotar uma série de atividades locais de criação de valor como produção, marketing e pesquisa e desenvolvimento, dando origem a uma estrutura de alto custo. Não se beneficiam da criação de valor de um processo de curva de aprendizado e economias de localização.

A estratégia multidoméstica faz sentido quando há alta pressão para resposta local e baixa pressão para redução de custo, pois seus altos custos se originam da duplicação de plantas de produção e de atividades associadas para sucesso da colocação de seus produtos.

#### 2.1.6 Estratégia transnacional

Barlett e Ghoshal (1985), argumentam que “no ambiente de hoje, as condições de competição são tão intensas que como forma de sobreviver no mercado global as empresas precisam explorar as experiências baseadas em economias de custo e de localização, transferir as competências distintas dentro da companhia e ao mesmo tempo prestar atenção às pressões por respostas locais”.

Os autores apontam que as competências distintas não residem em apenas um no país de origem, mas podem ser desenvolvidas em qualquer dos países onde a empresa opera. Uma empresa que persegue uma estratégia internacional deveria se beneficiar do fluxo de habilidades e competências na colocação de produtos não somente do país de origem para suas subsidiárias como também o inverso, um processo que Barlett e Ghoshal se referem como “Global learning”.

Massa (2005) ressalta que “a estratégia transnacional padroniza certos elementos centrais e localiza outros elementos onde a empresa multinacional opera em diferentes ambientes e a subsidiária desempenha diferentes estratégias, conforme as características do ambiente local”.

A estratégia transnacional faz sentido quando a empresa enfrenta alta pressão por redução de custo e alta pressão por resposta local. Buscam, portanto, obter baixo custo e ao mesmo tempo vantagens pela diferenciação de seus produtos. Trata-se de um grande desafio, pois a estratégia de resposta local resulta no aumento dos custos.

#### 2.1.7 Estratégia global

A estratégia global fornece respostas para perguntas como: onde, dado o expressivo tamanho da economia mundial, a empresa deveria competir; como equilibrar os investimentos em negócios novos e negócios *core*; como a empresa toma as decisões entre crescimento de receita e retorno sobre o capital; o equilíbrio entre crescimento orgânico e aquisições.

O foco das empresas que adotam a estratégia global tem sido o de reduzir os custos derivados da curva de aprendizado e de economias de localização, ou seja, buscam a estratégia do baixo custo.

As empresas globais tendem a não customizar a estratégia de colocação de produtos e de marketing às condições locais. As atividades de produção, marketing, e de pesquisa e desenvolvimento são concentradas em poucos locais considerados mais favoráveis, uma vez que a customização aumenta os custos ao se duplicarem essas atividades.

A estratégia global pressupõe a adoção de produtos padronizados a nível mundial como forma de se beneficiar ao máximo da economia de escala advindas da curva de aprendizado. As empresas globais utilizam a vantagem da redução de custos para dar suporte as suas agressivas políticas de preço no mercado mundial.

A empresa global é aquela que opera em mais de um país e obtém vantagens em pesquisa e desenvolvimento, produção, logística, marketing, finanças, custos e reputação que não estão disponíveis para os concorrentes basicamente domésticos (Kotler, 1998).

Para Porter (2004) “uma indústria global é aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais. (...) As indústrias globais exigem que a base de concorrência de uma empresa seja coordenada em nível mundial, caso contrário, ela enfrentará desvantagens estratégicas”.

Portanto, a estratégia global é adequada para as empresas que têm forte pressão por redução de custos e onde a demanda por resposta local é baixa.

## 2.2 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

O processo de formulação estratégica proporciona aos executivos mais do que uma preparação para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades, ele cria valor ao consolidar o entendimento do negócio, sua estratégia e as premissas que a suportam. Dessa forma, permite que os executivos prontamente respondam aos desafios e oportunidades no tempo certo.

O planejamento estratégico formal tem um papel importante ao elevar a satisfação dos participantes no desenvolvimento da estratégia, porém como forma de torná-lo além de satisfatório, produtivo existem diversas formas que podem ser adotadas pelas organizações para melhorar o processo de planejamento, aumentando assim as chances de a estratégia ser bem sucedida.

Os executivos responsáveis pelo planejamento normalmente abordam questões como desafios futuros e importantes tendências do mercado que normalmente são traduzidas em orçamentos e previsões financeiras. O que na verdade deveriam ser abordadas são as questões estratégicas relevantes de alto impacto para o desempenho futuro do negócio.

Algumas companhias preferem usar um processo *bottom-up* ao invés de *top-down* para levantar as questões que consideram importantes estrategicamente.

É importante ressaltar que é imprescindível a participação de pessoas influentes, preparadas e conhecedoras do negócio, a fim de desafiar e estimular a participação dos demais integrantes do processo e obter assim um planejamento de boa qualidade. As pessoas que implementarão as estratégias deveriam participar da elaboração delas.

Ao final do processo de formulação da estratégia, muitas empresas falham na execução da estratégia, pois elas têm planos, mas não a forma para executá-las. Muitas acreditam que a melhor forma de controlar a implementação é por meio da comparação de desempenho com os orçamentos projetados.

Uma empresa que pretende ter iniciativas inovadoras e novas competências no desenvolvimento de produtos deveria implementar um sistema de administração de desempenho estratégico ao medir uma variedade de *inputs*, como qualidade no desenvolvimento, além dos resultados das receitas com a venda de novos produtos.

Monitorar a execução das iniciativas estratégicas não é suficiente. O sucesso da implementação também depende de como os administradores são avaliados e compensados. As estratégias são normalmente de longo prazo, porém as companhias enfatizam o curto

prazo, principalmente as metas financeiras, como o crescimento da receita anual ou incremento das margens para avaliarem o desempenho dos administradores e empregados.

Como forma de alinhar os interesses dos acionistas e administradores, novas formas de mensuração de desempenho e recompensa estão sendo adotadas, como metas de longo prazo para complementar as de curto prazo. Uma das formas é portanto fazer um mix de metas de desempenho que mais apropriadamente traduzem a estratégia da companhia.

Formular estratégias é, portanto, projetar e selecionar as que conduzem à realização de objetivos organizacionais. Para maior compreensão do tema, será abordada na subseção seguinte as escolas de pensamento que representam diferentes processos de formulação estratégica.

#### 2.2.1 Escolas de formulação de estratégia

Diversas são as escolas de pensamento que moldaram o processo de planejamento estratégico, sendo importante para o presente estudo apresentar o resumo das suas principais características e contribuições.

Mintzberg e Lampel (1990) ao reverem a evolução do processo de formulação estratégica listaram dez escolas de pensamento que representam diferentes processos de estratégia e que são ao mesmo tempo diferentes partes do mesmo processo, contribuindo para a ampliação das perspectivas da formulação estratégica.

- Escola do *design*: um processo de concepção

A formação da estratégia tem como base a análise das forças e fraquezas da organização e das ameaças e oportunidades do ambiente externo. A análise SWOT é a ferramenta frequentemente utilizada nesse processo de formulação. Há ênfase no processo de formulação dissociado da ação, ao não considerar o processo de desenvolvimento estratégico como um processo de aprendizagem. A figura 1 abaixo apresenta o modelo para formulação de estratégias da Escola do *design*:

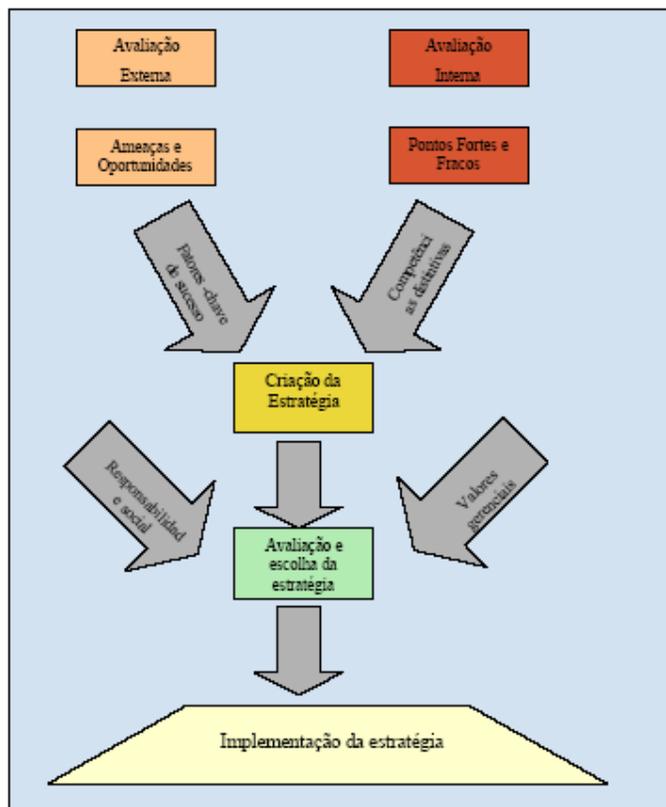


Figura 1- Modelo proposto para formulação de estratégias (*Design*)

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

- Escola do planejamento: um processo formal/metódico

Desenvolveu-se paralelamente à escola do *design*. O processo é decomposto em diferentes etapas, delineado por *checklists* e suportado por técnicas (objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais). Os planejadores substituem os altos executivos como elementos chave nesse processo. Nesse processo os planos oferecem uma direção clara e proporcionam à empresa estabilidade, porém em detrimento da flexibilidade. A figura 2 apresenta o modelo para formulação de estratégias da Escola do Planejamento:

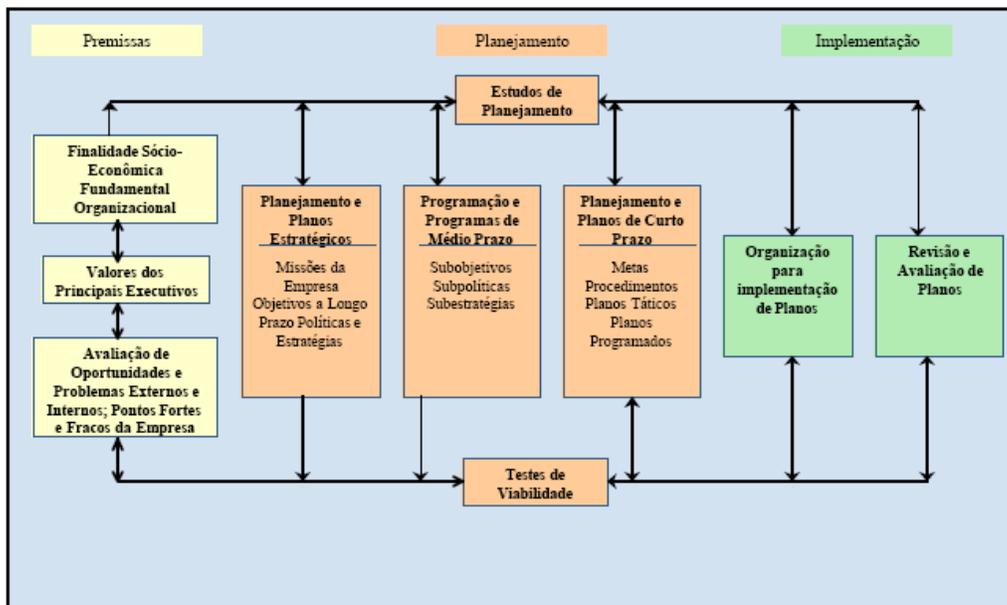


Figura 2 – Modelo proposto para formulação de estratégias (Planejamento)

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

- Escola do posicionamento: um processo analítico

A estratégia se resume a posições genéricas selecionadas por meio de análises formais da situação da indústria. Porter (1986) contribuiu com suas estratégias genéricas de competição para que essa escola predominasse nos meios empresariais na década de 80.

Mintzberg e Lampel (2000) apontam deficiências nesse processo, pois entendem que essa visão é estreita, ao se concentrar nos fatores econômicos e quantificáveis de forma geral, omitindo os demais fatores.

Derivam dessa linha de pensamento a teoria dos jogos, cadeia de valor e grupos estratégicos entre outras idéias, mas sempre com viés analítico.

- Escola empreendedora: um processo visionário

Assim como a escola de *design*, a empreendedora tem o seu processo coordenado pelo principal executivo que mantém forte controle para sua correta implementação. Porém ao contrário da escola de design e oposta à escola de planejamento, trata-se de um processo que privilegia a intuição. A estratégia existe na mente do executivo como uma percepção da direção de longo prazo da organização.

- Escola cognitiva: um processo mental

Nesse processo a cognição é usada para construir estratégias como interpretações criativas, mais do que simplesmente mapear a realidade. A pesquisa vem crescendo com viés cognitivo

na elaboração de estratégias e a cognição como processamento de informação, mapeamento de estrutura de conhecimento e o próprio conceito de conhecimento.

A estratégia se forma na cabeça do executivo com conceitos, mapas, esquemas e estrutura que darão forma como as pessoas agirão com base nas informações de seus ambientes.

- Escola do aprendizado: um processo emergente

Sob esta visão as estratégias são emergentes, os estrategistas podem ser encontrados em toda parte da organização e a formulação e implementação estão entrelaçadas sem imposição da alta administração. Essa escola foca os aspectos intrínsecos à empresa e voltados para suas competências e conhecimentos.

A natureza complexa do ambiente organizacional exclui o controle consciente. É o sistema coletivo que aprende e há portanto inúmeros potenciais estrategistas.

- Escola do poder: um processo de negociação

Orientações distintas coexistem em uma organização: o micro poder e o macro poder. O micro poder percebe o desenvolvimento das estratégias dentro da organização como essencialmente político, envolvendo barganha, persuasão e confrontos entre atores que dividem o poder. O macro poder percebe a organização como uma entidade que usa o poder sobre os demais e entre seus parceiros em alianças, *joint-ventures* e outros relacionamentos para negociar estratégias coletivas em seu interesse (Mintzberg e Lampel, 2000).

- Escola cultural: um processo social/coletivo

Enquanto a escola do poder foca seu próprio interesse e na fragmentação, a escola cultural foca no interesse comum e na integração. A estratégia se forma como um processo social com base na cultura. Tornou-se um grande tema nos E.U.A. após o impacto da forma de administrar dos japoneses nos anos 80 *vis a vis* a dificuldade de alteração nas estratégias vigentes.

- Escola Ambientalista: um processo reativo

Preocupa-se com a forma como as organizações utilizam seus graus de liberdade para atuar nos seus ambientes onde competem. O fator decisivo no desenvolvimento do processo dessa estratégia é o ambiente, que se apresenta para a organização como um conjunto de forças que ela precisa reagir. Nessa escola de pensamento se incluem a “teoria da contingência” que considera as respostas esperadas das organizações em razão da condição do ambiente e a “ecologia populacional” que prevê limites severos à escolha da estratégia.

Há também a “teoria institucional” que se preocupa com as pressões institucionais recebidas das organizações, uma forma híbrida das escolas de poder e cognitiva.

- Escola da configuração: um processo de transformação

Essa escola de pensamento entende as organizações como um conjunto de configurações em um negócio onde as fases de estabilidade são interrompidas pelo processo de transformação contínua. Integra pensamentos de outras escolas: o planejamento prevalece em empresas do

tipo mecânico sob condições de relativa estabilidade; escola empreendedora para companhias *start-ups* onde a dinâmica é maior.

De acordo com Mintzberg e Lampel (2000), todo processo de elaboração de estratégia demanda uma combinação de elementos de escolas individuais. Moldar a estratégia tem aspectos mentais e sociais, deve levar em consideração o ambiente, e é impensável sua elaboração sem contar com a liderança e as forças da organização e ainda sem dosar gradativamente o desenvolvimento revolucionário.

### 2.2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico para uma organização tem como objetivos: formalizar, organizar e facilitar a participação dos atores interessados; orientar os resultados e o impacto aos valores organizacionais; inserir a visão integrada e de futuro dos propósitos da organização; organizar e comunicar os objetivos, metas e estratégias.

As metodologias de planejamento utilizam os elementos teóricos com o propósito de desenvolver e dar sustentabilidade às organizações. As etapas envolvidas no planejamento estratégico são:

- a) análise do ambiente: processo que monitora o ambiente externo e interno da organização para identificar as oportunidades presentes e futuras;
- b) estabelecimento da diretriz organizacional: determina a meta da organização. Os dois principais indicadores para a direção da organização são a missão e o objetivo organizacionais. A missão é a finalidade de uma organização, a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as metas que a organização persegue;

- c) formulação da estratégia: é o curso da ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. A formulação das estratégias é projetar e selecionar as estratégias que levam à realização dos objetivos organizacionais;
- d) implementação da estratégia: envolve colocar a estratégia desenvolvida em ação.

A figura 3 apresenta as etapas consideradas no método clássico do processo de formulação estratégica.

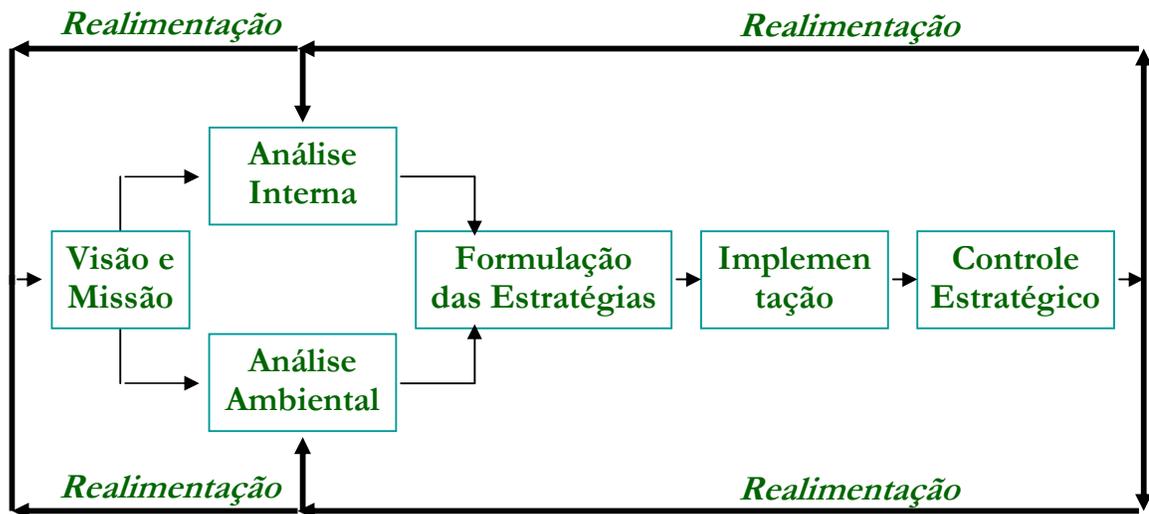


Figura 3 – Método clássico de formulação estratégica

Fonte: Bateman, 1998.

A participação criativa em um processo de formulação estratégica, independentemente do tipo de formulação escolhida, deve ser estimulada. Os autores concluem que dessa forma as empresas podem aumentar a eficiência da implementação da estratégia definida e aumentar a competitividade.

O planejamento estratégico é uma forma de a alta administração de uma empresa adotar medidas positivas, a fim de enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades que surgem em seu ambiente. Com as mudanças nos ambientes econômico, social, tecnológico e político ocorrendo em uma grande velocidade, o planejamento torna-se um instrumento que orienta os administradores a se focarem nos assuntos relevantes para o alcance das metas e os auxilia no ajuste da empresa à conjuntura.

Segundo Albrecht (1994), muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato freqüentemente há muito pouco ou nenhum planejamento, pouco tem a ver com estratégia e não oferecem o que administrador precisa saber: o caminho para substancialmente obter alta performance.

O planejamento como é feito convencionalmente tem pouco a oferecer em qualquer situação altamente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas freqüentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso. Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com que se siga os planos em vez de explorar oportunidades, das quais a maioria certamente não constará dos planos (Alday, 2000).

O planejamento estratégico é o processo que dá forma aos negócios e produtos de uma empresa com o objetivo de obter o lucro e crescimento almejados. É, portanto, o desenvolvimento de um processo gerencial que ao longo da implementação realiza os ajustes necessários entre os objetivos, habilidades, capacidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança.

Como forma de atender a problemas das corporações que se viam em condições de redução de competitividade, diminuição de resultados e buscavam novas técnicas de gerenciamento, surgiu a Escola de Planejamento na década de 60. As técnicas até então utilizadas como controle financeiro e orçamento de longo prazo não apresentavam mais os resultados esperados e isso era atribuído ao aumento da complexidade do ambiente corporativo, às turbulências do mercado (Ansoff, 1976).

A principal força que motivou o aprofundamento dos conceitos e o desenvolvimento de ferramentas para o planejamento estratégico foi a velocidade das mudanças no ambiente corporativo ocasionadas pelas desregulamentações, privatizações, convergência de tecnologias e a globalização.

Para que o resultado de um planejamento seja o esperado, Oliveira (1997) apresenta alguns princípios gerais e específicos que devem ser seguidos. Seriam quatro os princípios gerais de planejamento:

**contribuição aos objetivos:** o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. Devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;

**precedência do planejamento:** corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);

**maior penetração e abrangência:** o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, podem portanto provocar a necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc. Pode haver a necessidade de

um rearranjo na estrutura organizacional e de novas competências para se alcançar as metas almeçadas;

**maior eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Ackoff (1970) aponta quatro princípios que podem ser considerados como específicos dentro de um planejamento:

**participativo:** o processo envolvido é o principal benefício de um planejamento.

**coordenado:** todos os aspectos envolvidos no processo de planejamento devem ser projetados para atuar de forma interdependente;

**integrado:** os diversos níveis hierárquicos devem ter seus planejamentos integrados.

**permanente:** essa condição é necessária em razão da dinâmica do mercado, e a fim de que o planejamento mantenha seu valor.

### 2.2.3 Planejamento Formal e Planejamento Emergente

As “estratégias podem se formar assim como serem formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação.” (Mintzberg, 1985).

A estratégia deliberada existe quando a estratégia realizada é igual à pretendida. Para que isso ocorra é necessário que as intenções da empresa estejam definidas e a organização precisa ter o controle sobre o ambiente que deve ser totalmente previsível. A estratégia emergente caracteriza-se pela ausência de intenção. A estratégia deliberada se baseia em um plano, onde a racionalidade é valorizada, enquanto a do tipo emergente tem como característica um padrão coerente de ações passadas que influencia a estratégia a ser adotada e que leva em consideração o uso da intuição.

Portanto, as ações estratégicas podem ser geradas sem qualquer elaboração de planos, onde os agentes improvisam suas ações de acordo com as circunstâncias e ocorre de uma forma não explícita.

Deve existir o equilíbrio entre a estratégia deliberada e a emergente, pois “algumas das estratégias mais eficazes (...) combinavam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional (Mintzberg, 1985)”.

Segundo Hax e Majluf, (1996) a formulação da estratégia pode ser analisada sob os aspectos: se é implícita ou explícita, se o processo de formulação é analítico formal ou se reage ao ambiente, se a continuidade de um padrão de ação do passado ou se é um plano que prevê o futuro, e se a estratégia é deliberada ou emergente.

Como forma de reagir a eventos inesperados em um mundo em constante mudança, o planejamento oportunista deve coexistir com o formal. Entende-se como planejamento oportunista aquele que somente reage às forças externas, sem um direcionamento claramente definido. Porém o planejamento oportunista pode permitir à organização respostas criativas quando equilibrado com a estrutura do planejamento formal.

#### 2.2.4 Planejamento Global

Dentro de uma visão de estratégia competitiva internacional o planejamento global deve considerar: as diferenças entre países com relação ao fator custo; circunstâncias diferentes em mercados externos; funções diferentes dos governos estrangeiros; diferenças de metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros.

São quatro as causas para a vantagem global: vantagem comparativa convencional; economias de escala ou curvas de aprendizagem que extrapolam a escala ou o volume cumulativo possível em mercados nacionais individuais; vantagens decorrentes da diferenciação do produto e o caráter de bem público da tecnologia e das informações do mercado.

Na elaboração de um planejamento global é importante saber a forma como a matriz se relaciona com suas subsidiárias e o papel que é destinado a elas. Barlett e Ghoshal (1985) fazem uma distinção entre empresa global e multinacional. O que caracteriza a empresa multinacional é a descentralização de seus ativos e recursos, uma certa auto-suficiência nas subsidiárias, onde o conhecimento é desenvolvido e mantido em cada unidade. Na empresa que adota o planejamento global os ativos e recursos são centralizados, o conhecimento é desenvolvido e mantido na matriz e as estratégias elaboradas são implementadas nas subsidiárias.

Em uma empresa global as forças da resposta local são fracas, a estratégia competitiva é centralizada e controlada pela matriz e os produtos são padronizados.

A estratégia global tem sido vinculada quase que exclusivamente com a forma que a companhia estrutura o fluxo das suas atividades dentro de um sistema de criação de valor a nível mundial. Quanto mais integrado e racionalizado o fluxo das atividades, mais global será

a estratégia, corroborando o pensamento de Porter que afirma que uma empresa precisa configurar sua cadeia de valor, a fim de obter as melhores vantagens possíveis.

Ao enfatizar a importância da racionalização do fluxo de componentes e dos produtos finais dentro de um sistema multinacional, a importância dos fluxos internos de pessoas, tecnologia, informação e de valores não tem tido pouca ênfase.

Hill e Jones (1999) afirmam que a expansão global permite a pequenas e grandes companhias aumentarem suas lucratividades de forma não disponível no mercado doméstico. As empresas que operam internacionalmente podem: (1) ter retornos maiores devido a suas competências distintas; (2) realizar economia de localização, entendida como aquela que dispersa atividades de criação de valor para as localidades onde podem ser performadas de forma mais eficiente; (3) baixar a curva de aprendizado à frente dos competidores, reduzindo portanto o custo da criação de valor.

A estratégia global deve considerar o ganho da empresa por meio da flexibilidade e arbitragem, criando opções, a fim de tornar as incertezas de uma economia global volátil a seu favor (Kogut, 1985). Uma estratégia global superior seria aquela que inclui fontes múltiplas de recursos, mudança de produção com o propósito de se beneficiar dos fatores de custo e de câmbio, e de arbitragem para explorar as imperfeições nas informações e no mercado financeiro.

O papel e a forma como as subsidiárias desempenham suas atividades é o resultado da estratégia global elaborada pela matriz. As chances de sucesso aumentam significativamente quando há um entendimento sobre as habilidades distintivas e sobre como estabelecê-las nas subsidiárias.

Independentemente da metodologia de planejamento a ser adotada pelas companhias, é importante ressaltar a forte influência que o Conselho de Administração tem no direcionamento das estratégias. A próxima seção abordará a relevância do papel do Conselho no planejamento estratégico, suas responsabilidades e atribuições.

### 2.3 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção aborda o tema Conselho de Administração, suas responsabilidades e atribuições e seu papel no processo de formulação de estratégia das organizações.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), no seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, diz que “independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo”.

O Conselho de Administração é o guardião dos interesses dos proprietários e tem a missão de proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Ao Conselho de Administração compete, no que se refere ao planejamento estratégico das companhias e no contexto das responsabilidades e atribuições previstas na Lei 6.404/76, das Sociedades Anônimas:

- fixar a orientação geral dos negócios da companhia, suas subsidiárias e controladas;
- aprovar, rever e orientar a estratégia corporativa, os grandes planos de ação, a política sobre riscos, os orçamentos anuais e fiscalizar o desempenho e a operação da empresa;

- solicitar à diretoria executiva a preparação de relatório de execução e acompanhamento do orçamento para sua avaliação e monitoramento;
- implementar os comitês definidos pelo estatuto ou necessários para qualidade das decisões do Conselho de Administração, com ele interagindo no aprofundamento e debate de matérias relevantes;
- contratar, em nome e por conta da companhia, profissionais independentes, se necessário, para avaliar matéria que assim o requerer;
- pronunciar-se objetivamente e de forma independente da diretoria sobre assuntos corporativos.

O Conselho deve, portanto, fornecer o direcionamento estratégico para a organização e os executivos devem implementar as estratégias e a orientação geral dos negócios.

Nas atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração, as de maior relevância são: o grau de envolvimento, a missão e as áreas de atuação.

O grau de envolvimento diz respeito ao tipo de Conselho que se deseja ter. Segundo Nadler (2004), são cinco os modelos de Conselhos de Administração encontrados: Conselho passivo, Conselho certificador, Conselho envolvido, Conselho interventor e Conselho operador.

O Conselho envolvido parece ser o mais indicado, uma vez que as principais responsabilidades do Conselho seriam agrupadas da seguinte forma: legais, societárias e institucionais; estratégicas; relacionadas à gestão e relacionadas a questões financeiras, fiscais

e de auditoria. Essas responsabilidades se justificam em razão da missão do Conselho de Administração que é: “consensar propósitos estratégicos, alinhados às expectativas dos acionistas para os negócios e a gestão, exercendo o acompanhamento e a avaliação da diretoria executiva e dos resultados apresentados (Andrade e Rossetti, 2006)”.

Quanto aos atributos, posturas e condutas dos membros do Conselho de Administração, W. J. Salmon (2001) recomenda que as empresas precisam efetivamente de conselheiros com antecedentes e habilidades que se complementem reciprocamente e se relacionem com a missão singular de cada um deles. O que não quer dizer que um bom conselho seja o de um conjunto de especialistas apenas. A experiência internacional, o amplo conhecimento de questões macro (instituições, política, economia), conhecimento do setor da empresa, visão do todo em gestão e profundidade em área específica são importantes.

O Conselho de Administração, como órgão que atende aos interesses dos acionistas, deve tratar de questões relacionadas à missão, visão e objetivos estratégicos da organização. Suas recomendações e diretrizes para os executivos deverão ser embasadas de conhecimento e experiências de seus membros participantes. Em razão dessa natureza do conselho e de suas responsabilidades ele se reveste de suma importância para perenidade da companhia por meio do crescimento sustentável de seu negócio.

Quanto à missão e áreas de atuação, recomenda-se a busca do equilíbrio: "a missão e as principais responsabilidades dos Conselhos de Administração que parecem mais condizentes com as exigências do mundo corporativo afastam-se dos extremos da passividade e da intervenção operacional (Andrade e Rossetti, 2006)".

Pode-se afirmar que as empresas que contam com Conselho de Administração mais envolvido ou com atuação mais pró-ativa em adquirir mais conhecimento têm maior chance de ganhar vantagem competitiva comparativamente a outras que não possuem essa característica.

Segundo o Código de Governança Corporativa, elaborado pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI, o Conselho de Administração deve adotar um regimento onde estejam previstos os procedimentos sobre suas responsabilidades e atribuições, periodicidade das reuniões e previsão dos temas que deverão ser analisados pelos comitês especializados.

O mandato dos membros do Conselho eleitos pela assembléia geral deverá ser, no máximo, de dois anos. A reeleição deve considerar a avaliação formal de desempenho, performance no Conselho, quantidade de mandatos consecutivos, e um programa de rodízio de seus membros.

O Conselho deveria ser, preferencialmente, composto por membros não executivos com, no mínimo, cinco e, no máximo, onze membros. O ideal para a organização é ter um equilíbrio de conhecimentos e habilidades. É desejável que o Conselho reúna membros que apresentem perfil com as seguintes características: disponibilidade de tempo; visão geral empresarial; experiência executiva e habilidade negocial; experiência em análise de relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; ausência de conflitos de interesse; alinhamento com os valores da companhia; conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; bons conhecimentos da lei das sociedades anônimas e da legislação do mercado mobiliário.

### 2.3.1 Comitês de Assessoramento do Conselho de Administração

Diversas atividades do Conselho de Administração precisam de análises profundas e que demandam mais tempo do que é disponível nas reuniões. Além disso, apesar da busca pelo

equilíbrio de conhecimentos e habilidades entre os membros, não é possível que todos tenham o mesmo nível de conhecimento sobre todos os temas. Dessa forma, devem ser formados comitês especializados na busca de maior eficácia do Conselho.

Os comitês desempenham duas funções vitais: analisam em profundidade assuntos complexos e mantêm os demais membros bem informados. Devem resumir os principais fatos, esclarecer as questões complexas e fazer recomendações para o Conselho. Os comitês geralmente constituídos para assessoramento são os de auditoria, de remuneração, de finanças, de recursos humanos, de governança, de estratégia, etc.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A utilização de procedimentos científicos é uma das formas mais consistentes de se descobrir respostas para determinados problemas. Há vários tipos de pesquisa, conforme o critério adotado pelo autor de uma dissertação. Segundo Vergara (2000), os critérios básicos de uma pesquisa podem ser quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios de investigação, pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação ou estudo de caso.

Tendo em vista que o objetivo do presente estudo é identificar e analisar o processo de formulação da estratégia nas empresas, a pesquisa descritiva se mostrou a mais adequada por ter a finalidade de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno. O meio adotado foi o método de Estudo de Casos múltiplos com pesquisa de campo.

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no presente trabalho. Na primeira seção é explicado como foi realizado o mapeamento da literatura. Na segunda seção é apresentada a

forma como foi realizada a pesquisa de campo com base no estudo de casos múltiplos , com as etapas da escolha do método qualitativo, a coleta de dados por meio de entrevistas, a definição da amostragem, a formulação do questionário, aplicação do questionário e tratamento e interpretação dos dados.

### 3.1 MAPEAMENTO DA LITERATURA

O estudo foi sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral e publicações de caráter acadêmico-científico. A pesquisa foi, portanto, complementada por uma busca de obras de autores que contribuíram e contribuem para o entendimento do tema abordado, como Porter, Bartlett, Ghoshal, Goold, Campbell, entre outros.

Foi, também, utilizada a base da EBSCO *Services* que permite o acesso às fontes de informação acadêmica, provendo cobertura de textos na íntegra de periódicos. Foram realizados diversos acessos, cruzando-se vários campos para maior precisão na obtenção de informações relacionadas ao tema estratégia.

Após o mapeamento da literatura, foram iniciados os trabalhos da segunda fase, denominada pesquisa de campo, que consta da coleta de opiniões dos executivos que atuam diretamente no planejamento estratégico das *global challengers* brasileiras selecionadas.

### 3.2 MÉTODO QUALITATIVO

O método qualitativo foi adotado para o presente estudo, tendo em vista que, segundo Minayo (2006):

O método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produto das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam [...] além de permitir desvelar processos sociais ainda pouco conhecidos referentes a grupos particulares, propicia a construção de novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias durante a investigação. (Minayo, 2006)

O método qualitativo mostrou-se, portanto, o mais adequado, uma vez que a pesquisa sobre o processo de formulação de estratégia se apoiou na opinião dos executivos das empresas multinacionais brasileiras selecionadas.

Nesta fase constam etapas como a utilização do Estudo de Casos com Pesquisa de Campo, a coleta de dados por meio de entrevista, a definição da amostragem, a formulação do questionário, a aplicação do questionário e o tratamento e interpretação de dados.

### 3.2.1 Estudo de Casos com Pesquisa de campo

O Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade, ou mesmo um país (Vergara, 2000).

Uma das vantagens ao se adotar o estudo de caso é a validação derivada da evidência empírica obtida através da análise dos estudos de caso previamente selecionados. É um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente (Eisenhardt, 1989).

Segundo Yin (2005), “embora todos os projetos possam levar a estudos de caso bem-sucedidos, quando você tiver escolha (e recursos), é melhor preferir projetos de casos múltiplos a projetos de caso único”. A vantagem ao se utilizar o estudo de casos múltiplos é a

de que, além de permitir a realização de comparação, produz-se um estudo mais global e mais robusto, tornando-o assim mais convincente.

### 3.2.2 Entrevista

O recurso metodológico para coleta de dados primários utilizado no presente estudo foi o de entrevistas, com suporte de dados secundários e teorias referentes à estratégia e ao processo de formulação estratégica. Segundo Collis (2005), as entrevistas facilitam a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou por computador (*e-mail*). Podem ser conduzidas individualmente ou em grupo.

Segundo Cooper e Schindler (2003, p.266), as principais vantagens da entrevista pessoal são a capacidade de explorar um tópico em profundidade, de haver um alto grau de controle por parte do entrevistador e de fornecer o máximo de flexibilidade ao entrevistador para se adaptar a situações específicas. Como desvantagens, podem-se apontar o alto custo, demanda de muito tempo e sua flexibilidade pode resultar em influência excessiva do entrevistado.

Dessa forma, optou-se pela entrevista em razão da sua adequação ao objetivo da pesquisa. Para a realização da pesquisa foi necessário definir a amostragem da população que seria entrevistada. Esta definição será apresentada na seção seguinte.

### 3.2.3 Definição da amostragem

O universo da pesquisa foi o grupo de treze empresas brasileiras que se destacaram no processo de internacionalização e que fazem parte do relatório 2008 BCG 100 *Global Challengers* da *Boston Consulting Group* (BCG). A amostra foi definida pelo critério de tipicidade, ou seja, foi constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera

representativos da população-alvo. Para o estudo de caso, foram selecionadas cinco empresas pertencentes àquele grupo e que representam diferentes setores da economia: mineração, alimentos, petroquímico, siderúrgico e metalurgia.

As empresas multinacionais brasileiras que participaram da pesquisa, como objeto de estudo de casos múltiplos, contribuindo com informações relevantes para o entendimento do processo de formulação estratégica foram: VALE, PERDIGÃO, BRASKEM, GERDAU e WEG.

Após a definição da amostra para a entrevista foi necessário elaborar o instrumento de pesquisa adotado: o questionário.

#### 3.2.4 Questionário

Tendo em vista que o objetivo da presente pesquisa foi o entendimento do processo de formulação estratégica das *global challengers* brasileiras, foi elaborado questionário com o propósito de se capturar as informações necessárias para o desenvolvimento do tema.

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte visava identificar e qualificar o entrevistado, a fim de traçar o seu perfil. A segunda parte continha treze perguntas com o objetivo de identificar as opiniões e experiências dos entrevistados com o tema em questão. O questionário aplicado encontra-se ao final deste trabalho, na forma de apêndice.

#### 3.2.5 Aplicação do questionário

A abordagem inicial ao entrevistado em potencial se deu por telefone, quando este autor informava sua origem, o objetivo da pesquisa e o convidava a participar, solicitando que caso

concordasse, respondesse o *e-mail* que seria enviado em seguida contendo sugestão de data e horário convenientes para a realização da entrevista. O e-mail continha também um roteiro para a entrevista, visando facilitar e otimizar o resultado da entrevista.

Dessa forma, as entrevistas foram previamente agendadas por *e-mail* e confirmadas no dia anterior por telefone. Algumas entrevistas foram realizadas por *conference calls* e outras em local acordado com o entrevistado. A maioria das entrevistas foi realizada por *conference calls* em horários previamente agendados.

Os objetivos do estudo foram explicados, bem como o motivo pelo qual o respondente foi selecionado, além dos benefícios esperados com a dissertação. Portanto, cada entrevistado foi informado de que se tratava de uma pesquisa sobre o processo de formulação estratégica em multinacionais brasileiras e que a empresa por ele representada constava da lista do relatório da BCG como uma *global challenger*.

As entrevistas foram gravadas em arquivos digitais com prévia concordância dos entrevistados. Os arquivos de voz resultaram em aproximadamente cinco horas de gravação e com duração média de 60 minutos. As transcrições das entrevistas geraram 32 páginas. Foram tratadas pergunta a pergunta, originando 65 respostas.

Devido aos cargos que ocupam nas organizações, os entrevistados tinham pouco tempo disponível para participar das entrevistas, o que tornou esta fase mais demorada. A pesquisa foi realizada entre os meses de julho e novembro de 2008.

Após realizadas as entrevistas, passou-se à análise e interpretação por meio do método de análise de conteúdo, tratado na seção seguinte.

### 3.2.6 Análise de conteúdo

Para a análise e interpretação dos dados obtidos por meio das entrevistas, a pesquisa adotou a análise de conteúdo. Essa metodologia utiliza procedimentos sistemáticos que permitem o entendimento acerca do objeto e possibilitam diferentes interpretações sobre as variáveis estudadas (BARDIN, 2004).

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de uma leitura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos. Para isso, a análise de conteúdo em termos gerais relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Articula a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem (Minayo, 1996, p.203)

Portanto, os dados das entrevistas foram trabalhados em sintonia com a análise de conteúdo, cabendo ressaltar que, em vez de se ater à frequência do que foi falado, o foco da análise foi nas falas significativas e relevantes, estabelecendo interfaces com as anotações que tiveram origem nas observações e no confronto com as reflexões apresentadas pelos autores que foram exploradas em capítulos anteriores. Nesse sentido a análise de conteúdo entra em sintonia com toda a riqueza do material coletado.

Na seção seguinte será apresentada a forma como foi realizado o tratamento dos dados da pesquisa.

### 3.2.7 Tratamento e compilação dos dados

O tratamento dos resultados e a interpretação dos mesmos devem ser significativos e válidos. Os analistas, tendo a sua disposição resultados significativos e fiéis, podem então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2004).

No tratamento dos resultados e interpretação, optou-se por não se prender às inferências estatísticas nem à contagem de palavras mais frequentes, o que leva a uma perspectiva mais interpretativa e com menos inferências estatísticas.

As respostas do questionário citado no item 3.2.4 foram tratadas pergunta a pergunta. Foram tratadas todas as respostas da pergunta um, depois da pergunta dois, e assim sucessivamente até a pergunta de número 13. Foram destacados os núcleos de sentido de cada frase, sendo desconsiderado o que não fosse pertinente à pergunta, como comentários explicativos redundantes.

Em seguida, as respostas foram agrupadas por categorias estabelecidas, segundo as regras de homogeneidade, exaustividade, exclusividade, objetividade, adequação (BARDIN, 2004).

Os resultados da pesquisa, obtidos com as entrevistas realizadas, encontram-se no capítulo a seguir.

## **4 RESULTADOS OBTIDOS**

O presente capítulo apresenta os resultados das entrevistas realizadas com os executivos da alta e média administração e, com base nos mesmos, buscou identificar semelhanças e diferenças entre os processos de formulação estratégica das empresas *global challengers*, representando cinco setores da economia.

São apresentadas a caracterização da amostra da pesquisa e as análises das respostas. As treze perguntas do questionário aplicado são tratadas, sendo as categorias definidas para cada grupo de respostas, de acordo com a metodologia de análise de conteúdo descrita no capítulo 3. São apresentados trechos das entrevistas, a fim de ilustrar as opiniões dos respondentes.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

A amostra caracteriza-se por conter informações como nome, idade, formação acadêmica do entrevistado, nome da empresa, cargo, tempo no cargo e segmento em que a empresa atua. A fim de preservar a identidade dos respondentes, os nomes das empresas foram omitidos.

As informações apresentadas neste capítulo, coletadas durante as entrevistas, foram prestadas por cinco respondentes. São executivos que ocupam cargos na média e alta administração dessas companhias. São diretores e gerentes de planejamento com graduação em engenharia

química, engenharia elétrica e administração de empresas. O tempo médio no cargo é de 2,5 anos e a média da idade é de 35 anos.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão tratadas as respostas dos entrevistados referentes a cada uma das perguntas do formulário de roteiro para entrevistas (apêndice). As respostas foram tratadas pelo método de análise de conteúdo, descrita no capítulo 3 – Metodologia da Pesquisa. Com o propósito de preservar a identificação dos respondentes, as empresas figurarão codificadas pelos números de 1 a 5.

### 4.2.1 O papel do processo de planejamento

A questão 1 – *Qual é o papel do processo de planejamento estratégico no desenvolvimento da estratégia global?* – teve como objetivo identificar as percepções dos respondentes sobre o papel do processo.

As respostas apontam que a estratégia global deriva do processo de planejamento estratégico. Entretanto, uma das empresas ressalta que alguns de seus negócios a direcionam para uma atuação global, independentemente do processo. Segue abaixo a transcrição parcial da entrevista:

“Tem outros negócios com operações geograficamente dispersas. Não existe um *driver* do planejamento estratégico para dizer: precisamos ser globais. O próprio negócio é que leva a ser global, a lógica de cada um dos negócios.” (1)

Verificou-se que as empresas que possuem negócios diversificados têm no processo do planejamento estratégico global uma visão de *portfolio*. Elas buscam repostas para questões

como: quais negócios deverão ou não estar no *portfolio*; de quais negócios deverá vir o crescimento; e se haverá restrição de capital e onde prioritariamente deverá ser alocado.

Após avaliar possíveis cenários futuros, fatores exógenos e endógenos e a interação entre eles, o processo ocorre de forma dinâmica. As informações fluem entre a área de planejamento estratégico e as unidades para saber o que acontece no mercado: quais são as oportunidades e as formas de introduzir produtos e serviços.

No processo de planejamento, os diversos níveis hierárquicos das companhias são envolvidos. São desenvolvidos planos plurianuais que são as estratégias de longo prazo com objetivos macros, onde é inserido e fortalecido o conceito de pertencimento a uma classe de empresa global. São elaborados documentos com conteúdo qualitativo que expressam os desejos da alta administração, abrangendo os negócios da matriz e de suas unidades tanto no Brasil como no exterior.

Os resultados das entrevistas indicam que as cinco empresas adotam o processo de planejamento estratégico formal. Segundo Beinhocker e Kaplan (2002), embora poucas decisões estratégicas sejam tomadas em um contexto de um processo formal, o planejamento formal pode ser uma fonte real de vantagem competitiva quando se tem um objetivo em mente: uma ferramenta de aprendizagem para auxiliar as empresas a criar dentro de suas equipes “mentes preparadas”.

#### 4.2.2 As etapas, as ferramentas e análises do processo

A pergunta 2 – *Como funciona o processo de planejamento estratégico? Descreva as etapas, ferramentas e análises.* – teve como objetivo identificar a percepção dos entrevistados quanto à forma da condução do processo e quais os meios utilizados para a sua consecução.

A empresa 1, por exemplo, adota um ciclo anual de planejamento estratégico que se inicia em março e se encerra entre setembro e outubro. O processo se desenvolve ao longo de várias etapas e as unidades cientes do calendário determinado pela matriz iniciam a preparação dos insumos que alimentarão o planejamento.

No início do processo, o centro corporativo fornece o *guideline* para as unidades de negócio em termos de premissas macroeconômicas. As estratégias mais macros, as metas *top-down* da presidência e dos acionistas e as visões de futuro são dadas ao longo do ciclo do planejamento. Um processo de *feedback* ocorre entre as unidades de negócio e a matriz na busca do alinhamento de objetivos estratégicos.

Após a matriz fornecer a diretriz, as unidades de negócio discutem e desenvolvem suas estratégias com a utilização de ferramentas como a análise da Matriz SWOT (ferramenta utilizada para análise de cenário ou de ambiente, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização) e concluem com um plano de ação. Basicamente, do ponto de vista da matriz, o importante são os investimentos que se deseja realizar: investimentos em projetos de capital, projetos em investimentos correntes e desenvolvimentos de competências.

A consolidação dessas informações resultará em uma visão global e de qual será a demanda total por capital. Normalmente, existem mais projetos do que recursos suficientes para desenvolvê-los. Nesse estágio prevalece o papel da diretoria executiva da Matriz com a visão macro de *portfolio*, eminentemente corporativa, que discutirá intensamente com as unidades os negócios mais promissores a serem desenvolvidos.

A matriz, então, informa às unidades de negócio o que foi objeto de aprovação, dentre os diversos negócios propostos pelas unidades de negócios e/ou subsidiárias. Inicia-se, portanto, um processo quantitativo de forma interativa para a construção do orçamento anual que servirá de base para a execução do planejamento de negócios aprovado pela diretoria, Conselho de Administração e acionistas.

Na empresa 2, embora o ciclo também seja anual e preveja etapas semelhantes, o processo ocorre de forma mais dinâmica, onde o diretor de planejamento interage constantemente com as unidades de negócio, a fim de monitorar o que está ocorrendo no mercado externo. Existe a troca de informações da Matriz para as unidades e vice-versa para identificação de oportunidades e ameaças.

De uma forma geral, as empresas entrevistadas utilizam para a análise estratégica as cinco forças de Porter (a ameaça de novos entrantes; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre as empresas existentes), análise da Matriz SWOT e a análise BCG (modelo utilizado para análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto com a função de equilibrar a carteira de negócios e produtos em : geradores e tomadores de caixa.) e comparativos com demais competidores do setor em que atuam.

A utilização das ferramentas acima mencionadas para análise estratégica é explicada pela inserção dessas companhias em ambiente de mercado altamente competitivo. Ressalte-se que a teoria das cinco forças exemplifica a visão dessas empresas de que a competitividade deve ser o ponto central para assegurar o crescimento sustentável.

Na etapa que consiste da contribuição de informações das unidades de negócios para a Matriz, busca-se o alinhamento de objetivos. O orçamento é o resultado do desdobramento das ações da estratégia da Matriz para os negócios das unidades, atribuindo a cada uma seu papel no planejamento final.

Além das ferramentas de gestão utilizadas, são aplicados indicadores e são estabelecidas metas para comparação com *benchmarks* das indústrias afins. O passo seguinte é a avaliação e revisão das metas pelas diretorias executivas e Conselho de Administração.

As formulações estratégicas normalmente resultam em planos com metas de longo prazo para serem concluídos em quatro, cinco, dez, ou mais anos. Além do estratégico, as companhias contam com o planejamento de execução, cujo prazo é mais curto, utilizando indicadores de *performance* para o acompanhamento do resultado.

O resultado das entrevistas para o questionamento ora apresentado aponta que as empresas que participaram da pesquisa adotam o método clássico de formulação estratégica, que compreende a seguinte estrutura: formulação das estratégias, implementação e controle estratégico. Esse método está descrito no sub-capítulo 2.2.2, figura 3, da presente dissertação.

Conclui-se, também, que não obstante todo processo de elaboração de estratégia demandar uma combinação de elementos de escolas de pensamento individuais, conforme apresentado no sub-capítulo 2.2, as características das companhias pesquisadas sugerem a adoção do modelo da Escola de *Design*, visto que têm como base a utilização freqüente de ferramentas como a análise da Matriz SWOT, análise BCG, entre outras.

#### 4.2.3 A participação no processo

Pergunta 3 – *Quem participa do processo de formulação das decisões estratégicas globais?*

*Cite os cargos e as funções.*

As repostas para o questionamento acima são convergentes. Serão apresentadas observações feitas pelos respondentes onde são detalhadas as formas de participação dos integrantes no processo.

Na empresa 3 o processo envolve diversos níveis hierárquicos: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, gerentes e chefes de departamento. As decisões são tomadas em comitês que contam com a participação do presidente e seus vice-presidentes, com apoio do diretor de estratégia, dos gerentes de planejamento e estratégia.

No processo de formulação da empresa 1 o diretor da área de negócios da Matriz participa juntamente com os membros da sua equipe dedicados ao planejamento. Nas unidades o gerente responde ao diretor de negócios e em algumas subsidiárias, tanto no Brasil como no exterior, quem conduz o planejamento são os presidentes das empresas com o suporte das suas equipes.

A empresa 5 ressalta que a responsabilidade por conduzir o processo e revisar o documento final geralmente é da área corporativa de planejamento e gestão da estratégia. O processo inclui a coleta de informações das diversas unidades e entrevistas estruturadas com os membros do comitê executivo, Conselho de Administração, além dos diretores responsáveis pelos processos funcionais.

Foi observado, com base nas respostas, que as empresas reconhecem a necessidade de contarem com pessoas influentes, preparadas e conhecedoras do negócio, para obterem um planejamento de boa qualidade. Há o entendimento de que as pessoas que serão responsáveis pela implementação das estratégias devem participar do processo de formulação da estratégia.

A participação de diversos atores no processo de formulação, relatada pelas empresas, não significa uma mudança quanto à forma de inclusão de questões relevantes nas estratégias das companhias por meio de um processo *bottom-up*, pois prevalece ainda o método *top-down* de administração. Os cargos e as funções dos envolvidos no processo são informados ao longo da entrevista.

#### 4.2.4 O departamento responsável pelo planejamento e o papel no processo de planejamento

A pergunta 4 - *Existe um departamento responsável pelo processo de planejamento estratégico? Qual é o papel desse departamento? A qual função está vinculado? Há quanto tempo existe? Quantas pessoas trabalham? Qual é a formação acadêmica e experiência profissional da equipe? O departamento conta com a participação de alguém de subsidiária?* – procurou identificar se na opinião dos entrevistados a empresa conta com estrutura adequada para conduzir o processo.

As companhias contam com departamentos que têm papéis semelhantes, porém com variadas denominações. São chamados de: Departamento de planejamento estratégico, Departamento de Estratégia, Departamento de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios, Departamento de Planejamento e Gestão de estratégia, etc.

O papel desses departamentos, além de conduzir e facilitar o processo de planejamento, é o de acompanhar a execução da estratégia depois de encerrado o ciclo de discussão entre matriz e unidades de negócio e/ou subsidiárias sobre a estratégia a ser adotada. Eles auxiliam com informações macroeconômicas e de mercado para que as áreas possam se posicionar com relação ao plano de crescimento da organização.

São discutidas questões como: evolução estratégica da indústria; mercado e competidores; temas desafiadores para a indústria onde estão inseridos; e análise de cenários futuros. Nessa etapa são utilizadas as ferramentas de análise estratégica como as cinco forças de Porter, análise SWOT, análise BCG, entre outras.

Os departamentos se vinculam a um diretor executivo ou a uma diretoria executiva que pode acumular outras funções, como por exemplo, Diretoria de Planejamento, Jurídico e Controle. Podem, também, estar vinculados a um vice-presidente executivo responsável pelo planejamento e novos negócios.

São departamentos que existem desde a criação das empresas, porém em algumas empresas se fortaleceram após passarem por um processo de “profissionalização” ocorrido na década de 80 e início de 90.

O número de profissionais que atuam nesses departamentos variou de seis a vinte e seis, dependendo da complexidade e da quantidade de negócios das empresas. A empresa 1 conta com treze pessoas, a empresa 2 com seis, a empresa 3 entre 10 e 15 pessoas; a empresa 4 não informou. A empresa 5 declarou que 26 pessoas trabalham no departamento de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios, distribuídas pelas seguintes áreas: Planejamento e Gestão da

Estratégia (11), Economia & Negócios (4), Inteligência Estratégica (2) e *Mergers & Acquisitions* (7), além do diretor e da secretária.

Os membros dessas equipes multidisciplinares têm formação acadêmica e perfil de alto nível, alguns são egressos de consultorias internacionais. São profissionais com formação em finanças, marketing, engenharia, administração e ciências contábeis. Possuem, especializações, pós-graduações e mestrado, além de terem cursado MBA no exterior.

Com relação à interação de profissionais do departamento de planejamento da matriz com os de subsidiárias, pode-se dizer que se trata de um fenômeno recente. Profissionais das subsidiárias passam um período na matriz para conhecer não somente os processos, mas também as pessoas com as quais interagem à distância ao longo dos ciclos de planejamento estratégico. É um intercâmbio que vem se intensificando e trazendo bons resultados, segundo os entrevistados, tanto para a matriz como para as subsidiárias e unidades de negócio.

#### 4.2.5 A periodicidade de encontros

A pergunta 5 – *Qual é a periodicidade de encontros para discutir as estratégias globais?* – teve como propósito saber se existe uma agenda para a discussão da estratégia nas empresas pesquisadas.

As reuniões que fazem parte do ciclo de planejamento ocorrem anualmente, com exceção da empresa 5 onde os encontros são realizados a cada dois anos.

O trabalho preparatório é feito nas unidades de negócio e/ou subsidiárias ao longo do ano, quando são discutidos em fóruns específicos os planos e se verifica se houve o atingimento das metas pré-estabelecidas. São revisões de planejamentos plurianuais com metas para 2011,

2015, 2020, por exemplo. As empresas, devido a oportunidades e ameaças que surgiram no mercado, já anteciparam alguns resultados previstos para os planos plurianuais e, portanto, já reviram suas metas.

#### 4.2.6 Identificação e transferência de competências

Pergunta 6 - *Existe um processo para identificação de competências/capacidades/recursos na matriz e nas subsidiárias? Como esse processo de identificação e transferência funciona? Cite exemplos.*

Com base nas respostas apresentadas, no processo de planejamento procura-se identificar se a companhias têm capacidades-chave para empreender o plano plurianual. Busca-se identificar na corporação os *gaps* e onde está localizada a excelência.

A competência em alguns casos é desenvolvida após a identificação de uma deficiência que se não for sanada impedirá a implementação do plano. Esse “gargalo”, como é chamado pelas empresas, pode ocorrer tanto na matriz como nas subsidiárias. Após a identificação do problema, busca-se dentro da organização qual unidade teria a competência necessária para resolver o problema e tornar-se assim o centro de excelência para transmitir a solução para toda a organização. Para exemplificar essa situação, segue abaixo a transcrição parcial da entrevista com a empresa 1:

“...foi identificado neste ano que para empreender o plano de investimento, o licenciamento ambiental era um “gargalo”, portanto a competência em interagir com o órgão licenciador, preparar bons relatórios, rápidos e pró-ativos sob o ponto de vista das demandas dos órgãos licenciadores era uma competência chave.”

As empresas utilizam a Matriz SWOT para a identificação de competências, de capacidades e dos recursos necessários para a consecução das estratégias.

#### 4.2.7 Avaliação do processo e indicadores

*Pergunta 7 – Como é avaliado o processo de planejamento estratégico global? Quais são os indicadores utilizados?*

A empresa 1 adota o indicador de satisfação do cliente para o processo de planejamento. A diretoria executiva e a unidade de negócio atribuem uma nota ao processo. Ao avaliarem o processo, a diretoria executiva e a unidade fazem o papel de cliente e fornecedor e vice-versa.

Segundo a empresa 2, no planejamento de longo prazo, o processo é avaliado com base em critérios qualitativos e por meio do acompanhamento da evolução dos objetivos estratégicos, do posicionamento da Corporação frente à concorrência, onde se queria estar e de que forma. Para o curto prazo são utilizados indicadores financeiros (quantitativos) para aferição da performance, tendo como base o orçamento.

A empresa 5 avalia o processo por meio do acompanhamento e da evolução do alcance dos objetivos estratégicos dos mapas (corporativos e operacional). São utilizados mais de 20 indicadores, comuns a todas as operações relacionadas aos objetivos estratégicos da companhia.

É importante ressaltar que muitas empresas acreditam que a melhor forma de controlar a implementação de sua estratégia é por meio da comparação de desempenho com os orçamentos projetados. Conforme citado no sub-capítulo 2.2, uma companhia que pretende ter iniciativas inovadoras e novas competências no desenvolvimento de produtos deveria

implementar um sistema de administração de desempenho estratégico ao medir uma variedade de *inputs*, como qualidade no desenvolvimento, além dos resultados das receitas com a venda de novos produtos.

#### 4.2.8 Mudanças no processo

Pergunta 8 – *Quais mudanças que estão sendo pensadas para o processo de planejamento estratégico? Com qual objetivo?*

Após a discussão sobre a avaliação do processo, os entrevistados responderam sobre as mudanças pensadas pela companhia. Foram obtidas diferentes percepções, conforme transcrição abaixo de algumas entrevistas:

“No caso específico da empresa 1, pode-se ter melhor inteligência competitiva, as áreas de negócio têm muita inteligência sobre como os concorrentes atuam no negócio, mas não existe uma inteligência sobre qual é a estratégia de portfólio, por exemplo, de uma empresa X ou de uma empresa Y. Então, essa inteligência competitiva pode ser melhor desenvolvida e alimentar o processo de planejamento estratégico.” (1)

“O planejamento pode ter também um processo mais sistemático de fazer percorrer o ambiente externo e identificar oportunidades, pois se for conversado somente com as áreas de negócio vamos ouvir mais do mesmo. Mas, quem vai dizer se existem novas oportunidades fora daquele portfólio? Então, esse tem que ser o papel do planejamento estratégico, de estar sempre monitorando o ambiente externo, buscando oportunidade.” (1)

“maior reforço às possíveis interações e sinergias com as demais empresas do Grupo X.” (3)

As empresas 4 e 5 não apresentaram respostas e a empresa 2 citou mudanças na estrutura organizacional, mas não exatamente no processo de planejamento.

As mudanças sugeridas pelas empresas pesquisadas nos remetem, mais uma vez, ao processo de formação estratégica que mais se assemelha à Escola de *Design*. Essa escola traduz o

pensamento de que há ênfase no processo de formulação dissociado da ação, ao não se considerar o processo de desenvolvimento estratégico como um processo de aprendizagem.

#### 4.2.9 Principais diferenças da concorrência

Pergunta 9 – *Quais são as principais diferenças entre o processo de planejamento estratégico da sua empresa e a dos concorrentes?*

A empresa 1 relatou que alguns concorrentes desenvolvem processos de planejamento mais descentralizados. Nessas companhias o centro corporativo é muito reduzido e desempenha o papel de “acionista”, administrando o recebimento de dividendos e os enviando, quando necessário, para as unidades de negócio e/ou subsidiárias realizarem seus investimentos. Porém, elas não têm ingerência sobre o desenvolvimento das estratégias dos negócios do grupo. Essa forma de conduzir o processo é bem diferente da que é praticada pelas demais companhias, onde o centro corporativo tem um papel relevante ao se envolver - *active involvement* - no destino das unidades de negócios.

A empresa 2 alegou não ter conhecimento de como é feito o planejamento de outras empresas concorrentes.

A empresa 3 afirmou que o que a diferencia dos demais concorrentes é a utilização da ferramenta de PA (Programa de Ação) com o desdobramento das ações ao nível de cada integrante que garante o alinhamento, comprometimento e responsabilização. Argumenta, ainda, que utiliza uma ferramenta estruturada de apoio à descentralização (SAP), além de uma equipe de Inteligência Competitiva para apoio à tomada de decisão.

A empresa 4 não apresentou resposta. A empresa 5 acredita que seus processos são mais eficazes, pois utiliza ferramentas de gestão como o PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) no planejamento, onde são definidas claramente as etapas de formulação estratégica, execução e controle. Dessa forma, realiza o “*loop*” completo para assegurar a consistência do processo.

#### 4.2.10 A participação do Conselho de Administração

A pergunta 10 - *Qual é o papel do Conselho de Administração no processo de formulação estratégica global?* – teve como objetivo identificar as percepções dos entrevistados com relação ao Conselho de Administração.

Os respondentes percebem o Conselho de Administração como um órgão que contribui na construção da estratégia e no acompanhamento dos resultados. Para as empresas entrevistadas o Conselho é responsável por definir as diretrizes básicas de gestão e por contribuir na revisão do planejamento estratégico.

A empresa 1 complementou, ao afirmar que o Conselho de Administração atua como um *sound board*, tendo a função clássica de aconselhamento ao receber as estratégias elaboradas pela diretoria executiva para a corporação e suas subsidiárias.

As respostas corroboram o entendimento de que o Conselho deve fornecer o direcionamento estratégico para a organização e os executivos devem implementar as estratégias seguindo a orientação geral dos negócios.

#### 4.2.11 A contribuição do Conselho de Administração

Pergunta 11 – *Como o Conselho de Administração contribui para o processo de formulação estratégica global? Dê exemplos.*

A empresa 1 tem como integrante do Conselho de Administração um membro com uma vasta rede de relacionamento global, o que contribui sobremaneira para a formulação da estratégia da corporação.

A empresa 2 relatou que o Conselho é formado por membros independentes e por profissionais experientes de mercado. O Conselho de Administração conta com a participação de ex-presidente de empresa global, presidente de companhia modelo de internacionalização e de representantes de fundos de pensão. Na visão da empresa o Conselho foi transformado em Conselho de Administração Estratégico.

Para a empresa 3, o Conselho traz à tona questões externas relacionadas ao macro ambiente político e social, contribuindo e orientando com diretrizes para a priorização de investimentos de grande porte. Conta com a participação de membros com grande expertise na área internacional que podem alavancar as ações estratégicas.

Depreende-se, com base nas respostas das empresas pesquisadas, que o Conselho contribui ao tratar de questões relacionadas à missão, visão e objetivos estratégicos das organizações que são embasadas de conhecimento e experiências de seus membros participantes.

#### 4.2.12 Competência para identificar e analisar oportunidades

Pergunta 12 – *O Conselho de Administração conta com a participação de membros com competência para identificar e analisar os desafios e oportunidades globais?*

As empresas pesquisadas reconhecem que os membros do Conselho possuem competência para identificar e analisar os desafios e oportunidades globais, em razão das suas experiências profissionais e por contarem com assessorias altamente qualificadas.

A empresa 1 mencionou que, em alguns casos, ocorre de a validação da estratégia ser “testada” por meio de hipóteses com os membros do Conselho que possuem vasta experiência com a rede global de relacionamento. Segue abaixo transcrição da entrevista:

“Não diria que um membro individualmente contribui, mas a presença institucional desse acionista é uma oportunidade para o desenvolvimento da estratégia global. Muitas vezes a validação de uma estratégia de um negócio específico junto a esse membro do Conselho é importante, pois está se testando suas hipóteses com alguém também que tem uma vasta experiência com a rede global de relacionamento.” (1)

#### 4.2.13 As propostas do comitê estratégico

Pergunta 13 – *Como são consideradas as propostas do comitê estratégico para o planejamento estratégico global? Cite exemplos.*

Para a empresa 1, o comitê estratégico não questiona se a estratégia é ou não global. A estratégia global é uma decorrência natural do negócio pelo simples fato de as reservas estarem localizadas em diversos países. A localização do mercado consumidor em outros países já direciona a empresa para a estratégia global.

“...por exemplo, no produto x, as fontes de energia barata estão em determinada região, as fontes de reservas de qualidade em outra região e o mercado consumidor em uma terceira. Por si só a cadeia de suprimento já é global” (1)

Na empresa 2 o Comitê Estratégico e de finanças funciona com membros do Conselho e da Diretoria, a fim de respaldar as propostas do comitê.

Na empresa 3, caso a ação proposta seja exclusiva de uma unidade de negócios e relativa ao curto ou médio prazo, a decisão está sob a responsabilidade do Vice-Presidente Executivo do respectivo negócio. As ações que envolvam o direcionamento fora do *business* “*as is*” são compartilhadas com a equipe de Planejamento e após serem estruturadas são levadas ao Comitê Executivo. Caso seja necessário um redirecionamento estratégico mais “incisivo” pode haver demanda por um alinhamento com o Conselho.

A empresa 5 relatou que as propostas são analisadas pela área de Planejamento e Gestão da Estratégia que as formata e as inclui no Plano Estratégico Corporativo. Posteriormente, as propostas são submetidas para a aprovação e validação do Comitê Executivo e do Conselho de Administração.

As respostas obtidas, tratadas pelo método de análise de conteúdo, demonstraram que não há substancial diferença na forma como são conduzidos os processos de formulação estratégica nas empresas, não obstante representarem diferentes setores da economia como: mineração, siderurgia, alimentos, petroquímica e metalurgia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar o processo de formulação de estratégia em empresas multinacionais brasileiras, descrevendo o papel do processo no desenvolvimento da estratégia global, as etapas e os participantes envolvidos, a periodicidade, a estrutura que oferece suporte ao planejamento, a identificação e transferência de competências, entre outras questões relacionadas. Foi abordado, também, o papel do Conselho de Administração nesse contexto.

Na análise dos resultados verificou-se que a estratégia global das empresas pesquisadas, classificadas como *Global Challengers* pela *Boston Consulting Group* (BCG), deriva do processo de planejamento estratégico formal. As etapas adotadas pelas companhias seguem o método clássico que compreende a formulação da estratégia, a implementação e o controle, conforme descrito no sub-capítulo 2.2.2, figura 3, da presente dissertação.

A utilização do método de planejamento estratégico formal pelas empresas pesquisadas pode ser explicada pela natureza das suas atividades e pela forma de centralização de controle que adotam. Empresas de tecnologia de ponta, por exemplo, têm processo de decisão descentralizado e adotam a estratégia emergente como forma de explorar as oportunidades

que surgem no ambiente externo para promoverem constantes inovações em seus produtos, além de utilizarem o planejamento estratégico como um processo de aprendizagem.

As questões envolvendo as etapas, as ferramentas e análise do processo levam a conclusão de que, não obstante todo processo de elaboração de estratégia demandar uma combinação de elementos de escolas de pensamento individuais, conforme apresentado no sub-capítulo 2.2, as características das companhias pesquisadas sugerem a adoção do modelo da Escola de *Design*, uma vez que no processo de formulação se baseiam principalmente nas forças e fraquezas e nas ameaças e oportunidades do ambiente externo, além de enfatizarem o processo e terem como base a utilização freqüente de ferramentas como a análise da Matriz SWOT, Análise BCG, entre outras.

A utilização das ferramentas de análise para formulação da estratégia por essas empresas é explicada pela inserção dessas companhias em ambiente de mercado altamente competitivo. A teoria das cinco forças de Porter exemplifica a visão dessas empresas de que a competitividade deve ser o ponto central para assegurar o crescimento sustentável.

Quanto à participação no processo, as companhias reconhecem a necessidade de contarem com pessoas influentes, preparadas e conhecedoras do negócio, para obterem um planejamento de boa qualidade. Há o entendimento de que as pessoas que serão responsáveis pela implementação das estratégias devem participar do processo de formulação da estratégia.

O envolvimento de diversos “atores” no processo de formulação, relatado pelas empresas, não significa que há uma mudança quanto à forma de inclusão de questões relevantes para a discussão das estratégias por meio de um processo *bottom-up*, pois ainda prevalece o método *top-down* de administração.

No tocante à existência de departamento responsável pelo processo e o seu papel na condução do planejamento, as respostas foram análogas, pois as companhias possuem departamentos com atividades semelhantes, porém com diferentes denominações. Esses departamentos, além de conduzirem e facilitarem o processo de formulação, acompanham a execução da estratégia e avaliam o resultado. O ciclo de planejamento ocorre anualmente e com raras exceções a cada dois anos.

Constatou-se com a pesquisa que a interação de profissionais da área de planejamento da Matriz com os das subsidiárias é um fenômeno recente e que vem se intensificando. Com relação à formação acadêmica, foi informado que os profissionais que trabalham nessa área têm formação nas áreas de finanças, marketing, engenharia, administração e ciências econômicas, além de possuírem mestrado, especializações, pós-graduações.

É possível afirmar a partir dos resultados das entrevistas que as empresas utilizam métodos consagrados em administração, como por exemplo, a Matriz SWOT, para identificar as competências, capacidades e recursos tanto na matriz como nas subsidiárias.

Em se tratando de avaliação de processo e indicadores, pode-se concluir que as empresas utilizam critérios qualitativos para o planejamento de longo prazo e critérios quantitativos na análise do curto prazo.

As opiniões dadas pelas empresas com relação às mudanças que estariam sendo pensadas para o processo de planejamento estratégico corroboram o entendimento de que o procedimento adotado pelas empresas em muito se assemelha ao da Escola de *Design*: há ênfase no processo de formulação estratégica, porém dissociado da ação, ao não se considerar o processo de desenvolvimento estratégico como um processo de aprendizagem.

Quanto à participação do Conselho de Administração no processo de formulação estratégica global, conclui-se pelas respostas que o Conselho é responsável por definir as diretrizes básicas de gestão e por contribuir na revisão do planejamento estratégico. Os entrevistados reconhecem que os membros daquele colegiado possuem competência para identificar e analisar os desafios e oportunidades globais, em razão das suas experiências profissionais e por contarem com assessorias altamente qualificadas.

Os entrevistados informaram, ainda, que o Conselho de Administração conta com o assessoramento de comitês no processo de formulação de estratégia. A participação no Comitê Estratégico de membros do Conselho e de profissionais independentes possibilita às empresas diferentes visões no momento da discussão das estratégias propostas pela diretoria executiva que serão posteriormente encaminhadas ao Conselho de Administração para a aprovação.

Com base na análise de conteúdo das informações obtidas nas entrevistas realizadas com diretores e gerentes de planejamento estratégico das cinco empresas multinacionais brasileiras, verificou-se que predomina a visão de que o papel do processo no desenvolvimento da estratégia global é relevante, pois fortalece o entendimento de toda a organização para a necessidade de inserção no contexto da concorrência mundial e o sentimento de se pertencer a uma empresa de classe global.

As etapas e ferramentas do processo de planejamento são praticamente as mesmas adotadas pelas empresas entrevistadas. Variam somente em função do grau de interatividade que possuem com as unidades de negócio e/ou subsidiárias, pois algumas empresas admitiram ter iniciado recentemente essa troca de experiência que consideram positiva para o aperfeiçoamento dos planejamentos futuros.

Foram encontradas mais semelhanças do que diferenças entre essas empresas no que se refere ao processo de formulação estratégica, não obstante pertencerem a diferentes setores da economia. Dessa forma, pode-se afirmar que para essa amostra o fato de pertencerem a setores diversos como: siderurgia, mineração, alimentos, petroquímico ou metalurgia; não as diferencia quanto à forma de condução dos seus processos para implementação das estratégias que são originadas e consolidadas pela matriz com alguma interveniência das unidades de negócios e/ou subsidiárias.

A condução do planejamento ocorre por meio de departamentos bem estruturados, dotados de recursos humanos altamente capacitados. Esses departamentos são responsáveis por acompanhar e facilitar o processo, por meio de grande interação com as diversas áreas da corporação, a fim de se implementar a estratégia que passará a ser, então, de toda a corporação e não somente de uma unidade específica ou da matriz.

Constatou-se na pesquisa o envolvimento dos diversos níveis hierárquicos no processo e a participação crescente das unidades de negócios e/ou subsidiárias, contribuindo com suas visões e experiências de produtos e mercados para a estratégia de toda a corporação.

A identificação e a transferência de competências, capacidades e recursos entre as unidades ou entre as unidades e a matriz têm ocorrido, pois as diversas áreas envolvidas verificam o que é necessário para empreender a estratégia a ser adotada durante o processo de formulação estratégica. Ao longo do ciclo de planejamento estratégico, podem ser identificados “gargalos” que necessitam ser eliminados para a consecução da estratégia. A experiência adquirida na solução daquele determinado problema torna-se uma competência da organização que poderá ser repassada para outras áreas da organização.

Por meio do presente estudo constatou-se que as empresas percebem o Conselho de Administração como seu órgão decisório máximo. Esta visão se confirma, não somente por uma questão de ordem legal, pois está previsto na Lei das sociedades anônimas (Lei 6.404/76) as responsabilidades e atribuições do Conselho de Administração, mas pela forma como são conduzidos os processos. A implementação da estratégia ocorre somente após análise e aprovação desse Conselho.

Os membros do Conselho de Administração dessas empresas são reconhecidos como sendo altamente qualificados, dotados de experiências que agregam valor às discussões de cunho estratégico. Há casos em que o Conselho conta com a participação de representantes de organizações que possuem uma vasta experiência e relacionamento no mercado global. Cabe ressaltar que, dentro das melhores práticas de governança, os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade, independentemente da parte que os indicou ou elegeu.

Finalmente, a pesquisa pode avaliar que o processo de formulação das empresas pesquisadas está mais em linha com a Escola do *design* no conceito elaborado por Mintzberg e Lampel (1990) no que se refere às escolas de formulação estratégica. A conclusão se baseia no fato de a formulação da estratégia ter o suporte na análise das forças e fraquezas da organização e das ameaças e oportunidades do ambiente externo. A ferramenta que vem sendo utilizada com frequência pelas empresas que participaram da pesquisa é a matriz SWOT e há a ênfase no processo de formulação com a necessidade de se aprimorar o processo de aprendizagem, principalmente no que diz respeito à interação com as unidades de negócio/subsidiárias para a consecução da estratégia global.

Estas foram as conclusões do estudo, após este autor proceder a análise de conteúdo das informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com as cinco *global challengers* brasileiras que participaram da pesquisa.

Segundo Vergara (2007), um trabalho de pesquisa não pode se esgotar em si, sendo uma contribuição para a realização de novos estudos. Nesse sentido, futura pesquisa complementar à presente dissertação poderia ser um estudo sobre a correlação da qualidade do processo de formulação com a eficácia da estratégia.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R.A. **Concept of corporate planning**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1970.
- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ALDAY, E. C. H. Ver. **FAE**, Curitiba, v.3, n 2, p. 9-16, mai/ago, 2000.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências** – 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDREWS, K. R. (1980). **The Concept of Corporate Strategy**. Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1980.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1976.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: ed. 70, 2004.
- BARLETT, C.A.; GOSHAL, S. **The new global organization; differentiated roles and dispersed responsibilities**, Working paper, n 9-786-013, Harvard Business School, Boston october 1985.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BEINHOCKER, E. D.; KAPLAN, S. **Tired of strategic planning?** The McKinsey Quarterly, 2002 Special Edition: Risk and Resilience, p. 48-57, 2002.
- BOSTON Consulting Group. **The 2008 BCG 100 New Global Challengers: How top Companies from rapidly Developing Economies are changing the world**.
- CHANDLER, A.D. **The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm** in: Strategic Management Journal, vol 12, 1991.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Creating corporate advantage**. Harvard Business Review, mai-jun 1998.
- CURY, A. **Organização & Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.
- EISENHARDT, Kathleen m. **Building theories from case study**. Research the Academy of Management Review. v.14, n°4, Oct. 1989.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. **Corporate-level strategy: creating value in the multi-business company**. Nova Iorque, 1994.
- HAX, A.; MAJLUF, N. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. 2ª edição, Prentice Hall: New Jersey, 1996.
- HILL, C.; JONES, G. **Strategic Management Theory**. Nova Iorque: Netscape Communication Corporate, 1999.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo, SP, 2007

KOGUT, B. **Designing global strategies: profiting from operational flexibility**. Sloan Management Review, 1985.

MARKIDES, C. C. **In search of strategy**. Sloan Management Review, [S.I.], v. 40, n. 3, p. 6-7, 1999.

MASSA, P. R. L. **Subsidiárias com relevância estratégica, um estudo de caso**. 2005. 80 p. Dissertação (Mestrado em Administração), IBMEC, Rio de Janeiro, 2005.

MINAYO, M.C.S., 1996, **O desafio do conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro. Rio de Janeiro/RJ/Brasil, Hucitec-Abrasco.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal, v.6, 1985

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Strategy formation schools of thought**. In: FREDRICKSON, J. W. (Ed.). Perspectives on strategic management. Boston : Ballinger, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NADLER, David. **Building better boards**.: Havard Business Review, Boston, MA v.82, nº 5, May 2004.

NOBEL R; BIRKINSHAW, J. **Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations**. Strategic Management Journal, 19: 479-496. 1998.

O'DONNELL, S.W. **Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?** In. Strategic Management Journal, 21: 525-548. 2000.

OHMAE, K. **Getting back to strategy**. Harvard Business Review, v. 66, n. 6, p. 149-156, nov-dez 1988.

OLIVEIRA, R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**: Ed. Atlas, SP

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Nova Iorque: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Towards a dynamic of strategy** in: Strategic Management Journal, v.12, p.95-117, 1991.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.

PREVI. **Código de Governança Corporativa da PREVI**. Rio de Janeiro, RJ, 2006

SALMON, Walter. **Prevenção de crises: como engrenar um conselho**. In: Experiências de governança corporativa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SINGH, K. **The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival**. Academy of management journal, v. 40, n. 2, p. 339-367, 1997.

TILLES, Seymon. **How to evaluate corporate strategy**. Havard Business Review, New York, 1963.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Case study research**. Londres: Sage, 1994.

YIP. G. **Globalização**. São Paulo: Senac, 1996.

## **APÊNDICE**

## FORMULÁRIO DE ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Identificação do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Tempo no cargo:

Idade:

Formação acadêmica:

Tel:

e-mail:

- 1) Qual é o papel do processo de planejamento estratégico no desenvolvimento da estratégia global?
- 2) Como funciona o processo de planejamento estratégico? Descreva as etapas, ferramentas e análises.
- 3) Quem participa do processo de formulação das decisões estratégicas globais? Cite os cargos e as funções.
- 4) Existe um departamento responsável pelo processo de planejamento estratégico? Qual é o papel desse departamento? A qual função está vinculado? Há quanto tempo existe? Quantas pessoas trabalham? Qual é a formação acadêmica e experiência profissional da equipe? O departamento conta com a participação de alguém de subsidiária?
- 5) Qual é a periodicidade de encontros para discutir as estratégias globais?
- 6) Existe um processo para identificação de competências/capacidades/recursos na matriz e nas subsidiárias? Como esse processo de identificação e transferência funciona? Cite exemplos.
- 7) Como é avaliado o processo de planejamento estratégico global? Quais são os indicadores utilizados?
- 8) Quais as mudanças que estão sendo pensadas para o processo de planejamento estratégico? Com qual objetivo?
- 9) Quais são as principais diferenças entre o processo de planejamento estratégico da sua empresa e a dos concorrentes?
- 10) Qual é o papel do Conselho de Administração no processo de formulação estratégica global?
- 11) Como o Conselho de administração contribui para o processo de formulação estratégica global? Exemplos

- 12) O Conselho de Administração conta com a participação de membros com competência para identificar e analisar os desafios e oportunidades globais?
- 13) Como são consideradas as propostas do comitê estratégico para o planejamento estratégico global? Cite exemplos.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)