

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCO ANTONIO DIAS SOARES

OS EFEITOS DA (IN)FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA

CONTINGÊNCIA: A OPINIÃO DOS GESTORES SOBRE OS

EFEITOS DA (IN)FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

São Paulo

2017

MARCO ANTONIO DIAS SOARES

**OS EFEITOS DA (IN)FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA: A
OPINIÃO DOS GESTORES SOBRE OS EFEITOS DA
(IN)FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
EMPRESAS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado – FECAP como requisito
para a obtenção do título de Mestre em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi

São Paulo

2017

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Dr. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

FICHA CATALOGRÁFICA

S676e	<p>Soares, Marco Antônio Dias</p> <p>Os efeitos da (in)formalização do planejamento estratégico sob a ótica da teoria da contingência: a opinião dos gestores sobre os efeitos da (in)formalização do planejamento estratégico nas empresas / Marco Antônio Dias Soares. - - São Paulo, 2017.</p> <p>167 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Planejamento estratégico. 2. Teoria da contingência (Administração). 3. Sistemas de informação gerencial – Estudo de caso.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4012</p>
-------	---

MARCO ANTONIO DIAS SOARES

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Aldy Fernandes da Silva
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Antonio Robles Junior
Pontifícia Universidade Católica – PUC - SP

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 28 de agosto de 2017

*Dedico este trabalho à minha família,
o motivo pelo qual todas as coisas valem a pena.*

Agradecimentos

Agradeço a Deus, aquele que é poderoso, para fazer, infinitamente mais, do que tudo quanto, sentimos, pedimos e pensamos (Efésios 3).

E a perseverança deve ter plena ação, afim de que sejais aperfeiçoados e Se algum de vós tem falta de sabedoria , roga a Deus que a todos concede liberalmente, com grande Alegria. Todavia, peça-a com Fé , sem qualquer sombra de dúvida, pois quem crê com reservas é semelhante à onda do mar , agitada e levada pelos ventos (Tiago 1).

Agradeço aos dedicados professores cujos ensinamentos trouxeram uma nova perspectiva de imersão na exploração do conhecimento por meio da pesquisa e com embasamento científico:

Querem que vos ensine o modo de chegar à ciência verdadeira? Aquilo que se sabe, saber que se sabe; aquilo que não se sabe, saber que não se sabe; na verdade é este o saber. (Confúcio)

Resumo

O Planejamento Estratégico faz parte do dia a dia das organizações. Ações simples como o estabelecimento de princípios através das declarações de Missão, Valores e Visão de futuro já demonstram que as empresas têm objetivos e metas estabelecidos em relação ao que fazem e onde pretendem chegar. As empresas se organizam através do Planejamento Estratégico, que pode ser deliberado, prescritivo, formal ou por meio de estratégias emergentes e informais que surgem derivadas das ações dos agentes. Por sua vez, esses mesmos agentes cuidam das estruturas das organizações, que podem ser de características mecânicas e processuais (burocráticas) ou orgânicas e mais flexíveis. As empresas pertencem a ambientes competitivos que podem ser estáveis, moderados ou hostis, carregados de incertezas. Esta pesquisa teve como objetivo conhecer a opinião dos executivos (agentes) – CEO, CFO, controllers e correlatos – sobre os efeitos da (in)formalização no Planejamento Estratégico frente aos fatores contingenciais que afetam as empresas e suas estruturas. Foram alcançados 108 respondentes entre profissionais de empresas de porte pequeno, médio ou grande; estrutura orgânica ou mecânica; e modelos societários distintos. Porém, os resultados demonstraram certo equilíbrio na distribuição de cada categoria, sem hegemonia predominante de nenhuma. Foi realizada análise estatística cujos resultados confirmaram a hipótese relacionada à variável Estrutura e à existência de planejamento formal. Por sua vez, as hipóteses referentes às variáveis Estratégia Prospectora e Porte da Empresa foram rejeitadas face ao planejamento estratégico formal. Os resultados da análise descritiva, como utilização de artefatos de gestão, reconhecimento da coexistência de estratégias deliberadas e emergentes e estrutura mecânica e orgânica, evidenciam que as empresas da amostra são aderentes aos processos formais de Planejamento Estratégico e que estão atentas às oportunidades emergentes e aos estímulos do ambiente competitivo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Estrutura; Contingência; Ambiente.

Abstract

Strategic Planning is part of organizations' daily activities. Simple actions such as establishing principles through Mission, Values and Vision statements, already demonstrate that these companies have established goals and targets in respect what the Companies do and where it's intend to go. Companies are organized through Strategic Planning, which can be deliberate, prescriptive, formal or through emerging Strategies, which are informal strategies that arise derived from the actions of their agents. However, these same agents are in a charge of the structures of these organizations, which can be of mechanical and procedural (bureaucratic) or organic and more flexible characteristics. These companies belong to competitive environments, which may be stable, moderate or hostile surrounded by of uncertainties. The aim of this research was to know the opinion of the executives (agents), such as CEO, CFO, controllers and correlates, in respect the effects of (in) formalization on strategic planning, facing the contingency factors that affect their respective companies and structures. A total of 108 respondents were selected from within the group, whose companies are small, medium and large, as well as has different organizational and mechanical structures, but the results has shown a certain balance in the distribution of each category, with no predominant hegemony of none. We performed statistical analysis, which results confirm H2, hypothesis related to variable structure and the existence of formal planning, Nevertheless, H1 Prospective Strategy and H3 Company Size, were rejected in the face of formal strategic planning. However, the results of the descriptive analysis, such as the use of management artifacts, the recognition of the coexistence of deliberate and emerging strategies and the mechanical and organic structure, has shown that the companies of the research are adherent to the formal processes of Strategic Planning, and stimulating the competitive environment.

Keywords: Strategic planning; Structure; Contingency; Environment.

Lista de Figuras

Figura 1 - Key parts of an organization based on Mintzberg framework	17
Figura 2 - Ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)	24
Figura 3 - Estratégias deliberadas e Emergentes baseado em Mintzberg	29
Figura 4 - Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg	30
Figura 5 - Etapas do planejamento estratégico segundo Mintzberg	36
Figura 6 - Estrutura mecânica e orgânica.....	39
Figura 7 -Estrutura, Estratégia e a Integração com o Ambiente.....	47
Figura 8 - Du Pont Structure (1911).....	52
Figura 9 - Hipóteses sobre a pesquisa sobre a (in)formalização do planejamento estratégico	57
Figura 10 - Diagrama de hipóteses.....	58
Figura 11 - Ambidestria organizacional e desempenho organizacional.....	81

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Codificação das variáveis utilizadas na pesquisa	61
Tabela 2 - Respondentes por função hierárquica	66
Tabela 3 - Região	66
Tabela 4 - Porte.....	67
Tabela 5 - Origem	67
Tabela 6 - Modelo societário.....	68
Tabela 7 - Estrutura	68
Tabela 8 - Processo de planejamento formal	69
Tabela 9 - Estratégias emergentes.....	69
Tabela 10 - Estratégias emergentes fruto do aprendizado,	70
Tabela 11 - Reports periódicos	70
Tabela 12 - Ausência de reports periódicos	70
Tabela 13 - Fatores contingenciais	71
Tabela 14 - Manutenção do planejamento conforme planejad	71
Tabela 15 - Intuição e criatividade v.s. Processo analítico	72
Tabela 16 - Artefatos de gestão	73

Tabela 17 - Perfil de estratégia	74
Tabela 18 - Estrutura mecânica	75
Tabela 19 - Estrutura orgânica	75
Tabela 20 - Resultados da análise de regressão da variável dependente ARTEFATOS ..	76
Tabela 21 - Resultados da análise de regressão da variável dependente PRINCÍPIOS ..	77
Tabela 22 - Resultados da análise de regressão da variável dependente DELIBERADOS	78
Tabela 23 - Resultados da análise de regressão da variável dependente EMERGENTES	79

Sumário

1	Introdução	11
1.1	Problema de pesquisa	20
1.2	Objetivo	20
1.3	Justificativa	20
2	Referencial Teórico	22
2.1	Estratégia	22
2.1.1	<i>Henry Mintzberg: ascensão e queda do Pensamento Estratégico</i>	24
2.1.2	<i>As escolas do Pensamento Estratégico</i>	28
2.1.3	<i>A prática do planejamento estratégico</i>	31
2.2	Processo de planejamento estratégico	35
2.3	A formalização e informalização do planejamento estratégico	36
2.4	Mecanismos de coordenação do planejamento estratégico	42
2.5	A Teoria da Contingência: os aspectos contingenciais que podem afetar uma organização	45
2.5.1	<i>A estrutura e o ambiente</i>	45
2.5.2	<i>Estratégia e estrutura: o legado de Alfred Chandler Jr.</i>	47
3	Método e Técnicas de Pesquisa – Hipóteses e Coleta de Dados	55
3.1	<i>Formulação das hipóteses</i>	57
3.2	<i>Procedimentos de coleta dos dados</i>	58
3.3	<i>Instrumentos de coletas de dados</i>	59
3.4	<i>Tratamento dos dados</i>	59
3.5	<i>Modelo teste das hipóteses a partir das respostas do questionário</i>	60
3.5.1	Contextualização	60
3.5.2	Tratamento dos dados – metodologia	62
3.5.2.1	Análise bivariada	63
3.5.2.2	Análise multivariada	63
3.5.3	Busca de potenciais confundidores	64
4	Testes das Hipóteses e Resultados do Modelo Estatístico	65
4.1	<i>Resultados descritivos da pesquisa</i>	65
4.2	<i>Resultados descritivos que caracterizam a existência da formalização do planejamento estratégico</i>	68
4.3	<i>Resultados dos testes de hipótese da pesquisa</i>	75

4.3.1 Resultados.....	76
5 Considerações Finais	82
Referências	85

1 Introdução

Em um artigo para a revista *Forbes*, o pesquisador Vanderbloemen (2016) faz uma pergunta: “o Planejamento Estratégico está morto?”. Obviamente, trata-se de uma pergunta retórica e provocativa. O Planejamento Estratégico não está morto. Ele continua bem vivo e necessário nas organizações. Planejar é inerente ao ser humano. Nas palavras de Mintzberg (1994 como citado em Ebner, 2012), os seres humanos têm uma pré-disposição para formalizar seus comportamentos. Entretanto, é preciso tomar cuidado para não se ir além das fronteiras da formalização do Planejamento Estratégico, cujos limites devem ser entendidos, especialmente em relação à criatividade e complexidade das atividades de fabricação das estratégias.

As organizações diferem nas suas estruturas, no comportamento dos seus agentes e nos aspectos culturais e geográficos, como aborda Pascale (1984) ao discorrer sobre as empresas japonesas e americanas, seja por meio de seus processos ou das funções hierárquicas de um organograma. Muitas dessas empresas incorporam esses processos de maneira mecanicista, através da repetição de regras e rotinas institucionalizadas e formais legitimadas dentro das organizações, como destacam Silva, Fonseca e Crubellate (2005). Outras, de forma mais orgânica, menos presa aos processos, de acordo com Burns e Stalker (1961). Os padrões institucionais podem limitar a possibilidade de ação racional. Porém, ao mesmo tempo, são esses padrões que possibilitam alguma ação e alguma racionalidade, muito embora agentes influentes sejam pouco propensos a realizarem mudanças, mantendo o status quo (Silva et al. 2005).

Para Andrews (1987), a estratégia corporativa é moldada por meio de padrões de decisões que revelam propósitos e metas e produzem as principais diretrizes para o atingimento de objetivos, o que define o *range* de alternativas de negócios e, assim, o que a empresa pretende ser no ambiente competitivo, de maneira a gerar contribuições para todos os *stakeholders*. Andrews (1987) explica que a estratégia corporativa é um processo organizacional, muitas vezes, inseparável da estrutura. A partir desse ponto, indaga-se como nascem essas atividades dentro das organizações e sua natureza formal e informal (Ebner, 2012). Seriam elas concebidas de maneira formal, pretendida, prescrita e deliberada? Ou de maneira aleatória e informal, surgindo e sendo absorvidas pelos agentes, que se apoiam nas próprias idiossincrasias e intuições, remetendo a processos cognitivos (Mintzberg, 1987) sem se aterem a métodos, formalizações, eficiência e eficácia? Qual a legitimidade de tudo aquilo que é absorvido como prática nas organizações? Existem referenciais, padrões e convenções? Existem legitimidades nessas práticas baseadas nas habilidades de seus praticantes (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl, &

Whittington, 2015)? Quais os *trade-offs* que definem por que a prática A é melhor que a B? Existem evidências de que os modus operandi estabelecidos são os mais adequados? Uma organização pode se valer de posições estratégicas antagônicas, evitando assim os *trade offs* (Bastiane & Gutierrez, 2016)? É possível, conforme Osborn (1998), ser flexível sem se perder a estabilidade em uma organização? Ou deve-se ser formal a fim de se garantir todo o rito processual estabelecido?

Essas indagações surgem na medida em que se tenta entender de que forma as organizações desenvolvem suas estruturas e ações de gestão em torno do Planejamento Estratégico e fatores contingenciais que provocam mudanças contextuais na percepção dos gestores, uma vez que são os mecanismos (regras e rotinas) que levam essas organizações a cumprirem suas respectivas missões e atingirem seus objetivos – ou a fracassarem, nos casos em que a estrutura não se conecta com a estratégia e o ambiente (Romelaer & Beddi, 2015). Por outro lado, os mecanismos de controle do Planejamento Estratégico passaram por um processo evolutivo vis-à-vis à evolução da Contabilidade Gerencial e da Controladoria, atendendo à necessidade de informações para dar suporte às tomadas de decisões nas empresas (Gliubicis, 2012), tanto no que diz respeito ao foco prático de atuação, quanto no que tange aos fatores contingenciais que alteram as estruturas e seus controles, que servem de mensuradores do planejamento estratégico estabelecido, no qual se busca o encaixe entre a estrutura e estratégia aos fatores contingenciais (Al-Mawali, 2015).

O Pensamento Estratégico, da mesma forma, passou por transformações, mas muito mais como aplicações oriundas das formas concretas de se fazer estratégia nas empresas, com utilização de técnicas e artefatos massificadores – e até mesmo banalizadores – de estratégia, muitas vezes propostos por empresas de consultoria (Whittington, 2015). São exemplos consagrados recursos como *BSC analysis*, *SWOT analysis* e *BCG*, entre outros que até eram tidos como teoria – *Theory of Constrains* (TOC), *BSC* – mas que careciam de um arcabouço teórico próprio que lhes desse sustentação e legitimidade para tal classificação (Souza, 2011). Nesse processo evolutivo, que vem desde 1950, na visão de Whittington (2015) surgiu a figura do planejador profissional, responsável pela condução da estratégia, figura que teve altos e baixos no período de 1960 a 2000. Algumas empresas, como a General Eletric (GE), tinham os chamados “planejadores *full-time*”. Nesse período, também surgiu o negócio milionário das consultorias, tais como Bain Company, BCG e McKinsey & CO, que assessoravam as empresas na elaboração de suas estratégias, tamanha era a importância e necessidade de planejadores e consultores estratégicos. Tanto que muitos deles eram recrutados por meio do renomado jornal americano *The New York Times*. Obviamente, houve casos de insucessos em

que as estratégias propostas não saíram do papel e, inclusive, burocratizaram as empresas, o que levou a um certo ceticismo em relação à atuação dos planejadores estrategistas. Whittington, Cailluet e Douglas (2011) chamaram isso de “a evolução de uma profissão precária”.

O Planejamento Estratégico está presente nas organizações, podendo ser adotado de maneira deliberada, pretendida (através de um processo formal) ou emergir das ações rotineiras dos agentes de maneira não formal, mas que não deixa de ser a prática do planejamento estratégico. As alternativas são inúmeras em termos de abordagem e práticas de gestão nas organizações. A respeito dessa miscelânea de opções, Mintzberg (2011), em uma analogia, discorre sobre as dez escolas estratégicas como se falasse de um safari, levando-nos a pensar na observação de espécies distintas que coexistem em um mesmo ambiente. Segundo Souza (2011), a origem da discussão sobre estratégia remete ao início do século XX. Whittington et al. (2011) têm como ponto inicial de um tipo de profissional de estratégia o ano de 1950. Porém, os estudos mais relevantes vieram a partir dos anos 1960, quando vários autores e escolas focadas no tema foram surgindo, como Chandler, Andrews, Ansoff, Rumelt, Porter e Mintzberg, entre outros.

A evolução do Pensamento Estratégico está relacionada à evolução e transformação da sociedade, pois os diferentes modelos de capitalismo influenciaram nas formas das organizações e em suas estruturas (Mayer & Whittington, 2004). Por sua vez, as organizações são vistas como sistemas abertos que interagem com o meio no qual estão inseridas, transformando-se e adaptando-se às mudanças de seu ambiente. Os fatores conjunturais, relacionados às condições econômicas, culturais, demográficas e até mesmo ecológicas de determinadas épocas da história, podem facilitar o entendimento das decisões estratégicas tomadas nas organizações, cujas escolhas foram feitas de acordo com as necessidades de determinado momento histórico (Conke, 2013).

A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente em que é usada para lidar com as mudanças (Chafee, 1985 como citado em Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2011). São várias as abordagens de estudos sobre estratégia nas organizações. Desde que essa área foi considerada como disciplina de estudo da Administração, houve grande desenvolvimento e disseminação de conceitos e ferramentas de análise estratégica. Para Andrews (1987), muito do desenvolvimento da estratégia corporativa alcançado por acadêmicos e por consultorias foi mais evolucionário do que revolucionário. A partir dos anos 1960, contudo, muitos dos conceitos se configuraram mais como tipologias analíticas (aplicações), sem nenhum respaldo teórico que pudesse, de alguma forma, dar suporte ao entendimento da complexidade das

organizações em termos estruturais, institucionais, processuais, contingenciais, ambientais, políticos e de comportamento dos agentes. Assim sendo, era necessário promover convergência e interação entre a estratégia e as teorias organizacionais e suas influências e práticas (Souza, 2011).

As críticas ao Planejamento Estratégico começaram a ser feitas a partir dos anos 1980 por diversos estudiosos, executivos e acadêmicos, assim como as críticas aos planejadores e estrategistas *full-time*, que começaram a cair em desgraça frente à ausência prática de resultados após longos períodos de euforia com os processos de Planejamento Estratégico (Whittington et al., 2011). Essas críticas surgiram do acúmulo de evidências em função das frustrações resultantes de estratégias ou de implementações ineficientes, o que alimenta o interesse de pesquisadores até os dias de hoje (Mendes, Binder, & Prado, 2006).

A GE foi uma das precursoras na utilização de setores específicos com a presença de planejadores profissionais, o que, ao longo dos anos, caiu em descrédito, pois tais planejadores não entregavam o que era planejado e, ainda, tornavam as corporações menos ágeis, a ponto de Jack Welch, ex-CEO da GE, ter desmobilizado toda essa estrutura e demitido mais de duzentos planejadores assim que assumiu o posto. Contudo, o planejamento não deixou de ser levado em consideração. O que mudou foi a forma e a atribuição da formulação para outros agentes, como os executivos (Whittington et al., 2011).

Esta pesquisa encontra amparo sobre a ótica da Teoria da Contingência em função da atemporalidade dessa teoria, uma vez que a mesma lida com contextos da natureza dos ambientes competitivos aos quais as empresas pertencem (Betts, 2011). O ambiente competitivo das organizações se altera e demanda ajustes e requerem respostas quando algo é dito contingente depende de eventos e de circunstâncias. Significa que a eficácia de determinada organização e suas estratégias dependem da existência de outros fatores. Nesse sentido, não há estruturas ou estratégias absolutamente corretas ou erradas (Betts, 2011; Salancik & Pfeffer, 1977). Nada mais incerto e eventual do que as variáveis contingenciais relacionadas às mudanças do ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. Muitas dessas variáveis estão relacionadas à estratégia, estrutura, tecnologia e ao tamanho (Dutra, 2014 ; Goto, Parisi, & Slomski (2014); Lavarda, Lavarda, Gorla, & Angonese, 2016; Voss, 2014).

A abordagem contingencial salienta que não se atingem os objetivos de forma eficaz seguindo-se um único modelo ou diretriz ou uma forma pré-estabelecida para todas as circunstâncias, mas sim através de diversas variáveis internas e externas, sendo necessária, de forma recorrente, a adaptação por parte das empresas a esses contextos. Mintzberg (1980),

Ansoff (1965) e Chandler (1962) sempre reconheceram que os fatores contingenciais afetam o desenho das estruturas, cujas hipóteses congruentes requerem aproximação entre os fatores contingenciais e os parâmetros do planejamento. Da mesma forma, a estruturação eficaz requer consistência interna entre esses mesmos parâmetros, o que Mintzberg (1987) chamou de “configuração das hipóteses”. As organizações se diferenciam de acordo com o ambiente interno e externo, onde estrutura, tamanho, estratégia e tecnologia influenciam o desenvolvimento de uma companhia em suas diferentes dimensões em um cenário de incerteza (Lavarda et al., 2016). Mintzberg (2011), ainda discorrendo sobre as dimensões do ambiente ao qual as empresas são submetidas, relata que o ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico, de simples a complexo, de uniformizado a diversificado e de amigável a hostil. Assim, são vários os fatores que influenciam o processo de gestão de uma empresa em face às dinâmicas das variáveis contingenciais advindas do ambiente externo, tais como alterações nos cenários econômicos, concorrência, mudança demandada pelo cliente, tecnologia, estrutura interna e tamanho da empresa. A adaptação da configuração organizacional é necessária para que as organizações alcancem maior desempenho e se mantenham dentro de seus objetivos. As organizações devem se adaptar e ajustar suas estruturas e rotinas aos diferentes contextos da estratégia organizacional, que, por sua vez, são influenciados pelas dimensões dos ambientes competitivos, marcados pelo dinamismo, pela diversidade, complexidade e hostilidade (Leite, Diehl, & Manvalier, 2015).

Chandler (1962), por sua vez, foi quem enxergou primeiramente a influência da estrutura no desenvolvimento das empresas e relatou a trajetória de empresas que adaptaram suas estruturas a suas estratégias. Sua assertiva é a de que a estratégia diz respeito à determinação de planos básicos de longo prazo para que as empresas atinjam suas metas e objetivos empresariais, direcionando suas ações e alocações de recursos. Posteriormente, Chandler (1977) abordou o desenvolvimento de grandes organizações americanas cujas estruturas sofreram mutações em função das necessidades de adaptação aos estímulos de seus respectivos ambientes. Esse movimento das empresas recebeu o nome de “a mão visível do mercado” e foi caracterizado por uma ação pretendida das organizações, que, ao adaptarem suas estruturas e estratégias em busca de desenvolvimento de mercado, desencadearam, também, um processo de desenvolvimento da economia americana.

Os trabalhos de Chandler passaram a ser um contraponto à abordagem de Adam Smith sobre a mão invisível do mercado, que se auto ajusta de acordo com as ações não pretendidas de seus agentes, movidos por seus próprios interesses. O contraponto diz respeito aos mecanismos de coordenação pretendidos, estabelecendo padrões e processos formais que

operam nas estruturas organizacionais, cujo foco é a divisão do trabalho em tarefas e habilidades distintas que se integram dentro das organizações para que as mesmas cumpram suas missões e objetivos estratégicos.

As organizações demandam níveis diferentes de coordenação a depender de tamanho, idade da empresa, aspectos da tecnoestrutura e estímulos vindo do ambiente, os quais podem desencadear importantes efeitos nas estruturas. Na visão de Anthony e Govindarajam (2008), o sistema de controle gerencial deve ser ajustado à estratégia da empresa através de um processo formal e racional pelo qual os executivos influenciem os gestores a obedecerem as estratégias adotadas e atinjam os objetivos planejados. Porém, os autores advertem que estratégias também surgem por meio da experimentação, influenciadas pelos sistemas gerenciais, cuja adequação, em resposta aos estímulos do ambiente, gera outros aprendizados e novos padrões. Em conceito mais amplo de coordenação dos processos nas organizações, Mintzberg (1987) relata cinco formas básicas de coordenação da divisão do trabalho que ocorrem nas organizações: 1) através da supervisão direta, na qual um indivíduo (tipicamente, um gerente) dá ordens, coordenando o trabalho dos demais; pela padronização do processo de trabalho, cuja execução deve obedecer padrões, regulações e regras contidas em manuais; 3) pela padronização dos *outputs* estabelecidos por mensuradores de performance; 4) pela padronização das habilidades – o trabalho é coordenado internamente por padrões de conhecimentos e especializações; e 5) por um processo de coordenação mútua em que os indivíduos coordenam seus trabalhos e se comunicam informalmente entre si (Mintzberg, 1980).

Esses conceitos, denominados “Mintzberg *framework*”, foram analisados por diversos autores, dentre os quais se destacam Lunenburg (2012) e Duarte (2006). Mintzberg definiu ainda cinco forças presentes nas organizações – às quais Duarte (2006), acrescentou uma força adicional*.

- a) Vértice Estratégico: constituído pelo *top management*, que atua no desenho estratégico das organizações e no provimento das condições para que os objetivos sejam alcançados.
- b) Linha Hierárquica: gestores da linha média intermediária de gestão, encarregados da ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional através de uma hierarquia.
- c) Centro Operacional: diz respeito ao núcleo responsável pela execução dos trabalhos necessários para a produção de bens e serviços do início ao fim do processo *input to output*.
- d) Tecnoestrutura: formada pelo conjunto de serviços especializados de diferentes áreas de conhecimento por suas competências e qualificações, tais como engenheiros e

contadores, entre outros consultores e analistas que aportam conhecimento e que ajudam na padronização de um conjunto de atividades que a empresa necessita para executar melhor sua atividade fim.

e) Staff de Apoio (logística): relacionada ao serviço de apoio ao processo operacional.

* Ideologia (força adicionada por Duarte [2006]): abrange o conjunto de valores e crenças e a cultura que distinguem de organização para organização.

Fonte: Adaptado de “Organizational structure: Mintzberg’s frame work”, de F. C. Lunenburg, 2012, *International*

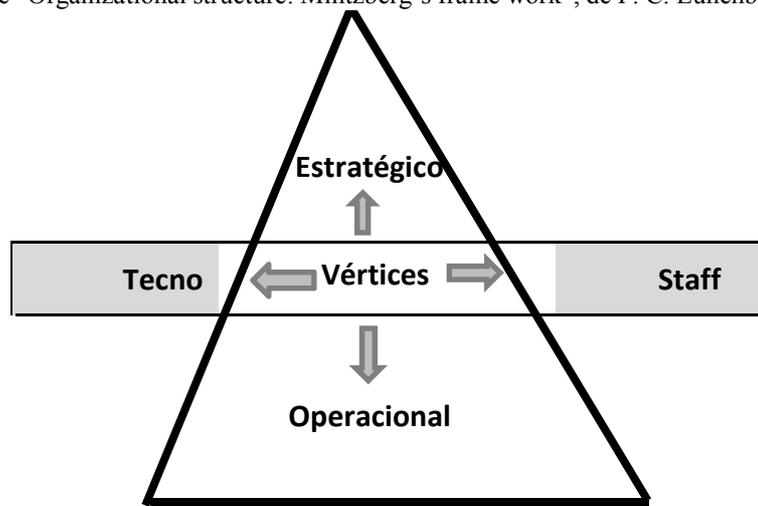


Figura 1. Key parts of an organization based on Mintzberg framework
Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, 14.

Lunenburg (2012) e Duarte (2006) descrevem que, além das partes-chaves de uma organização relatadas por Mintzberg, que dizem respeito aos mecanismos básicos de funcionamento das empresas, há diferentes processos de decisão a se considerar, tal como o vertical descentralizado, onde o poder decisório desce ao nível de comando em um movimento *top down* ou delega autoridade entre os subordinados.

Por fim, Mintzberg descreve os cinco tipos de estruturas:

- a) Estrutura Simples: tem sua parte-chave no Vértice Estratégico. Usa supervisão direta e emprega centralização vertical e horizontal, muito comum em pequenas corporações e lojas de varejo, que, na sua maioria, são comandadas por meio de *top management*. Muitas vezes, o dono ou o gerente responsável geral pelo negócio não possui tecnoestrutura, divisões de trabalho por especialização e departamentalização. Normalmente, a coordenação é informal, de origem única do gerente geral.
- Burocracia Mecânica: tem sua parte-chave na Tecnoestrutura. Apoiada pela padronização dos processos com mecanismos coordenados altamente formais através

de trabalhos especializados, remetendo, de certa forma, à burocracia de Weber. O processo de decisão é centralizado, mas emprega descentralização horizontal limitada. A cadeia de comando possui vários níveis até chegar ao topo do poder decisório.

- b) Burocracia Profissional: a parte-chave é a Operação. Usa a padronização das competências e habilidades profissionais como mecanismo de coordenação. Nesse caso não hierarquizado (Duarte, 2006), emprega descentralização vertical e horizontal. É relativamente formalizado, mas atua de forma descentralizada, com autonomia dos profissionais. Os profissionais são altamente capacitados e proveem soluções de alta qualidade aos clientes.
- c) Burocracia Divisionada: tem seu escopo principal advindo da Linha Média. Usa padronização de *outputs* e coordenação primária dos mecanismos de coordenação. Emprega descentralização vertical. A tomada de decisão também é descentralizada em nível divisional através de unidades semiautônomas.
- d) Adocracia: sua parte-chave é o Staff de Apoio. Utiliza o ajuste mútuo como mecanismo de coordenação e mantém padrões seletivos de descentralização. Sua tecnoestrutura é pequena, pois utiliza de especialistas técnicos associados à pesquisa e desenvolvimento (P&D) e à inovação, que se adaptam rapidamente aos ambientes de mudança, os quais, na maioria, são complexos e, assim, tendem a ter formalização baixa e descentralizada, flexíveis, contrário da burocracia.
- e) Forma Divisionada: padronização dos resultados, liderada pela linha intermediária; descentralização horizontal; a principal vantagem da estrutura divisionalizada reside no fato da administração se encontrar liberta dos problemas diários, permitindo à organização concentrar-se essencialmente nos problemas de médio e longo prazo. Tal vantagem surge do fato da estrutura se encontrar dividida por unidades que não representam mais do que outras pequenas organizações.

A associação da estratégia com fatores contingenciais e o importante papel da estrutura nas organizações começam a ser entendidos por Chandler e se estendem a Mintzberg. Esses dois importantes autores iniciaram o que poder-se-ia chamar de “estágio da infância” do entendimento da correlação entre estratégia e estrutura, que, a partir desses dois autores, não deixou mais de fazer parte dos estudos e pesquisas e das escolas de negócios. O entendimento desse binômio, suas dimensões e as partes-chaves de uma organização, na visão de Mintzberg, estão atrelados ao sucesso ou fracasso da implantação da estratégia diante dos fatores

contingenciais (Lunenburg, 2012).

Em termos práticos, conforme Weber (2011), a perspectiva contingencial básica demonstra que a dinâmica da natureza das rotinas da atividade de controladoria alternam diante de contextos e fatores contingenciais que requerem mudanças nas tarefas e processos.

Al-Mawali (2015) corrobora, dizendo que o sistema de contabilidade gerencial é influenciado pelas variáveis contingenciais. Contudo, é sempre controverso determinar de forma enfática esses fatores. A mensuração dos efeitos dos aspectos contingenciais que afetam e mudam os padrões organizacionais é possível graças ao controle de gestão (*management control*), ou controle gerencial (*managerial control*), termos genéricos que abrangem um *range* de abordagens formais e informais e de mecanismos (*frameworks*) que regulam o comportamento dos gestores-membros de uma organização para que a mesma atinja seus objetivos estratégicos de forma eficiente.

O sistema de controle de gestão (MCS, *managerial control system*, da sigla em inglês), primeiramente, tem um propósito e se modifica de acordo com as novas possibilidades de ação de uma organização, respondendo de acordo com as mudanças, pressões e circunstâncias no ambiente de negócios (Goto, Parisi, & Slomski, 2014). Os mecanismos formais de controle dizem respeito à estrutura organizacional, seus procedimentos e rotinas e ao sistema de planejamento estratégico. Os mecanismos informais estão mais ligados aos aspectos subjetivos, tais como valores, cultura e liderança, que precisam ser estimulados dentro da organização como forma de alinhamento aos objetivos tangíveis. Ebner (2012) percebe nos mecanismos informais uma grande rede de interconexões que alimenta uma espécie de subsistema de informações.

Pelo fato da controladoria ser parte integrante de boa parte das estruturas das empresas, está inserida nesse contexto. As práticas da controladoria, como órgão administrativo e responsável pelo MCS capaz de contribuir com a adaptação das estruturas às mutações do ambiente externo e aos contextos organizacionais internos – como tamanho das empresas, no sentido de ser de grande porte, mais complexa e mais lenta em relação às adaptações – podem impactar na estrutura e nos mecanismos de controle de uma empresa (Leite et al., 2015). Por sua vez, outras variáveis de caráter interno, tais como tecnologia e aspectos culturais de diferentes países, podem afetar estratégia e cultura no processo de adaptação às mudanças do ambiente (Chenhall, 2003).

Da mesma forma, fatores contingenciais externos influenciam nas estratégias das organizações, que necessitam de diferentes planejamentos para suas estruturas frente ao dinamismo e à hostilidade do ambiente competitivo. Tal dinamismo requer um sistema de

informação heterogêneo capaz de lidar com toda a complexidade das organizações, cujos sistemas de controle devem dar suporte e capacitar os gestores no gerenciamento de suas respectivas atividades, garantindo, assim, a performance e o alinhamento aos objetivos estratégicos. Uma das formas de diferenciar e adaptar a estrutura é através da controladoria divisional, que visa, de forma descentralizada, gerir o sistema de informação, provendo suporte individualizado às organizações para tomadas de decisões, decisões estas que os gestores, que atuam em formato divisional de unidades de negócios autônomas, precisam decidir rápida e localmente (Goto et al., 2014).

1.1 Problema de pesquisa

Quais são as influências das variáveis contingenciais Estratégia, Estrutura e Tamanho na (in)formalização do Planejamento Estratégico nas organizações segundo a percepção dos CEO (chefe-executivo), CFO (chefe-financeiro) e controllers?

1.2 Objetivo

1.2.1 Geral

Conhecer a opinião dos CEO, CFO e controllers quanto à influência das variáveis contingenciais Estratégia, Estrutura e Tamanho na (in)formalização do Planejamento Estratégico praticado pelas organizações.

1.3 Justificativa

Este trabalho busca entender a opinião dos gestores (CEO, CFO, controllers e correlatos) sobre a existência de elementos das escolas do Pensamento Estratégico (in)formais nas organizações vis a vis às características das estruturas de seus agentes frente aos processos decisórios. Da mesma forma, busca-se entender como os gestores lidam com os aspectos contingenciais que afetam as empresas, tais como estrutura, estratégia e tamanho, sendo que os diferentes contextos advindos do ambiente que envolve as organizações alteram os padrões operacionais pré-estabelecidos, mudando não só o planejamento estratégico, mas também as estruturas, e exigindo adaptações. Todavia, todo esse processo depende sobremaneira do formato organizacional das empresas, da forma como estas reagem, tomam decisões e se mobilizam em torno da estratégia. Empresas de característica mais mecanicista, ou mais orgânica, tendem a comportamentos e reações diferentes aos aspectos contingenciais que afetam as organizações.

Ansoff (1965) adverte que as decisões estratégicas dizem respeito, sobretudo, a questões externas, e não internas, referindo-se aos aspectos contingenciais que afetam a vida das organizações. O autor infere também que as decisões administrativas dizem respeito à estruturação de recursos da empresa (físicos, monetários, humanos), com o objetivo de criar a máxima performance para organizações. Chandler (1977) corrobora essa abordagem, adicionando que as estruturas são consequência de um processo evolutivo provocado por agentes que (re)agem aos estímulos do ambiente e, dessa forma, adaptam as estruturas conforme as necessidades estratégicas – a mão “visível” do mercado e o processo revolucionário da gestão administrativa através dos agentes. Lawrence e Lorsch (1986) veem dois tipos de estruturas: as mecanicistas, que reagem melhor em ambiente estável; e as orgânicas, que reagem melhor aos ambientes turbulentos.

Estruturas menores reagem mais rápido em ambientes turbulentos, são mais flexíveis. Contudo, a complexidade não vem só do tamanho, mas também do fato das organizações maiores terem se tornado sistemas complexos, decompostos em subníveis de decisão, e a capacidade de absorver e utilizar todas as informações disponíveis vai além do comportamento dos gestores: requer uma combinação harmoniosa e uma sequência de ações e contra ações até que o processo decisório ocorra (Ebner, 2012).

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia

Como já mencionado, o campo do Pensamento Estratégico ganhou força a partir dos anos 1960. Entre os principais autores e obras, pode-se destacar, entre outros: Henry Mintzberg, com *Crafting Strategy* (1971) e *Strategy Safari* (1998); Alfred Chandler, com *Strategy and Structure* (1962); Igor Ansoff's, com *Corporate Strategy* (1965); Leaned et al., com *Harvard textbook Business Policy: Text and Cases* (1965). Kenneth Andrews foi coautor deste trabalho de Harvard em 1965, juntamente com Hamermesh e Porter, suas contribuições, mais tarde, foram reescritas separadamente, dando origem ao livro *The Concept of Corporate Strategy* (1971) (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994). Nesse mesmo período, os jornais acadêmicos foram surgindo e intensificando as publicações de importantes trabalhos e pesquisas nos campos da Estratégia e da Gestão. Para citar os principais: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* e *Strategic Management Journal*. Esses jornais se tornaram as principais referências ao longo de mais de 26 anos de publicações de trabalhos que alimentaram também os principais jornais de negócios.

Com o passar do tempo, o Pensamento Estratégico se desenvolveu juntamente com o desenvolvimento econômico e novas necessidades – das também novas corporações – propiciaram o aparecimento de novos conceitos, que se converteram, em muitos casos, em aplicações (soluções) para as organizações. Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008) mapearam mais de 2.025 publicações sobre o tema Gestão Estratégica, publicações estas que retratam bem o processo evolutivo de diferentes fases em que os temas foram emergindo de acordo com o contexto de sua época. Essa abordagem científica trouxe benefícios à área. Por traz de cada aplicação e solução empírica, o pano de fundo sempre foram as pesquisas acadêmicas e as amplas discussões teóricas, cuja validação ou contextualização contribuiriam, no mínimo, para uma visão mais balanceada sobre o tema.

Pode-se dizer, ainda, que a própria academia foi a campo e proveu soluções para as grandes organizações. Grandes nomes do *management* internacional são egressos das grandes escolas, que, por sua vez, tornaram-se escolas de negócio. Ilustres professores passaram por Wharton, criada em 1885, e Harvard, fundada nos anos 1960, tornando-se grandes personalidades do *strategic management*. Nomes como Michael Porter, Henry Mintzberg, Robert Kaplan, Prahalad, Rumelt, Norton, Peter Senge, Tom Peters, Damodaran, Chandler, Schumpeter, Gary Hamel, entre outros, que ajudaram as empresas de consultoria a criarem trabalhos de referência que deram origem a muitas das práticas relacionadas ao Planejamento

Estratégico existentes ainda hoje nas organizações e ensinadas nas escolas de negócios.

As cinco forças competitivas que moldam as estratégias das organizações, publicadas em 1979 e 2008 na *Harvard Business Review*, cuja autoria é de Michael E. Porter, por exemplo, são referência para empresas e alunos no que diz respeito à análise de posicionamento competitivo das organizações em seus respectivos mercados, pois as empresas precisam conhecer suas forças competitivas e a dos seus concorrentes para se posicionarem competitivamente (Porter, 2008). Outra referência é a análise SWOT (análise das forças, fraquezas, contingência Interna, oportunidades e ameaças, contingência externa), oriunda das pesquisas feitas por Albert Humphrey por meio do Stanford Research Institute na década de 1960, que serve para a análise de cenários e de ambientes de negócios até hoje (Dyson, 2002). Também não se pode deixar de mencionar a ferramenta BSC, de Kaplan e Norton (1992), de Harvard, que se tornou muito utilizada como metodologia de medição de desempenho das empresas, colocando em perspectiva aspectos de desempenho financeiro e não financeiro.

- Em uma outra abordagem de estratégia, Miles e Snow (1978) propõem padrões que permeiam o modelo decisório nas organizações, derivados dos quatro arquétipos relacionados às tipologias da estratégia: prospectoras, defensivas, analíticas e reativas. Essas tipologias definem como as empresas competem no ambiente: a) a prospectora atuará focando na inovação, alocando recursos em iniciativas, assumindo riscos, mesmo em um ambiente de incertezas; b) a analítica se pautará pelo conjunto de informações que darão os melhores respaldos às decisões e à mitigação dos riscos empresariais, sendo mais tardias na alocação de recursos; c) as defensivas tendem a se manter especializadas em seus próprios domínios, e alocam recursos no que conhecem, preferindo um pedaço estável do mercado; d) as reativas, que são oportunistas, alocam recursos de forma tardia, mas nem sempre da forma mais correta, devido à tempestividade e à aleatoriedade (Gibbons & Prescott, 2008).

Miles e Snow (1978) também argumentam que o sucesso de uma organização depende da integração externa (ambiente) com o processo interno (estratégia, estrutura, processos), que se conectam de forma integrada para lidarem com as rápidas mudanças do ambiente. Isso consiste em um ciclo adaptativo de reconfigurações de competências internas com competências externas, um verdadeiro alinhamento das estruturas e estratégias das empresas com as condições do ambiente, algo cíclico, que nunca termina, que se retroalimenta (Martins & Kato, 2010). Estímulos do ambiente geram ações, reações e configurações internas nas estruturas, estratégias e processos que modificam a dinâmica das empresas, que, por sua vez, devolvem ao ambiente seus produtos e serviços (Martins & Kato, 2010).

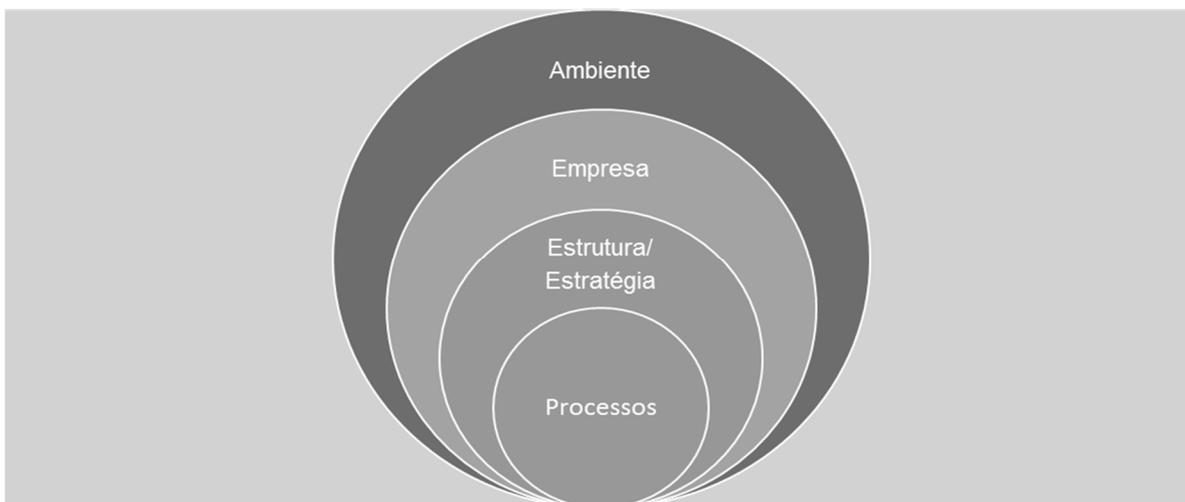


Figura 2. Ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)

O termo “estratégia” requer uma série de definições. É uma dessas palavras que, inevitavelmente, define-se de uma forma, mas, frequentemente, usa-se de outra. Estratégia é padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo (Mintzberg, 2011). Essa é uma das palavras mais usadas no jargão empresarial, muitas vezes, com sentido equivocado. Ela vem do grego *stratègós* – de *stratos* (exército) e *ago* (liderança). O significado original caracterizava a "arte do general", que deixou de estar ao lado do exército para estar à distância, no alto das colinas, de onde podia observar o campo e adquirir melhores condições para selecionar a melhor posição e o melhor conjunto de ações para vencer a batalha e, quiçá, a guerra (Vinayan, Hong, & Khan 2013). Portanto, ao selecionar uma estratégia para sua empresa, o responsável deve, antes, avaliar se é capaz de assumir a posição necessária para enxergar o campo de batalha sem excesso de envolvimento, ou mesmo comprometimento físico. Alguma distância, nesse caso, é essencial para compreender o panorama em que se pretende atuar (Dicionário Etimológico, 2015).

2.1.1 Henry Mintzberg: Ascensão e queda do Pensamento Estratégico

Henry Mintzberg se destaca no mundo acadêmico quando o assunto é Planejamento Estratégico pela profundidade de suas contribuições. Canadense de origem, concluiu seu mestrado e seu doutorado PHD pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT). Atuou como professor e pesquisador pelas universidades de Stanford, Harvard e MIT e, atualmente, exerce essas mesmas posições na McGill University of Canada. Sua produtividade científica é bem relevante e, mesmo que às vezes controversa, promoveu grandes contribuições. Seu notório

saber está relacionado à gestão estratégica e aos estudos organizacionais (Canhada & Rese, 2009). O autor é considerado uma das maiores autoridades sobre esse assunto, que é de grande importância para o ambiente acadêmico e, também, para os profissionais que lidam com estratégia em suas organizações. Mintzberg possui 140 artigos escritos e treze livros publicados (Kich & Pereira, 2013), entre eles, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994).

Após um grande *boom* nas décadas de 1960 e 1970, consultorias como McKinsey e Boston Consulting Group (BCG) e escolas de negócios como Harvard, Stanford e MIT criaram várias abordagens e aplicações sobre Planejamento Estratégico, cujas aplicabilidades e dificuldades de implementação passaram a ser amplamente questionadas. A partir da metade dos anos 1970 e do início dos 1980, Mintzberg passou a produzir estudos direcionados à crítica sobre os modelos propostos de Planejamento Estratégico, que se desviavam da essência do conceito no contexto organizacional. Vale dizer que o autor não questionava a necessidade do planejamento estratégico, e sim o fato de que os aspectos conceituais dos modelos prontos de planejamento ofereciam e criavam falácias a respeito desse importante conceito. O resultado final dessas críticas foi consolidado em seu livro de *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Mendes et al., 2006). No mesmo ano (1994), um artigo sobre a ascensão e o declínio do Planejamento Estratégico – que era, sobretudo, uma síntese do livro – foi publicado por Mintzberg na *Harvard Business Review*, destacando a essência do que o autor afirmava ser a queda do Planejamento Estratégico. Nas palavras do autor: “Strategic Planning isn’t Strategic thinking. One is analysis, and other is synthesis”. Nesse sentido, Mintzberg argumenta que é preciso distinguir (sem isolar) o conceito de “Pensamento Estratégico” (visão), que é a síntese de todo o processo do planejamento estratégico, o qual, naturalmente, emerge da própria execução, e cujos desdobramentos e conhecimentos residuais do processo de implantação e execução – os chamados planos táticos, análises e detalhamentos numéricos – são inerentes à alocação dos recursos humanos e materiais necessários para a execução da estratégia. Segundo o autor,

As estratégias mais bem-sucedidas, são “visões” (intuição, criatividade) e não “análises”, porém, ambos são importantes desde que haja envolvimento do planejador com a execução, por sua vez, a maior falácia do planejamento estratégico é pensar que a formalização da estratégia se configura na estratégia em si. (Mintzberg, 1994, p. 4).

A análise engloba a síntese (aprendizado) e o planejamento estratégico, que é a elaboração da estratégia (pensar). Planejar é sempre um exercício de lógica, mas “estratégia”, por definição, não é lógica pura (Zacarelli, 1995).

Ebner (2012) destaca que Mintzberg deixa claro que há distinção entre o planejamento

estratégico, o fazer estratégico e o pensar estratégico. Mintzberg define, portanto, que a formalização é uma grande falácia, pois é interpretada como o planejamento estratégico em si mesmo, preferindo chamar esse processo de “programação da estratégia”.

Existem outras três falácias: primeiramente, a da predeterminação, cuja premissa é a de que, supostamente, o mundo fica estático enquanto a estratégia está sendo desenvolvida e se mantém em curso previsível enquanto ela está sendo implementada (Mendes et al., 2006). Para Ansoff (1965), o nível de precisão com que uma empresa consegue fazer previsões é de 20% em seu horizonte de planejamento, o que, para Mintzberg et al. (2011), leva a uma “extraordinária” pergunta oriunda do clássico *Corporate Strategy* (2006), de Richard Lynch: “Como a previsibilidade pode ser prevista?” O fato é que, embora certos padrões sejam possíveis de se replicar, isso não significa, na prática, que as tendências não mudem e não alterem o que foi pretendido inicialmente. Se os modelos de previsão são imprecisos, deve-se buscar mecanismos que possibilitem reagir rapidamente e extrapolar as tendências, criando-se novos padrões. Fica claro que um modelo de previsão é uma aproximação da realidade pretendida, e não a realidade factual.

Em seguida, depara-se com a falácia do desligamento, que tem como premissa o fato de que o comportamento pode ser sistematizado de tal forma que o formulador da estratégia se desligue da ação, do planejamento tático, separando-se a formulação da implementação, os pensadores dos executores e os estrategistas dos objetos de suas estratégias. Em outras palavras: executivos (alta-gerência) devem administrar a estratégia a distância. Tal premissa é igualmente falaciosa, na medida em que isola gerentes executores de planejadores e executivos se desligam dos detalhes com a presunção de que estes estão sendo cuidados por outro grupo, quando deveria ser feito o contrário. Os planejadores deveriam se aprofundar nos detalhes em busca de um aprendizado que permitisse a captura de novos *insights* estratégicos. A criação eficaz de estratégias liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação (Mintzberg et al., 2011).

Por último, mas não menos importante, a falácia da formalização, que implica em dizer que a estratégia nasce de um processo formal e que a disciplina em se seguir o que foi previamente descrito delineará se o planejamento terá ou não sucesso. É como se a estratégia fosse um processo e, ao se seguir passo a passo o que foi descrito, chegasse-se ao produto final, permanecendo as demais premissas estáticas. Para Bulgacov, Santos e May (2012), o Planejamento Estratégico foi duramente criticado por sua racionalidade e instrumentalidade, que desconsideram totalmente os processos cognitivos e intuitivos dos criadores da estratégia, nos quais o líder empreendedor vê a estratégia não como um plano ou um documento formal

detalhado, mas sim como uma visão pessoal, um conceito de negócio que, posteriormente, é compartilhado, buscando, a partir desse ponto, a formalização dentro da organização. Essa formalização recorre à força da estrutura da empresa e agrega um conjunto de recursos para a implementação da estratégia, a qual, como observa Chandler (1962), vem em primeiro lugar. As críticas de Mintzberg sobre o processo formal da estratégia levaram Colison a escrever o artigo *Guru Against the Grain* (1991), o que, em tradução livre, significa “O guru na mão oposta”. Uma referência à Mintzberg, em função das críticas que este já fazia àquela época sobre a maneira mecanicista com que os gestores lidavam com a estratégia, cujas formalizações burocratizavam as organizações de tal forma que esse engessamento tornou as empresas complexas e ineficientes. As organizações haviam perdido sua capacidade de dar respostas aos estímulos estratégicos vindos do seu ambiente, preferindo a pretensa proteção advinda dos infatigáveis planos de estratégia em detrimento das iniciativas dos gestores, que transformam seus aprendizados do processo em ações efetivas. Para Mintzberg (2000, p. 53), “sistemas e planos estratégicos não geram sucesso organizacional, são as pessoas”.

Todavia, em 1990, Mintzberg teceria as primeiras críticas direcionadas à escola do Design, principalmente pela separação do pensamento da ação (Mintzberg, 2011). A natureza dessas críticas residia também em outros fatores dessa escola, tais como as análises dos pontos fortes e fracos, que prescindiam de testes diante das afirmativas que deveriam ser comprovadas; e a relação entre o passado (estrutura e ambiente) e a estratégia criada. A estrutura deveria ser derivada da estratégia, mas acabaria sendo a própria base de referência da mesma. Mintzberg fez também indagações sobre o fato das variáveis ambientais serem imprevisíveis e como tal, mutáveis, requerendo ajustes. Logo, como enfrentar isso se a estratégia já foi pré-concebida e se mantém estática? Ou seja, se a estratégia está desmembrada da ação? A concepção do autor é a de que o formulador também deve participar da implementação (Mendes et al., 2006) – não se separa a mente do corpo, o pensamento da ação (Kich & Pereira, 2013). Enfim, as críticas foram feitas aos modelos prescritivos de planejamento, com muita ênfase nos aspectos formais e processuais, muito arraigados na escola do Design, que separa o pensamento da ação – quem concebe a estratégia não a executa.

Essas afirmativas de Mintzberg resultaram em um artigo resposta de Igor Ansoff publicado no *Strategic Management Journal* em 1991, cujas ideias foram amplamente disseminadas no livro *Corporate Strategy* (1965), do mesmo autor (Canhada & Rese, 2009). Nas palavras de Ansoff, as críticas de Mintzberg foram metodologicamente fracas nos argumentos e omissas de fatos reais, embasadas apenas na desconstrução do trabalho de Kenneth Andrews, de 1971. Para Ansoff, Mintzberg faz ilações peculiares que não se

sustentam, baseadas apenas em suas próprias conclusões. Além do mais, Ansoff tomou as críticas em relação à escola do Design como pessoais, afirmando que, se aceitasse os pontos de vista de Mintzberg, teria que jogar fora sua carreira de pesquisador de mais de quarenta anos. Em sua perspectiva, a assertividade do autor sobre as estratégias prescritivas – de planejamento deliberado – em detrimento das estratégias emergentes – oportunidades que emergem ao longo do processo como resultado de um aprendizado residual – consistem em um processo de “tentativa e erro” (Ansoff, 1991).

Ansoff sempre escreveu para os gestores de alto-escalão das organizações. Também defendeu a segregação de forma precisa da dimensão estratégica de todas as demais funções da empresa e a designação de uma área específica para execução. Ele diz que o termo “estratégico” pertence à relação entre a empresa e o ambiente (Mendes et al., 2006).

Apesar das críticas ao processualismo envolto na escola do Design, representadas por Andrews e seus colegas de Harvard, Mintzberg (1994) reconheceu que essa é a visão mais influente no processo de formação da estratégia, e tal visão contribui até hoje na prática organizacional. São concepções de estratégias prescritivas que são deliberadas pela alta-gerência, cujo pensamento racionalista vê os resultados organizacionais apenas dentro da perspectiva financeira. Por outro lado, o trabalho de Ansoff, com *Estratégia Corporativa*, é tido como uma das grandes contribuições para o Pensamento Estratégico. Mintzberg reconhece Ansoff como o precursor desse campo de uma forma objetiva, e define *Corporate Strategy* como um *framework* que ajuda as empresas a alcançarem seus objetivos e os executivos a gerirem a complexidade de uma organização, especialmente diante das proporções gigantes que algumas delas chegam a atingir.

2.1.2 As escolas do Pensamento Estratégico

Seis anos após seu trabalho de grande repercussão, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Mintzberg publicou seu maior *best-seller*, o livro *Strategy Safari* (1998), no qual revisitou importantes conceitos de seu trabalho publicado na *Harvard Business Review* em 1994. Entre esses conceitos, está a perspectiva do planejamento estratégico como um fenômeno organizacional emergente em vez de um processo deliberado, captado através da aprendizagem (Heinzen, Marinho, & Nascimento, 2013). Para que uma estratégia seja considerada perfeitamente deliberada, ela deve obedecer três condições: a) deve existir intenção real dentro de uma organização em articular concretamente um planejamento em níveis de detalhes, tendo-se como resultado a configuração exata do que se espera; b) não devem pairar dúvidas de que o planejamento é organizacional, não sendo objeto de questionamento pelos atores envolvidos

– em outras palavras, deve-se alcançar consenso em relação ao planejamento, de maneira a se evitar o viés individual em detrimento do coletivo;

c) as intensões coletivas devem ser realizadas exatamente como o pretendido, sem interferências externas, vis-à-vis às mutações do ambiente, que devem ser previsíveis e estar sob controle da organização. Por sua vez, uma estratégia considerada puramente emergente, na ausência da intenção de sua elaboração, deve resultar da ordem e consistência na ação ao longo do tempo. Porém, como poderá haver ação com total ausência de intenção? De forma paradoxal, Mintzberg leva à crença de que seria rara uma estratégia totalmente deliberada ou totalmente emergente em suas formas. O que se deve identificar é se os respectivos vieses direcionam para um processo tanto das estratégias deliberadas quanto das emergentes (Mintzberg & Waters, 1985).

Aprendizagem Estratégica:

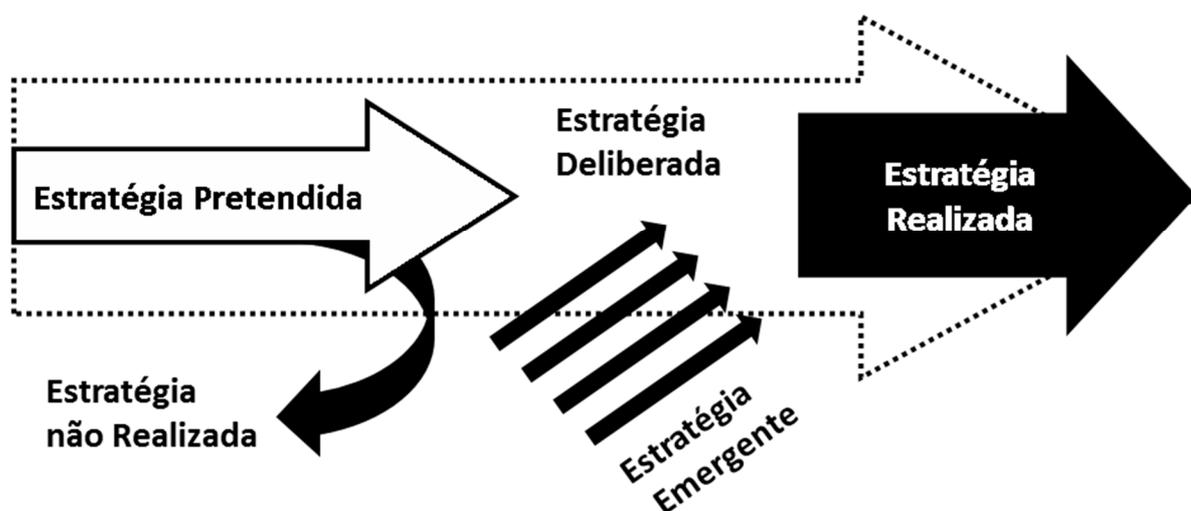


Figura 3. Adapta\u00e7\u00e3o Estrat\u00e9gias deliberadas e Emergentes figura baseado em Mintzberg (2011, p. 13).

Fonte: Adaptado de “Execu\u00e7\u00e3o: O elo perdido, entre inspira\u00e7\u00e3o e resultados”, de F. Baqueiro, 2013.

Tendo como pano de fundo os conceitos de “estrat\u00e9gias emergentes” e “estrat\u00e9gias deliberadas”, essa nova abordagem discorreu tamb\u00e9m sobre as dez escolas do Pensamento Estrat\u00e9gico. Em um primeiro grupo, tem-se tr\u00eas de caracter\u00edsticas prescritivas: Design, Planejamento e Posicionamento, pautadas pela concep\u00e7\u00e3o da estrat\u00e9gia de forma racional. O segundo grupo, de natureza descritiva, apresenta seis escolas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental, as quais focam aspectos espec\u00edficos da formula\u00e7\u00e3o

de estratégia, considerando a intuição e os aspectos cognitivos dos indivíduos. Por último, a escola da Configuração, que representa a integração dos dois grupos. (Mintzberg et al., 2011).



Figura 4. Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg

Fonte: Adaptado de “Estratégia que vem do aprendizado”, de K. Nóbrega, 2011

De acordo com as premissas da Teoria dos Jogos, uma estratégia é uma lista de opções ótimas para cada organização, o que, no contexto das dez escolas do Pensamento Estratégico, significa dizer que cada uma delas pode representar as diferentes opções estratégicas possíveis. Os agentes formuladores da estratégia, com suas intenções, expectativas e necessidades, amparam-se em informações e racionalizam essas expectativas não em busca da melhor estratégia, mas sim de táticas que serão suficientes para a realização de suas metas, o que pode ser chamado de idiosincrasias humanas (Mintzberg et al., 2011).

De forma geral, nas organizações, a tendência é maximizar o ganho individual, os mecanismos que as regem e as ações dos seres humanos, mesmo na esfera corporativa, possuem grandes possibilidades. Não existe uma estratégia dominante sobre a outra. O que existe são escolhas estratégicas que afetam nossas decisões organizacionais (Vitorino, Sacomano, & Spers, 2009).

Por outro lado, não existe estratégia certa ou errada, porque estratégia não é problema de lógica pura, é mais um jogo. Depende da combinação de fatores para que dê certo, mas não

é obra do acaso. A combinação desses fatores implica em se estar atento aos movimentos que vêm do ambiente competitivo e à adequação das capacidades internas. Em vez de estratégias certas ou erradas, existem estratégias que deram ou não deram certo (Zacarelli, 1995). Mintzberg et al. (2011) concluem que uma organização pode se valer de mais de uma escola do Pensamento Estratégico. Seria como se todas juntassem suas percepções do elefante para se formar um elefante real, conforme a parábola relatada por Mintzberg sobre os cegos e o elefante.

2.1.3 A prática do planejamento estratégico

Em termos práticos, os conceitos amplamente defendidos por Mintzberg sobre a formulação da estratégia entre processos deliberados e emergentes são identificados em vários *cases* de estudos feitos pelo próprio autor ao longo de mais de uma década, bem como por diferentes autores de diferentes países. Um desses estudos, de Kipping e Cailluet (2010), aborda a trajetória da Aluminium Company of Canada (ALCAN) de 1928 a 2007. Por meio de uma ampla pesquisa, foi possível vislumbrar que, em toda sua trajetória, a Alcan se desenvolveu valendo-se de estratégias emergentes, captando oportunidades através de estímulos externos que se configuraram em ações e resultados para a organização e por meio de estratégias deliberadas e pretendidas, cuja formulação nasceu de um processo interno, estruturado, implementado e controlado. Esse estudo é capaz de ilustrar que uma empresa pode se valer tanto de estratégias emergentes e aproveitar o aprendizado residual de suas atividades, transformando, espontaneamente, o conhecimento adquirido em campo em verdadeiros negócios e oportunidades *down to top*; quanto pode se valer de um plano pré- concebido em nível *top down*, um plano pretendido, elaborado, implementado e controlado que resulte em novos negócios e posicionamentos de mercado.

Burgelman (2002), por sua vez, descreveu todo o processo evolutivo da Intel Corporation, que se deu por meio de estratégias autônomas e informais que se configuravam a partir da própria atividade dos pesquisadores da empresa, que estavam sempre aperfeiçoando e criando novos produtos. Tal prática era inconscientemente incentivada e fortemente arraigada na cultura da Intel, onde os engenheiros buscavam a perfeição a cada nova melhoria nos módulos de memórias. Porém, essa não era a visão de longo prazo do executivo Andrews Grove. O processo autônomo (emergente) informal, forte na cultura da Intel até aquele momento, precisava dar lugar a uma estratégia pretendida, formal e deliberada, que seria a mudança de foco de módulos de memórias para o ainda inexistente mercado de processadores.

A Intel iniciou o que pode-se chamar de um processo de destruição criativa, dentro do

mais absoluto uso do termo cunhado por Schumpeter no início do século XX, segundo o qual o empreendedor, como indivíduo, explora novas oportunidades através do uso da tecnologia e/ou através da inovação organizacional, que produzem não só evolução tecnológica, mas também novos produtos, novos processos, novas estratégias e conceitos de negócios e, assim, conseqüentemente, contribuem com o desenvolvimento econômico (Tuluca & Yurtkur, 2015).

Mintzberg criou uma metáfora em seu artigo *Crafting Strategy* (1987) que parte da premissa de que a estratégia deve ser concebida de maneira artesanal. O artesão traz ao seu trabalho um conhecimento harmoniosamente íntimo do material manipulado, material este que se desenvolverá em função de longa experiência e comprometimento e que assumirá a forma desejada já imaginada ou uma forma que emergirá ao longo do processo. O estrategista deve conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar sobre sua direção estratégica (Mintzberg, 1987). Foi essa a visão de Andrews Grove, ex-CEO da Intel Corporation, que liderou esse processo de transformação na empresa, conhecendo bem tanto as competências existentes na Intel como o material que seria manuseado a ponto de assumir uma nova forma. Em outras palavras, a estratégia pode emergir circunstancialmente em resposta a um novo padrão identificado, que passa a ser pretendido e, posteriormente, deliberado por todos na organização.

O que se constata é que ambos os tipos de formulação de estratégia não são excludentes. Pode-se fazer uso de uma forma em conjunto com outra sem perda para o processo do planejamento. Emergir significa tornar-se visível, deixar de estar escondido, elevar-se de um estado inferior e desenvolver-se, passando a existir (Kipping & Cailluet, 2010). A estratégia emergente é vista como um fenômeno hierárquico que sai da base para o topo e, também, como um fenômeno cognitivo que começa a aparecer quando a organização começa a percebê-la coletivamente, desenvolvendo-se como resultado espontâneo de inúmeras ações não coordenadas oriundas do fenômeno do aprendizado. Esse aprendizado permite corrigir ações e, até mesmo, planos (Mariotto, 2003), como no exemplo da Alcan ou da Intel Corporation, que adotaram estratégias emergentes e, contudo, gradualmente migraram para estratégias deliberadas e pretendidas em função de novos padrões que surgiram dentro das organizações. Isso leva a crer que, em um mundo ideal, o processo do planejamento estratégico mais efetivo seria a combinação dessas duas abordagens, unindo-se deliberação e controle com flexibilidade e aprendizado organizacional.

Para Mintzberg, o controle efetivo da estratégia pode tomar a forma de ambas as abordagens, suportado por uma “estratégia guarda-chuva” ou por um processo estratégico híbrido, podendo ser parcialmente deliberado e parcialmente emergente (Kipping & Cailluet,

2010).

Minha tese é simples: a imagem da criação artesanal é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. A imagem de planejamento, há muito tempo difundida na literatura pertinente, distorce esse processo e, por isso, orienta inadequadamente as organizações que adotam sem restrições. (Mintzberg, 1987, p. 8).

As contribuições de Mintzberg foram para além do campo da Estratégia: com o livro *Managing*, de 2010, alcançaram o campo da Gestão e Liderança, fazendo duras críticas ao conteúdo dos cursos de MBA, que, no entender do autor, não ensinam Gestão, e sim Administração de Empresas. Bennis e O'Toole (2005), em artigo pela *Harvard Business Review*, corroboram os pensamentos de Mintzberg sobre o que vem sendo ensinado nos MBA. O texto, intitulado *How Business Schools Lost Their Way*, adverte que os estudantes estão sendo ensinados por professores sem experiência de campo, que geram profissionais despreparados para enfrentar situações reais. De forma prática, esses gestores despreparados são os gestores que lideram o processo de formulação, implementação e controle de estratégia. Eles lidam com objetivos concretos, mas também com os aspectos mais subjetivos inerentes ao exercício da liderança (Koehler, 2009). Mintzberg (2009, p. 9) questiona as tentativas de se separar “liderança” de “gestão”: “Podemos até separar Liderança de Gestão conceitualmente, mas não podemos separar isto na prática”; e indaga: “deveríamos mesmo tentar fazer isto? Você gostaria de ser gerenciado por alguém que não tem a liderança?”.

O autor já havia escrito sobre *management* nos livros *The Nature of Managerial Works* (1973) e *The Managers Job* (1975). À época, ambos foram bem recebidos e replicados em diversos estudos. Academicamente, Mintzberg sempre teve uma inquietação sobre o tema, especialmente ao se deparar com muitos trabalhos que abordavam o tema da gestão, mas cujos conteúdos pouco ou nada tinham a ver com a gestão propriamente dita. Em sua visão, a atividade havia evoluído muito pouco desde a publicação de *General and Industrial Administration* (1916), de autoria de Henri Fayol. Fayol baseou toda sua teoria em sua experiência prática como gestor. Ao se aposentar, aos 77 anos de idade, passou a escrever sobre gestão. Descreveu, primeiramente, os cinco elementos da função de gestor: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Posteriormente, esses cinco elementos transformaram-se nos quatorze princípios – descritos no artigo *14 Principles of Management* (1914) –, que foram os primeiros fundamentos da *Theory of Management*, referência para profissionais, pesquisadores e estudantes de diferentes países (Pryor & Taneja, 2010). Sendo Fayol o precursor das ideias do *management* e Mintzberg um contemporâneo nesse assunto, as associações são inevitáveis. Apesar de, em

essência, Mintzberg ser um crítico dos pensamentos de Fayol sobre gestão, para ele, as concepções do autor não são folclore. Gestão não é uma função, e sim o que os gestores fazem na prática. Lamond (2004 como citado em Pryor & Taneja, 2010, p. 6), escreveu que “Fayol nos deu o um modelo de gestão como gostaríamos que ele fosse e Mintzberg nos deu a Gestão como ela realmente é”.

Para Mintzberg,

Gestão não é uma profissão, gestão não é uma ciência. Você não pode aprender do jeito que um cirurgião aprende a cirurgia ou o engenheiro aprende engenharia. A gestão é uma prática, e você aprende a gestão através da prática de gestão. A experiência é extremamente importante, você não se torna um gerente de uma sala de aula e você certamente não se tornará um líder em uma sala de aula. Liderança é ganho, com base em pessoas que optam por segui-lo. Não é concedida ou unguida por um pouco de água benta dentro uma escola. (Mintzberg, 2009, p. 12).

Koehler (2009) menciona que Tom Peters descreve Mintzberg como sendo “*The Premier Management Thinker*”. Mintzberg acredita não ser a Gestão uma ciência aplicada, mas a aplicação da ciência, aludindo à mesma como uma espécie de artesanato cuja concepção dependente da experiência e da habilidade do artesão – no caso, do gestor. Só se aprende gestão em convivência com a experiência.

Obviamente, mesmo sendo Mintzberg um dos mais influentes pensadores sobre estratégia, existiam contrapontos e outras abordagens feitas por outros autores que se diferenciavam da sua. Whittington (2015), por exemplo, pesquisador cujas abordagens sobre estratégia trabalham com o lado concreto do conceito, a estratégia como prática – uma visão oposta de Mintzberg, para quem estratégias são ideias abstratas, que existem somente na mente das pessoas; ferramentas cognitivas que ajudam a dar sentido ao complexo e inesperado.

Mintzberg observou mais criticamente a maneira com que a estratégia era desenvolvida e praticada dentro das organizações e conseguiu apresentar achados de forma bastante objetiva em obras como *The Strategy Process* (1991) e *Strategy Safari* (2010). Nesta, demonstrou o porquê das estratégias falharem e descreveu de forma crítica as características de cada uma das escolas do Pensamento Estratégico dentro de uma perspectiva de visão sistêmica dos gestores segundo a qual o todo é maior que a soma de todas as partes. Ao final desse trabalho, o autor chama atenção para o fato de que não há certo ou errado na prática da estratégia, indicando que todas as escolas (diferentes abordagens) se complementam e que o maior erro dos formuladores é o apego a uma única vertente, o que leva a uma cegueira sistêmica (Kich & Pereira, 2013).

Roczanski, Tosta, Almeida e Pereira (2010), em seu trabalho sobre o estado da arte na estratégia, constatou que Mintzberg foi o segundo autor mais citado entre vários autores nos

artigos publicados na *Revista de Administração Contemporânea*, com 21% das menções. Da mesma forma, Kich e Pereira (2013), em estudo sobre a obra de três dos mais importantes autores sobre o tema, analisam os fundamentos epistemológicos, estabelecendo as relações entre o sujeito e o objeto do conhecimento e buscando entender o que há por trás da produção acadêmica na área de Planejamento Estratégico de autores que se confundem com o próprio tema: Ansoff, Mintzberg, Chandler e Porter.

Por último, Villar, Walter e Braum (2017) mapearam o conteúdo das disciplinas de Estratégia dos programas de Pós-Graduação Strictu Sensu em Administração no Brasil. Dois dos artigos de Mintzberg aparecem no rol dos artigos mais citados: *The strategy concept – 5 P's* e *Crafting Strategy*. No rol dos livros mais citados, *Strategy Safari* vem em primeiro, seguido de *The Strategy Process*.

Enfim, Henry Mintzberg foi destacado nesta pesquisa em função do conjunto de sua obra, que tem contribuído muito para os artigos nacionais sobre Planejamento Estratégico, talvez pelo fato desse autor e pesquisador ter se aprofundado plenamente na efetividade de todas as abordagens sobre estratégia. Contudo, não é possível alcançar todos os conceitos sobre estratégia difundidos por ele. Tais conceitos foram absorvidos na íntegra e tornaram-se realmente um referencial ou serviram apenas de *insights* para as idiossincrasias dos pesquisadores, já que, nas palavras do próprio Mintzberg, “Estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de outra forma, sem perceber a diferença”.

2.2 Processo de planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo desenvolvido para que uma organização empresarial possa alcançar seus objetivos e cumprir a missão para a qual foi criada. Ele passa pela fase conceitual, oriunda da visão de seus conceptores; pelo mapeamento dos objetivos atrelados à missão empresarial de curto e longo prazo; e, também, pelo plano tático e operacional, conforme Frezatti (2007). Em geral, o processo de planejamento nas empresas nasce de maneira formal, visto que não se pode planejar o que não se pode mensurar, muito menos comunicar algo que não foi concebido (desenhado). Não se nega, aqui, a existência de estratégias informais nas organizações. Porém, o planejamento, via de regra, nasce sob aspectos formais, descrito e atrelado a regras, de maneira que se possa comunicá-lo, atribuir responsabilidades e acompanhá-lo (controlar) em uma linha do tempo (Guerreiro & Souza, 2015).

O planejamento estratégico é um processo, pois é permanente e contínuo. Suas etapas são inseridas no processo de gestão das empresas em conformidade com a missão, a visão e os

valores, conceitos que traduzem-se em “quem somos” “no que acreditamos” e “onde queremos chegar ao longo do tempo”. Posteriormente, desencadeia-se o planejamento tático, que faz a ligação do planejamento deliberado com o planejamento operacional e traz outros agentes para dentro desse processo, processo este que tem por objetivo a execução da estratégia, que deve ser controlada e monitorada, garantindo assim sua efetivação (Guerreiro & Souza, 2015).



Figura 5. Etapas do planejamento estratégico segundo Mintzberg

Fonte: Adaptado de “*Safari da estratégia* (2a ed.)”, de H. Mintzberg, B. Ahlstrand e J. Lampel, 2011.

O processo de implementação do planejamento estratégico, após sua concepção, demanda planos táticos e operacionais, bem como um sistema de informação que possa traduzi-lo em números e que permita a mensuração e o acompanhamento da performance (Frezatti et al., 2007).

2.3 A formalização e informalização do planejamento estratégico

As estratégias podem ser formadas através de um planejamento central das atividades, baseado em processos formais e estratégias que possam emergir dentro das organizações. Dentro de uma perspectiva mais formal, as estratégias são formadas em etapas racionais e analíticas que podem começar pela declaração de missão, entre outras análises e formas de controle formais. Em uma perspectiva mais informal, as estratégias emergentes são novos

padrões que surgem dentro das organizações em resposta às mudanças das condições externas, sendo necessário, nesse caso, o entendimento do ambiente externo e de sua integração com a estrutura (Ebner, 2012).

Pascale descreve a trajetória da Honda em seu artigo *Perspective on strategy: the real story of Honda's success* (1984), trazendo à luz as diferentes características das organizações em relação ao planejamento estratégico e as diferentes estruturas das empresas, explicando que todas as organizações precisam se adaptar às mudanças do ambiente sem que, necessariamente, tenham um processo formal e deliberado desde o início. O autor observa também a diferente perspectiva cultural sobre estratégia advinda da cultura japonesa, segundo a qual o termo “estratégia”, não é algo que remete a um único padrão de ação relacionado aos objetivos estratégicos de uma corporação. Os japoneses valorizam também a visão periférica, que permite observar outros estímulos do ambiente competitivo, o que se assemelha aos aspectos das estratégias emergentes que são captadas na prática do planejamento estratégico (Ebner, 2012).

Esse fato foi percebido na trajetória da Honda, especialmente quando a companhia decidiu expandir suas operações para o mercado americano. A concorrência europeia ofertava apenas motos grandes nos EUA, para um público específico – grupos de motoqueiros, como o Hells Angels. Assim, a empresa passou a ofertar motos de baixa cilindrada para “pessoas comuns” (*Nicest People* – “pessoas legais”, que se dissociavam do primeiro grupo), adaptou sua estrutura para a produção de larga escala e, posteriormente, mudou o modelo de distribuição de venda da consignação, exigida pelos distribuidores locais, para o pagamento à vista. Com isso, a Honda rompeu paradigmas em uma iniciativa que emergiu durante todo o processo de entrada nesse novo mercado por meio dos gestores envolvidos na execução (Pascale, 1984).

Diante desse fato, Pascale (1984) também observa que a cultura japonesa valoriza sistemas informais, que, na verdade são as regras não escritas que conduzem as ações dos gestores, gestores estes que conseguem lê-las nas entrelinhas, fazendo-as se mesclarem com as que foram escritas previamente e moldando, assim, a estratégia e a estrutura em resposta aos estímulos do ambiente. Andrews (1987) observa que a principal subatividade da formulação da estratégia, como atividade lógica, é identificar oportunidades e ameaças no ambiente competitivo e tentar mensurar isso. No caso Honda, a média-gerência fez com que esses valiosos estímulos chegassem à alta-gerência. Esse ato, que ficou conhecido como *Honda's Effect*, surpreendeu a concorrência, pois se adaptaram a estratégia e a estrutura de forma a se gerarem vantagens competitivas sobre os demais concorrentes por meio de uma leitura do ambiente de negócios nos EUA. Isso resultou em um *market share* de 63% para a Honda (Pascale, 1984).

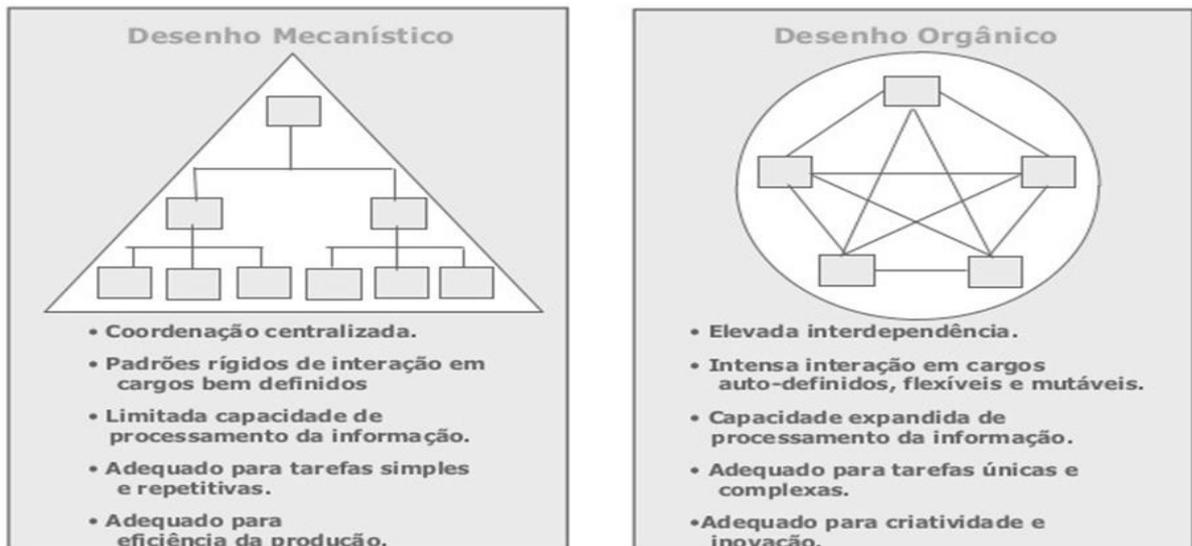
As características dos tipos de organizações, desde sempre, foram objetos de estudo, dentre os quais destacam-se o trabalho de Burns e Stalker (1961). Este faz referência à existência de dois tipos de estruturas organizacionais: as mecânicas e as orgânicas, explicando que estruturas mais mecanicistas tendem a ser mais formais, enquanto as orgânicas tendem a ser menos formais em seus processos e modelos decisórios. Os autores reconhecem a polarização, mas afirmam que não se trata de uma dicotomia. Na década seguinte, Mintzberg (1978) ampliaria esse conceito para cinco tipos de estruturas, combinadas com cinco tipos de forças dentro das organizações, as quais revelam que as possíveis tendências das estruturas e seus respectivos planejamentos estratégicos podem ser de características mais formais e ou informais. Souza (2011) destaca o *momentum* burocrático de Mintzberg (1978) no contexto dos cinco tipos de estrutura. Por exemplo: as definições de empresas mecânicas e orgânicas trazem, respectivamente, características mais formais e burocráticas e características mais flexíveis e informais. A adaptação ao ambiente competitivo tem de levar em conta essas características e a expansividade aos estímulos de cada organização, conforme as definições abaixo, baseadas em Burns e Stalker (1961).

- **Características das organizações mecânicas:**

- Estrutura burocrática organizada a partir de uma minuciosa divisão de trabalho; a organização se caracteriza por ciclos de atividades rotinizadas que se repetem indefinidamente.
- Cargos ocupados por especialistas em suas respectivas tarefas com atribuições fixas, definidas e delimitadas; cada um executa sua tarefa como se fosse distinta e separada das demais.
- Centralização das decisões, tomadas somente pela cúpula da organização.
- Hierarquia de autoridade rígida, com pouca permeabilidade entre os níveis hierárquicos; autoridade baseada na posição.
- Sistemas rígido de controle, com estreita amplitude administrativa pela qual cada supervisor tem um número determinado de subordinados.
- Sistema simples de comunicação: o fluxo de informação quase sempre obedece ordens de cima para baixo.
- Predomínio da interação vertical: hierarquia superior e subordinados.
- Ênfase nas regras e nos procedimentos, formalizados por escrito, que servem para definir os comportamentos das pessoas.
- Ênfase nos princípios universais da administração, que funcionam como norma sobre como a empresa deve ser organizada e dirigida.

- **Características das organizações orgânicas:**
 - Estrutura organizacional flexível e adaptável.
 - Cargos continuamente modificados e redefinidos.
 - Descentralização das decisões.
 - Hierarquia flexível.
 - Amplitude extensa de comando do supervisor.
 - Maior confiabilidade nas comunicações informais.
 - Predomínio da interação lateral e horizontal.
 - Ênfase nos princípios do bom relacionamento humano.

Figura 6. Estrutura mecânica e orgânica



Fonte: Adaptado de “The management of innovation”, de T. Burns e G. M. Stalker, 1961, *The Economic*

Destacam-se essas características, visto que tais podem dizer mais a respeito do comportamento das estruturas em relação aos contextos contingenciais e à adoção formal de processo de planejamento frente às estratégias das organizações. Sine, Mitsuhashi e Kirsch (2006) revisitaram Burns e Stalker para embasar sua pesquisa sobre estrutura formal e a performance das novas iniciativas empresariais nos setores emergentes da economia, mostrando que as estruturas orgânicas são mais efetivas que as mecanicistas, em função das

orgânicas, pela falta ou ausência da necessidade de formalização, terem melhor desempenho na execução das tarefas, com ênfase na coordenação horizontal – o oposto da coordenação vertical que caracteriza as organizações mecanicistas, pautadas pela divisão do trabalho em tarefas integradas (*crusters*) e especializadas (Puranam & Goetting, 2012) que carecem de maior formalização e, portanto, são menos ágeis. Ainda com base em Burns e Stalker (1961), Sine et al. (2006) afirmam que as organizações orgânicas podem vir a ser mais efetivas em um ambiente turbulento e de incerteza, até mesmo em função do tamanho dessas organizações. Organizações menores são mais flexíveis em determinados momentos, mas podem gerar desvantagens competitivas em outros por conta da fragilidade de suas estruturas frente aos desafios do ambiente. As estruturas maiores possuem estruturas mais complexas (Ebner, 2012), mas são mais consolidadas e não geram ambiguidades, permitindo foco dos agentes, aprendizado e melhor apoio nos processos de tomadas de decisões. Para Burns e Stalker (1961 como citado em Sine et al., 2006), ao se considerarem as características contingenciais do ambiente, a estrutura orgânica menos formal é mais adequada aos ambientes de incerteza e de turbulência, enquanto que as organizações mais mecanicistas e weberianas combinam mais com os ambientes estáveis pautados pela repetição dos processos normatizados. Contudo, as organizações mais mecanicistas necessitam ser mais orgânicas em determinados momentos, não configurando uma ruptura aos processos formais e especializados, da mesma forma que as estruturas orgânicas necessitam, em algum momento, dos benefícios da formalização processual, evitando assim as ambiguidades nos processos de tomadas de decisões.

Um estudo feito por Ebner (2012) observa as características (in)formais relacionadas ao planejamento estratégico e à performance, bem como os mecanismos de coordenação e performance. O objetivo foi entender até que ponto a existência do planejamento estratégico dentro de uma organização influencia e melhora o desempenho, ou se os mecanismos de coordenação influenciam na execução das atividades em função do alcance dos objetivos estratégicos e das correções de curso. O planejamento estratégico, por sua vez, coexiste em uma organização sob duas vertentes, sendo uma de natureza formal oriunda de um processo deliberado e a outra de natureza informal, muitas vezes, derivada da prática do processo formal. A abordagem de Mintzberg et al. (2011) remete a partes que se completam (“*parts of the same continuum*”). Assim, o planejamento estratégico pode gerar um aprendizado organizacional coletivo absorvido das atividades dos agentes e das ações de implementação da estratégia, que, por sua vez, podem ser continuação de padrões do passado que se tornarão planos no futuro, estratégias que não aparecem em um primeiro momento totalmente formadas e, por consequência, formalizadas, mas que emergem e ganham forma durante a implementação,

podendo se configurar como novos padrões e novos planos (Yazdani, 2010).

Mintzberg contraria autores puramente processualistas, como Potter e Ansoff. Para Mintzberg, a formalização, apesar de necessária, não é um fim em si mesmo (Yazdani, 2010).

We human beings seem predisposed to formalize our behavior. But we must be careful not to go over the formalization edge. No doubt we must formalize to do many of the things we wish to in modern society. That is why we have organizations. But the experiences of what has been labeled strategic planning teach us that there are limits. These limits must be understood, especially for complex and creative activities like strategy making. (Mintzberg, 1994a como citado em Ebner, 2012, p. 1).

O significado de estratégia, na perspectiva organizacional, diz respeito aos padrões de decisões em uma empresa que revelam objetivos e propósitos econômicos e metas a serem atingidas (Mintzberg, 2003). As estratégias possuem características formais e informais, podendo as mesmas coexistir nas organizações, não sendo possível estabelecer como e quando as estratégias formais ou informais influenciam na performance das empresas ou, até mesmo, onde começa uma e termina a outras. Estão juntas e, ao mesmo tempo, misturadas dentro dos contextos organizacionais. São frutos das ações dos agentes e da estratégia como prática (Souza, 2011) que, na busca de ajudarem a atingir os objetivos organizacionais estabelecidos, encontram vias alternativas que podem levar aos resultados desejados (Ebner, 2012).

Souza (2011) traz para discussão as nuances das características da (in)formalização diante da dinâmica das organizações que, ao longo do tempo, trataram da estratégia como prática. Em seu trabalho, o autor aborda, através de um estudo de caso, o processo evolutivo de uma empresa de projetos que foi de um planejamento de característica informal para processos de planejamento mais formais. Por esse estudo ter tido grande alcance longitudinal ao longo de trinta anos. Foi possível constatar, através de relatos de entrevistados, que a primeira percepção do planejamento formal da empresa foi em 1991, tendo levado mais de quinze anos para se consolidar. Porém, não foi contínuo e evolutivo. Permaneceu praticamente estático durante mais de dez anos, consolidando-se apenas em 2005. O estudo trouxe como contribuição, em uma linha do tempo, a parte das limitações, a evidência de um processo de aprendizado evolutivo e de assimilação de todo esse processo de formalização e seus benefícios, demonstrando de certa forma que a empresa estudada passou por um aprendizado até demandar um processo de planejamento estratégico formal mais adequado a sua estrutura, organizada por projetos, mesmo operando em um ambiente de incerteza.

Ebner (2012) buscou entender a relação do planejamento estratégico com a performance corporativa, sendo específico em relação à influência do planejamento formal e informal diante dos esforços de performance e da coexistência desses dois tipos de formas de fenômeno

organizacional. Para esse autor, um dos fundamentos do planejamento estratégico defendidos por Mintzberg, que é reconhecer o aprendizado estratégico que emerge nas organizações, permite que floresça o pensamento estratégico, que é a síntese, intuição e criatividade. O produto final do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada das organizações e uma visão articulada de direções a serem tomadas. São aprendizados informais que surgem em diferentes níveis nas organizações (Ebner, 2012).

2.4 Mecanismos de coordenação do planejamento estratégico

Para integrar e implementar as diretrizes do planejamento estratégico, as organizações fazem uso dos mecanismos de coordenação, que promovem a integração e a conexão de diferentes divisões e atividades dentro do negócio por meio do uso de ferramentas e de pessoas. Esses mecanismos atuam como facilitadores da integração nos diferentes níveis dentro da organização, são formalizações necessárias para que haja mensuração e acompanhamento do que foi estabelecido (Popadiuki & Bido, 2016). Embora os mecanismos de controle não façam uso somente dos mecanismos formais, que são estabelecidos e implantados de forma consciente, utilizam-se, também, os mecanismos informais, frutos das atitudes espontâneas de seus agentes (Ebner, 2012) ou, como abordado por Pascale (1984), toda empresa tem sistemas informais, hábitos e rotinas que pertencem às regras não escritas. Simons (1995) propõe renovar as estratégias por meio de quatro níveis de controle de uma forma mais abrangente e conceitual. Cada um deles tem propósitos distintos para os gerentes:

- a) Sistema de Controle de Diagnóstico (*Diagnostic*): permite mapear se importantes objetivos estão sendo atingidos de maneira eficiente e eficaz.
- b) Sistema de Controle de Crenças (*Beliefs*): visa encorajar cada indivíduo na busca de novas oportunidades e comunica os valores principais da organização, inspirando a todos no engajamento com os propósitos estratégicos das organizações.
- c) Sistema de Controle de Fronteira (*Boundary*): visa estabelecer limites, fronteiras éticas e códigos de conduta a serem seguidos. Agem como freio de arrumação, evitando, assim, armadilhas e idiosincrasias que levem a situações contraditórias aos objetivos organizacionais.

Sistema de Controle de Interação (*Interactive*): permite, aos altos-gestores, colocar foco nas incertezas estratégicas vindas do ambiente competitivo, aprendendo sobre as ameaças e as

oportunidades e buscando responder a esses contextos de forma adequada (Simons, 1995).

Weber (2011), diante da perspectiva da Teoria da Contingência, descreve que deve existir uma dinâmica do controle das variáveis que circundam o planejamento estratégico, que estão sempre sujeitas às mudanças advindas do ambiente, as quais alteram os contextos internos, tornando necessários ajustes. As estruturas organizacionais dependem da adaptação e reação dos gestores aos contextos internos e externos que afetam uma organização e, assim, pode-se destacar, como parte desse mecanismo, a controladoria, que atua auxiliando e provendo informações aos gerentes (Leite et al., 2015). A ação da controladoria visa instigar os gestores a se manterem no centro de suas respectivas metas e objetivos ligados ao planejamento estratégico. A controladoria é responsável pelo sistema de informações gerenciais, intrinsecamente ligado aos controles formais, que é de suma importância para as organizações devido à função de coletar, processar, interpretar e comunicar informações aos usuários. Padoveze (2005, p. 3) diz que “cabe à Controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil, cuja vocação é a quantificação do que se faz dentro da empresa”. Cabe, portanto, à controladoria, gerenciar o banco de dados da empresa e prestar informações relevantes à alta- administração, auxiliando-a nas tomadas de decisões (Weber, 2011). Catelli (2001, p. 173), já tratava desse conceito: “A Controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa”. E mais, para o autor, a atividade da controladoria “tem um papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno, além de um papel de gestora de sistema de informações para a gestão econômica da empresa”.

Para Simon (1995), o Sistema de Controle Interativo, cujo foco é compartilhar informação com a alta-gerência à medida que são identificadas as estratégias potenciais, é um nível de informação que deve ter atenção dos gestores em diferentes níveis da organização. Essa interatividade deve levar a um amplo debate em relação às oportunidades potenciais, que resulte em premissas e em um plano de ação efetivo. Da mesma forma, o Sistema de Controle Interativo interage em diferentes níveis frente às incertezas vindas do ambiente competitivo, incertezas estas que podem estar relacionadas a mudanças tecnológicas, percepção dos clientes, aspectos regulatórios do setor e concorrência. O Sistema de Controle Interativo tem como objetivo agrupar todas as informações que possam mudar a visão de futuro das organizações (Simon, 1995).

A tecnologia da informação é o maior propulsor da controladoria enquanto órgão administrativo mantenedor do sistema de informação das organizações para o suporte à gestão

de negócios (Borges, Gil, & Parisi, 2005; Borinelli, 2006). Weber (2011), por sua vez, afirma que os controllers precisam estar familiarizados com sistemas informatizados e com os fundamentos tecnológicos que estão por traz do sistema de informação corporativo, responsáveis por extraírem informações cruas de um *data-base* e transformá-las em informações úteis que são sumarizadas nos *reports* e disponibilizadas aos gestores. De maneira prática, a controladoria passou a exercer papel central no processo de gestão e o controller ganhou um papel executivo muito mais próximo do centro das decisões: o de mantenedor do rumo estratégico, responsável por prover informações-chaves sobre as direções a serem seguidas e fazer as correções de curso necessárias, calculando e mitigando os riscos de execução do planejamento estratégico atrelados à missão da empresa. Assim, o controller, conforme comparam Coelho, Machado e Lunkes (2012), passou a ser como um “navegador”, aquele que orienta o CEO a “navegar” a empresa. Em outras palavras: o CFO (chefe financeiro) detém o controle dos instrumentos de navegação, mantendo o comandante informado sobre a distância navegada, a velocidade imprimida, resistências encontradas, variações de curso, recifes perigosos, próximos portos e o que falta para chegar no destino final (objetivo).

A controladoria, na maioria das vezes, ocupa, de fato, mesmo que nem sempre por direito, posição hierárquica central dentro das organizações. Pode ter subordinação direta ao CEO ou ao CFO, fato este que se altera dentro das organizações e, até mesmo, de acordo com o país em questão. No caso dos EUA, a controladoria tem subordinação direta ao CFO em 61% dos casos. Na Alemanha, em apenas 23%. Já no Brasil, essa configuração aparece em 82% dos casos. De qualquer forma, em linhas gerais, mesmo sem consenso sobre a quem deva estar subordinada, a controladoria, em cerca de 90% dos casos, é subordinada à alta- administração, e ocupa papel central no processo de gestão (Coelho, Machado, & Lunkes, 2012).

A controladoria é uma realidade nas organizações. Parte importante dos mecanismos de controles formais, tem seu papel percebido pelas empresas, instituições de ensino, executivos, acionistas e proprietários, tendo deixado de ser meramente um setor que entrega informações. A controladoria tem atuado progressivamente nas organizações, integrando as informações de diversas áreas, mas também assumiu uma função mais consultiva para os outros setores, ajudando a interpretar as informações e seus diversos contextos no curso de suas interações com os gerentes (Goto et al., 2014). Os controllers aprendem e absorvem conhecimentos residuais de como esses gestores processam melhor as informações. Existe uma identificação e cogerenciamento dos controllers com os gerentes com grande orientação para atendimento do cliente interno (Weber, 2011). Esses entendimentos variam apenas em intensidade, mesmo que, em determinados momentos, haja diferentes pontos de vista sobre a área de atuação, a

subordinação direta e a relevância da controladoria enquanto estrutura administrativa e deliberativa. Porém, sua funcionalidade é amplamente definida em termos teóricos pelos manuais (Lunkes, 2013).

2.5 A Teoria da Contingência: os aspectos contingenciais que podem afetar uma organização

2.5.1 A estrutura e o ambiente

Lawrence e Lorsch (1967) foram responsáveis por um estudo pioneiro que examinou a relação entre estruturas organizacionais interna das empresas frente às demandas ambientais que impactam nas organizações. Foram examinadas dez empresas em três setores diferentes, cujas variações nos ambientes das indústrias correspondiam a diferentes estruturas internas nas empresas. Os autores discutiram sobre a existência de dois tipos básicos de organizações: as mecanicistas (formal, processual), que se beneficiam de um ambiente externo mais estável, e as orgânicas (informal e flexível), que se beneficiam de um ambiente externo mais turbulento.

Chenhall (2003), por sua vez, afirma que contingência significa que alguma coisa só é verdade sob condições específicas no contexto organizacional. A performance de uma empresa depende de uma combinação de fatores internos e externos que podem exigir mudanças no processo de gestão. Esse autor foi bem profundo ao analisar o uso da Teoria da Contingência ao longo de mais de vinte anos vis a vis a suas implicações nos sistemas de controle e gestão de planejamento estratégico, que visam dar suporte aos gestores em suas missões de atingirem os objetivos organizacionais frente aos fatores conjunturais que alteram os contextos operacionais das organizações. As ferramentas e artefatos oriundas do MCS propiciam arcabouço técnico de informações financeiras e não financeiras para tomadas de decisões. São informações estratégicas interativas e de diagnósticos relacionados a design de produtos, competidores e tecnologias, entre outras variáveis contextuais (Chenhall, 2003). Para Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976), o papel dos gestores no processo de tomada de decisão é de transformar situações não estruturadas e não previstas em uma situação estruturada dentro da rotina das organizações. Esse processo de reconhecimento e diagnóstico de uma situação busca reduzir a complexidade do ambiente, transformando a solução em um modelo conceitual simplificado, aderente à estrutura de uma organização cujas soluções podem ser encontradas prontas ou customizadas após ampla avaliação da decisão estratégica.

Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978) inferem que a teoria administrativa estabelece

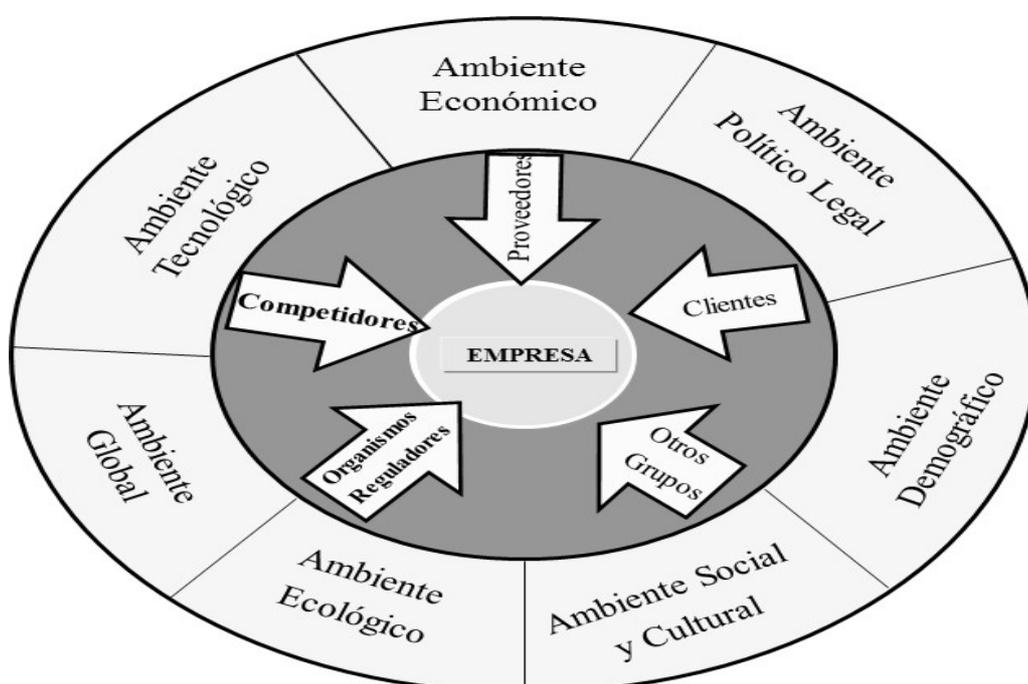
conexões entre estratégia organizacional e estrutura. As organizações são limitadas em suas escolhas, tendendo àquelas que os altos-executivos acreditam que irão permitir a direção efetiva e o controle dos recursos humanos (*Human Resources Model*). Da mesma forma, os autores acreditam que os altos-executivos são fundamentais no processo de análise da melhor forma de adaptação da empresa ao ambiente. Whittington (2006), por sua vez, vê que a atuação dos altos-executivos deve vir acompanhada da atuação integrada com gerentes multiníveis. A prática da estratégia só é possível através da práxis consubstanciada nas condutas e na ação dos gestores. Estratégia é algo feito por pessoas. A melhor práxis ajuda a formar melhores práticas e praticantes da estratégia organizacional.

Em sua maioria, as decisões estratégicas não se apresentam aos tomadores de decisão da forma mais conveniente, problemas e oportunidades em particular, devem ser identificados em um fluxo de informações ambíguas e amplamente verbal que os tomadores de decisão recebem. A necessidade por uma decisão é identificada pela diferença entre a informação de alguma situação atual e algum padrão esperado, muitas vezes padrões baseados em tendências do passado, tendências projetadas, padrões comparáveis em alguma organização similar ou expectativas de outras pessoas e outros modelos teóricos. (Mintzberg et al., 1976, p. 253).

A Teoria da Contingência sugere que as práticas de contabilidade gerencial (MAP – *Management Accounting Practices*) são importantes ferramentas do controle de gestão inseridas nas práticas de controladoria. São produtos de inúmeras variáveis contingenciais internas e externas cujos fatores, relacionados ao ambiente competitivo (fator fora do controle das organizações), mudanças tecnológicas ou características organizacionais como tamanho (que as vezes justifica a não adoção da MAP), estratégia-estrutura (específicas de cada empresa) e atributos de inovação variam de organização para organização e/ou de região para região. As abordagens culturais de cada país diferenciam e influenciam na adoção da MAP, assim como a estrutura de suas economias (desenvolvidas, em desenvolvimento), as condições sociais e educacionais e, até mesmo, as religiosas. Em termos comparativos, a MAP é mais rapidamente adotada em países europeus e anglo-americanos emergentes, até mesmo em função do grande número de multinacionais – principalmente as americanas – nesses países. Por outro lado, saindo desses continentes, a Índia é mais aderente (talvez por influência europeia da Inglaterra) do que o Egito (Abdel Al, 2011), em função das características organizacionais e culturais de cada ambiente competitivo (Al-Dhubaibi, Rahman, Haniff, Sanusi, 2012). A abordagem contingencial veio para mostrar que as organizações são sistemas abertos que demandam gestão cuidadosa para encontrar o balanceamento adequado das necessidades internas vis à vis a adaptação às circunstâncias advindas do ambiente competitivo. Contudo, fica claro que diferentes abordagens contingenciais requerem performar diferentes tarefas dentro de uma

organização cujas respostas e mecanismos nunca serão únicas (Goto et al., 2014)

As organizações são, ao mesmo tempo, uma articulação de propósitos e um mecanismo estabelecido para atingir esses propósitos. Muitas organizações se engajam em um processo frequente de avaliação de seus propósitos, verificando, analisando e redefinindo maneiras de interação com seus respectivos ambientes. Da mesma forma, reveem também os mecanismos, fazendo rearranjos de estruturas, relações e processos de gestão. O ambiente econômico traz, além de mudanças, muitas incertezas que afetam os mecanismos das estruturas das organizações, provocando grande esforço e um processo de adaptação (Miles et al., 1978).



Fonte: Adaptado de “Ambiente externo de las organizaciones y competitividad empresarial [postagem]”, de K. Y. R. Gutierrez, 2016.

Figura 7. Estrutura, Estratégia e a Integração com o Ambiente

2.5.2 Estratégia e estrutura: o legado de Alfred Chandler Jr.

Para Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008) , Alfred Chandler foi além das contribuições para a escola do Pensamento Estratégico. Chandler, ao longo dos anos, também se tornou uma inspiração para grande parte dos pesquisadores em strategic management em razão de seu pioneirismo. Bellingieri (2012) relata que Chandler se interessou, primeiramente, pela história da evolução das empresas ferroviárias americanas, que eram, a sua época, grandes expoentes do desenvolvimento. Por conseguinte, percebeu que seu trabalho não tratava apenas da evolução dessas empresas, mas também, por analogia, da história da evolução das organizações americanas e da administração empresarial. Chandler, em 1950, começou a

escrever artigos para a *Business History Review*. O mais importante deles foi publicado em 1959: *Os primórdios da grande empresa na indústria norte-americana* (Bellingieri, 2012). Três anos mais tarde, nascia sua obra mais referenciada: *Strategy and Structure*, de 1962, cuja abordagem remete ao papel da estrutura na formulação da estratégia.

A obra de Chandler pode ser considerada pioneira, pois se confunde com o surgimento das grandes corporações e com a evolução da economia americana, fenômenos também atestados pelo autor em outra reconhecida contribuição, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, de 1978, que ganhou um prêmio Pulitzer (Langlois, 2009). O autor percebeu antes de muitos historiadores que a mão invisível do mercado retratada por Adam Smith e a divisão do trabalho não eram as únicas explicações para os fenômenos econômicos e empresariais. Era preciso levar em conta a “mão visível das empresas”, responsável pelas mudanças nos processos internos e nas estruturas empresariais, ou seja, o crescimento econômico era sobre a evolução de estruturas complexas (Langlois, 2009) e os efeitos das mudanças internas afetavam o comportamento do mercado.

De certa forma, as empresas reagem aos estímulos externos vindos do ambiente, devolvendo ao mercado inovações obtidas através de suas capacidades organizacionais e habilidades humanas de gestão profissional. O ambiente é o primeiro agente responsável pela evolução de uma companhia, pois força-a a redirecionar sua estrutura e estratégia, sendo esta a segunda variável que afeta seu desenvolvimento (Lavarda et al., 2016). Para Miles et al. (1978), as organizações constantemente modificam e refinam os mecanismos para atingirem seus propósitos e fazem os arranjos necessários nas funções das suas estruturas e nos processos gerenciais, um esforço concentrado na eficiência de suas estratégias. Assim desses movimentos, surgem novas tecnologias, novos produtos e novos mercados, o que provoca uma retroalimentação, com novos estímulos e reações dos agentes. Assim sendo, para Chandler, a administração empresarial e os gestores profissionais eram os principais responsáveis pela dinâmica do desenvolvimento moderno do capitalismo industrial, responsável, por sua vez, por todo o avanço tecnológico e desenvolvimentista da economia (Bellingieri, 2012).

Essa abordagem guarda muita semelhança com a abordagem de Schumpeter sobre a teoria do desenvolvimento econômico e suas dinâmicas, na qual o autor introduziu o conceito de “individualismo metodológico”, segundo o qual o empresário inovador (o agente) é o propulsor das transformações que ocorrem na economia. Tal agente (ainda não o gestor profissional) interage na economia por meio de sua organização e suas respectivas estruturas, com um pacote de combinações de gestão e dos meios produtivos. Schumpeter se refere a um movimento que tira as empresas de uma posição estática, chamando de “destruição criativa” os

movimentos que resultam em novas formas de inovação e empreendedorismo coordenadas pelo “homem econômico”, o qual mede de maneira racional as utilidades e inutilidades no processo empresarial (Oliveira, 2014).

Tanto Schumpeter quanto Chandler, guardadas as devidas proporções, enxergaram a “mão visível do gestor empreendedor” como decisiva para a estratégia das empresas. Porém, em uma entrevista para a *Business Strategy Review* em 2002, Chandler comentou que Schumpeter focava na figura do empreendedor, criador de novos produtos baseados em novas tecnologias (inovação), enquanto os gestores profissionais, mencionados em seu livro *The Visible Hand* (1978), foram essenciais na criação de organizações capazes de lidar, dentro de suas estruturas, com as economias de escala e de escopo. Como exemplo, o autor cita Henry Ford, empreendedor que inventou a moderna indústria automobilística ao lançar o Modelo T. Contudo, foi Alfred Sloan, um gestor clássico, quem criou as estruturas essenciais para colher os benefícios das economias de escala e escopo (Rodrigues, 2002). Apesar de seus trabalhos não terem se encontrado no tempo e espaço, pois quando Chandler começava, em 1950, Schumpeter terminava sua trajetória, a visão deste sobre a corporação empreendedora que inova e impulsiona a economia através do empreendedor parece ter sido refinada por Chandler de forma minuciosa. Chandler descreve como essas corporações devem gerenciar suas estruturas – não mais só pelo empreendedor, mas pelo gestor profissional – para poderem adaptar suas estratégias, criando um sistema de capacidades organizacionais cujas dinâmicas internas proveem o crescimento contínuo das empresas e, por consequência, dos mercados. Essas dinâmicas internas e capacidades não diziam respeito apenas à evolução tecnológica e aos modelos departamentalizados multidivisionais e centralizados de gestão. Muito mais do que isso: diziam respeito a uma verdadeira revolução administrativa e adaptativa das empresas aos estímulos do ambiente, como se fossem um organismo vivo (Langlois, 2009).

Like a biological organism, an organization confronts an environment that is changing, variable, and uncertain. To survive and prosper, the organization must perceive and interpret a variety of signals from the environment and adjust its conduct in light of those signals. In short, organizations are information-processing systems. This is no less true of early nineteenth century production networks than it is of an Internet-enabled firm of today: in a real sense, the economy has long been a knowledge economy. Also like biological organisms, business organizations differ in the mechanisms they use to process information and to deal with variation and uncertainty. (Langlois, 2009, p. 50).

Em seu principal trabalho, *Strategy and Structure*, Chandler foi capaz de associar o pensamento estratégico das organizações com o seu lado prático, atendendo às necessidades das organizações de prepararem suas estruturas para fazerem frente aos seus processos evolutivos, ou seja, o autor conseguiu enxergar a mão “visível” do mercado, transformando as

estruturas das organizações em resposta aos estímulos externos.

A expansão das empresas, por sua vez, também influenciou no desenvolvimento econômico de outros países que não os EUA. Nações significativamente diferentes em seus padrões e estruturas caminham em direção ao modelo multidivisional, apesar de terem, inicialmente, resistido a esse modelo (Mayer & Whittington, 2004). Chandler (1962) relata que o embrião do que se chamaria, anos mais tarde, de “Administração de Empresas” data do período que vai de 1858 – quando algumas poucas empresas iniciavam a criação de suas estruturas administrativas – a 1890 – quando as empresas buscavam novas formas de se organizarem e controlarem para que pudessem competir em outros mercados. Até então, poucas organizações iniciavam a criação de estruturas com departamentos funcionais especializados em atividades administrativas, mesmo sob a tutela de um escritório central sob a supervisão dos executivos principais. As empresas se dedicavam apenas às suas atividades fins. Atividades intermediárias eram deixadas para empresas intermediárias, que levavam os produtos aos distribuidores e varejistas. Esse movimento de departamentos funcionais que se encarregavam de atividades específicas foi gerido inicialmente pelos executivos principais das companhias – presidentes e vice-presidentes –, com o auxílio de alguns assistentes. Nessa época, ainda não havia gestores profissionais.

Foi de forma progressiva que a administração de empresas passou de um processo informal, não planejado, para um processo formal, com a criação de departamentos funcionais para a realização de tarefas sistemáticas e racionais (Chandler, 1962). Em 1890, surgiam as primeiras empresas integradas e multidepartamentais, que saíram de um modelo de manufatura, no qual produtos eram vendidos através de intermediários, para um modelo em que era necessário dominar o processo produtivo e chegar diretamente ao mercado consumidor, muitas vezes, longe das bases produtivas. Muitas empresas optaram, então, por um modelo estratégico de integração vertical, integrando a manufatura à distribuição. Chandler (1962) cita como exemplo a Swift, que criou um modelo descentralizado de distribuição, explorando a nova tecnologia de refrigeração e atuando, assim, de maneira vertical em diferentes mercados, com pleno domínio da cadeia de suprimentos. Muitas outras empresas seguiram esse modelo, o que permitiu ganhar em escala produtiva e, também, em gestão. Até esse momento, a divisão do trabalho de Smith não tinha alcançado as esferas administrativas (Langlois, 2009). Dessa forma, algumas empresas expandiram seus negócios e passaram a dominar alguns setores e a criar alguns oligopólios, como por exemplo a General Electric e a Westinghouse, que, após a invenção da lâmpada incandescente por Thomas Edison, desenvolveram tecnologias, verticalizaram suas plantas produtivas e dominaram suas respectivas indústrias. Tal domínio não veio apenas do

desenvolvimento de tecnologias, mas também da forma como a estrutura dessas empresas estava organizada – departamentos de vendas, engenharia, design, filiais em outras localidades, etc. (Chandler, 1962).

A partir de 1920, Alfred Sloan consolidou o modelo multidivisional com estrutura administrativa departamentalizada na General Motors (GM). Essa estrutura parecia ser a única a garantir controle administrativo efetivo para consolidação da indústria e para atuação em multimercados. Empresas como a Du Pont também adotaram esse modelo, seguidas por Goodyears, Allied Chemicals, entre outras, que, cedo ou tarde, adaptavam suas estruturas para seguir as estratégias expansionistas setoriais, a exemplo de seus respectivos concorrentes. Nesse período, também já estava consolidada a presença de gestores profissionais que buscavam adaptar suas organizações aos ambientes.

Nos anos 1950, empresas de diversos setores, como GM, GE e Westinghouse, seguidas por IBM, Alcan, International Papers, Sears, Texaco, Jersey Standards, entre outras, passaram a gerir seus negócios de maneira altamente racional, sistematizada, descentralizada e autônoma. A ampla adesão aos modelos descentralizados e departamentalizados controlados por um escritório central passou a ser uma necessidade de adaptação das estruturas corporativas às estratégias expansionistas dentro de ambientes competitivos (Chandler, 1962). Em 1911, a Du Pont criou seu primeiro organograma funcional. A organização deste já remetia ao modelo multidepartamentalizado e multidivisional, controlado por um escritório central, o Treasure, que possuía três subdivisões específicas. Isso chama atenção, visto que já é um formato parecido com o que viria a se tornar a Controladoria anos mais tarde. No caso, essas subdivisões eram Tesouraria, Contabilidade e Auditoria, que tinham como função principal, além das operacionais, prover o escritório central com cada vez mais informações relevantes de forma regular (tempestiva) e com grande nível de acuracidade. Além disso, essa divisão objetivava o fornecimento de estatísticas internas e dados externos que pudessem ajudar a empresa na definição de suas estratégias. Mais uma vez, veem-se elementos que remetem ao aproveitamento das informações que são captadas do ambiente competitivo e que podem afetar a organização e fazer emergir novas estratégias de atuação frente aos novos cenários (Chandler, 1962).

The Treasures Department provide the central office with even more valuable and more regular information. Beside their routine financial activities-the handling and supervision of myriad financial transactions involved in any great industrial enterprise – the financial executives concentrated on developing uniform statistics essential to determining over-all costs, income, profits, and losses. (Chandler, 1962, p. 60).

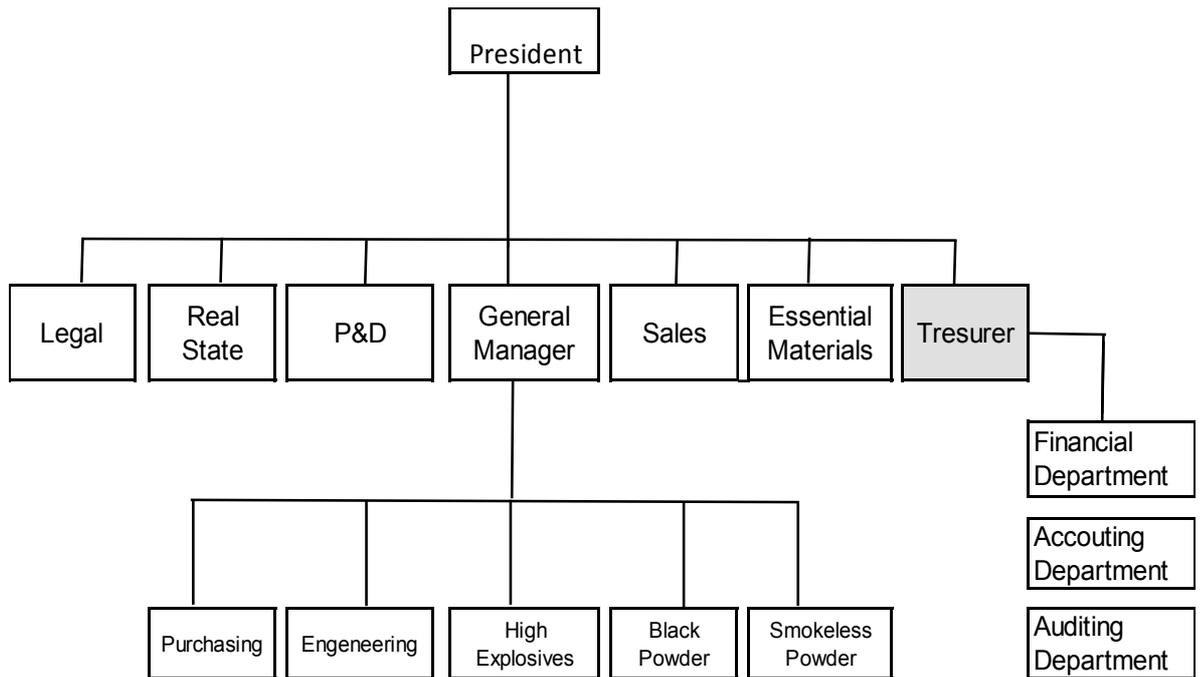


Figura 8. Du Pont Structure (1911)

Fonte: Adaptado de “*Strategy and structure*”, de Chandler, A. J. R., 1962, p. 62.

Observa-se, então, que, na perspectiva dos trabalhos de Langlois (2003, 2007), houve uma evolução da economia com a evolução das empresas – a “mão invisível” de Smith. Acreditava-se que o comportamento de autorregulação do mercado e a livre concorrência entre compradores e vendedores levariam a uma competição natural, que convergiria para resultados socialmente desejáveis. Na visão de Adam Smith, a mão invisível do mercado é responsável pelo desenvolvimento da riqueza das nações – o indivíduo, buscando seu próprio interesse, promove o desenvolvimento econômico. Da mesma forma, Chandler (1978, p. 62) consegue maior profundidade na abordagem do desenvolvimento econômico através do comportamento de “centenas de empresas que atuavam como se fossem uma cadeia, tomavam decisões de investimentos para aumentar sua capacidade de produzir mercadorias em resposta aos sinais do mercado”. Mas, ao contrário da abordagem de Smith, esse movimento das empresas era pretendido e direcionado pelos agentes que buscavam o desenvolvimento das empresas. A “mão visível” foi considerada por Chandler (1978) a substituta da “mão invisível” de Smith, que autorregula o mercado através da média-gerência, que, em meados do século XIX, multiplicou-se nas corporações, corporações estas que eram as instituições mais poderosas na economia americana. Em suma, o autor afirma que a multiestrutura da unidade de negócios surgiu porque a coordenação administrativa poderia render maiores lucros do que a coordenação de mercado,

dando-se, assim, origem à hierarquia gerencial, que, por conta do lucro alcançado, levou as organizações ao crescimento. O surgimento desse novo sistema criou grandes setores da economia de forma organizada e alterou a estrutura dos mercados. A economia já não era mais autorregulada: passou a ser controlada por gerentes corporativos. Em outras palavras, as indústrias de grande porte decorrentes desse processo começaram a fornecer benefícios sociais maiores devido à presença de gestão e do alcance a longo prazo em vez de mercados perfeitamente competitivos que, na realidade, não existiam (LANGLOIS, 2003, 2007).

Uma das motivações de Langlois (2003, 2007) ao abordar Schumpeter, Smith e Chandler, era entender a relação entre as mudanças econômicas desse período, incluindo as mudanças tecnológicas, processos e inovações frente à evolução das empresas. Langlois discorreu sobre o desaparecimento da “mão”, que não era mais visível nem invisível. De acordo com suas premissas, quando os mercados são formados e dominados por grandes corporações, mudanças tecnológicas, especialmente sistêmicas, levam ao aumento da integração vertical, uma vez que poucas organizações assumem o controle do mercado. Esse controle pode reduzir os custos de transações (dinâmicas de mercado), mas, quando os mercados são mais estruturados e as instituições de apoio mais desenvolvidas, a mudança tecnológica leva à desintegração vertical à medida que os benefícios da especialização e divisão do trabalho superam os (agora relativamente menores) custos de transação de contratação. Isso, para Langlois (2003), tornou-se uma “mão de fuga”.

(Rumelt et al., 1994) e Whittington (2006) atribuem a Chandler a fundação da Gestão Estratégica em 1962 com a publicação de *Strategy and Structure*. As abordagens do artigo são relevantes por trazerem à luz o que renomados economistas já visualizavam na mesma direção, reconhecendo a atuação de indivíduos nas organizações, que resulta em desenvolvimento econômico – a exemplo da ação do empreendedor, presente na obra de Schumpeter, cuja abordagem remete ao processo de destruição criativa por meio do desenvolvimento tecnológico, de processos, produtos e inovação organizacional, propulsores do desenvolvimento capitalista (Tuluca & Yurtkur, 2015).

Em Romelaer e Beddi (2015), vê-se que as empresas multinacionais foram as grandes disseminadoras dos modelos organizacionais para promover integração ágil e ajustável de estruturas e estratégias, seja por meio de estruturas multidivisionais no modelo M-FORM (multi divisional form), de Chandler (1962), que tem controle e estratégia centralizados e execução e operação descentralizadas; ou com a utilização de sistemas híbridos, *network model*, por especialização, através das *Strategic Business Units*. Nestas, parte da decisão estratégica pode ser feita pelos gestores locais, mas sempre dentro de um alinhamento com os gestores do

controle central (*top management*). Com esse modelo, entre 1939 e 1955, a GE já havia multiplicado suas vendas em dez vezes, com 350 linhas de produtos em 21 unidades operacionais (Whittington et al., 2011). Ao longo de quarenta anos, foram propostos diferentes modelos de estruturas para as multinacionais (muitas derivadas do modelo de Chandler) para que estas pudessem adaptar suas estratégias e estruturas a diferentes mercados de diferentes países, já que não era mais possível, aos escritórios centrais (*headquarters*), entender todas as peculiaridades locais e padronizar um modelo de gestão único para todos os gestores.

Esses modelos traziam divergências no que tange ao controle central ou descentralizado, mas tinham em comum a necessidade de integração ágil através da composição entre os gestores do escritório central com os gestores locais, para que fosse possível obter uma integração operacional eficiente, alinhando-se a estratégia com a estrutura. A gestão estratégica se conecta com a estrutura na medida em que provê direções gerais e alinhamento de expectativas dos gestores em relação à atuação da empresa frente aos estímulos de seu ambiente. Tal movimento requer que a estrutura seja adaptada em todos os níveis, o que exige uma coordenação geral para alocação de recursos e grande interação entre funções e departamentos. Kavale (2012) não só enxergou isso como também viu que esse alinhamento é capaz de gerar vantagens competitivas de longo prazo para as empresas no que diz respeito a seus objetivos estratégicos e à adaptação às mudanças do ambiente. A falta de alinhamento da estrutura com a estratégia, porém, é responsável pelo fracasso da empresa. Para se ter uma estrutura compatível, que suporte o planejamento estratégico ou as mudanças vindas do ambiente competitivo, é preciso ter uma estrutura integrada, o que requer foco e alinhamento de pessoas, posições, procedimentos, processos, cultura administrativa e tecnologia, como em uma grande engrenagem, onde as peças atuam de maneira harmônica.

Para Chandler (1962), isso significa dizer que a estrutura segue a estratégia na determinação de objetivos de longo prazo e na alocação de recursos para alcançar esses fins. A conexão desses dois conceitos é fundamental para dar direção e foco (Mintzberg, 1987). No sentido de se estabelecer a correta alocação de recursos que permitam o alcance dos objetivos de longo prazo, estratégia e estrutura são casadas uma com a outra e são formadas pelas forças do ambiente (Kavale, 2012). Para Whittington (2015), houve uma massificação concreta da estratégia baseada no comportamento das pessoas na organização e em artefatos materiais proporcionados pela tecnologia, tais como sistemas computadorizados, planilhas, aplicativos, sistemas corporativos, mídias sociais, entre outras ferramentas que estão presentes no dia a dia das empresas e que, de um modo geral, são universais. Tais ferramentas são formas de engajamento corporativo em torno da estratégia através da estrutura funcional, que não é só um

organograma corporativo: por “estrutura”, tem-se todas as pessoas, posições, procedimentos e processos integrados que dão suporte à estratégia (Kavale, 2012).

Pode-se dizer, então que, muitas multinacionais adaptaram suas estruturas às estratégias de expansão, propagaram seus modelos de gestão e estruturas para além de suas fronteiras e foram replicando as práticas administrativas já existentes, objetivando dar aos seus gestores corporativos e locais mecanismos de gestão de longo alcance e exigindo que cada sucursal espelhasse suas atividades e rotinas no mesmo modelo departamentalizado de seus escritórios centrais. Isso facilitou a homogeneização dos sistemas de informação (Romelaer & Beddi, 2015).

Na visão de Chandler (1976), a busca por modelos organizacionais que permitissem às organizações alcançarem o desenvolvimento de seus negócios contribuiu para o próprio desenvolvimento econômico dos EUA. Posteriormente, essas mesmas organizações romperam fronteiras e levaram seus métodos, processos, capacidades e conhecimentos para outros territórios, provocando efeitos desenvolvimentistas semelhantes.

Para gerir essas empresas em diferentes localizações após o período de expansão, eram necessários mecanismos de controle dentro de padrões que permitissem o gerenciamento à distância. Gliubicis (2012) destaca que a Revolução Industrial foi um dos grandes eventos para a Contabilidade Gerencial, que, conforme mencionado, deu todo o contorno do que se chama hoje de Controladoria, um dos principais mecanismos de controle nas organizações. A Contabilidade Gerencial evoluiu passo a passo com as estruturas. Em 1950, preocupava-se com a determinação do custo e o controle financeiro, principalmente em função das produções em escala; as informações para planejamento e controle ganharam mais relevância entre 1950 a 1965; para distinguir-se das duas primeiras atividades em termos de grande competitividade global, voltou-se para otimização de processos, automatização, redução de perdas, aumento de qualidade e redução de custos, focando, finalmente, nos aspectos de gestão eficiente, agregação de valor e inovação tecnológica para melhor alocação dos recursos.

3 Método e Técnicas de Pesquisa – Hipóteses e Coleta de Dados

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui o caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. (Marconi & Lakatos, 2007, p. 43).

O homem, visando entender a realidade, pesquisa, relaciona e confronta informações, fatos e dados na busca pela solução de um problema sobre a realidade social (Martins & Theóphilo, 2009). Como o objetivo desta pesquisa foi conhecer a opinião dos CEO, CFO e *contollers* sobre a (in)formalização do planejamento estratégico nas organizações, foi utilizada como técnica a pesquisa bibliográfica, feita a partir do levantamento de referências teóricas publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas na internet. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema para o qual se procura uma resposta (Fonseca, 2002).

Primeiramente, recorreu-se à seleção de livros clássicos sobre o tema Estratégia, obras de autores que foram pioneiros na abordagem do Planejamento Estratégico nas organizações, dentre eles, Chandler, Ansoff, Andrews, Mintzberg, cujos trabalhos foram escritos concomitantemente com o próprio desenvolvimento do Pensamento Estratégico. Quando Chandler escreveu sobre estratégia e estrutura, as corporações estavam, na prática, utilizando-se desses conceitos. De igual modo, quando Ansoff escreveu sobre estratégia corporativa e gestão estratégica, poucos tinham ideia do que isso significava.

Em relação aos artigos científicos, foram selecionados artigos que remetem às abordagens do Pensamento Estratégico vis à vis às variáveis contingenciais, que influenciam e alteram o planejamento estratégico nas organizações. São as contribuições desses diversos pesquisadores e estudiosos de diferentes países e culturas, e as inferências baseadas em todo um arcabouço teórico, que permitem correlações com contextos organizacionais diferentes no tempo e no espaço. Um desses contextos dizem respeito à existência de planejamento estratégico (in)formal nas organizações, onde três hipóteses foram levantadas buscando a confirmação ou não das mesmas baseadas nos achados da pesquisa realizada. Da mesma forma, foi realizada uma ampla análise descritiva com os resultados coletados oriundos das respostas das dezesseis questões do questionário aplicado.

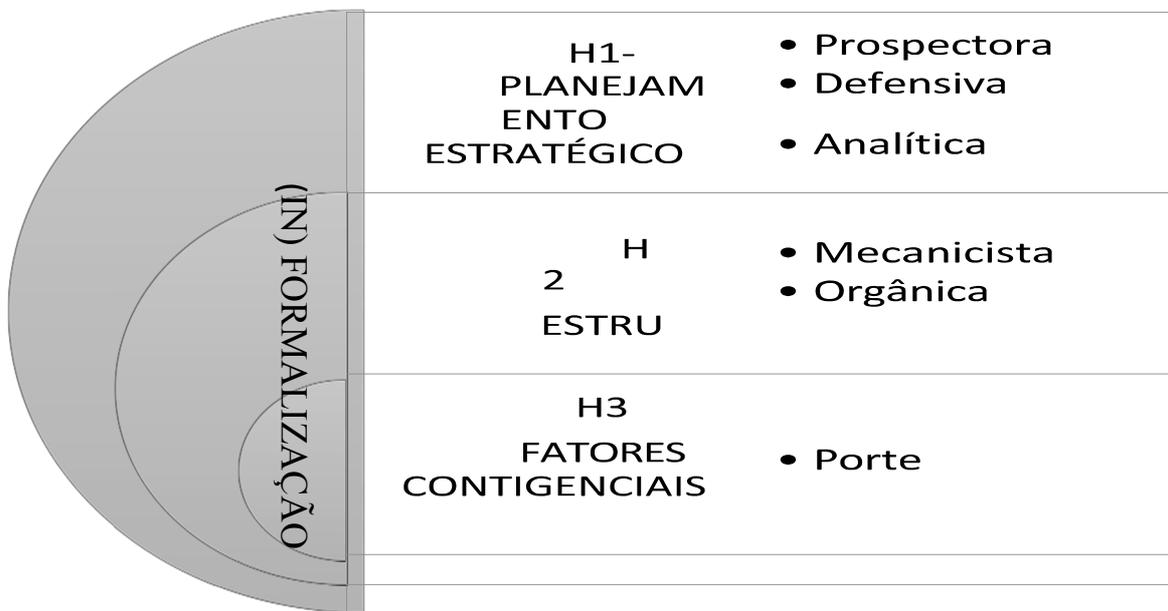


Figura 9. Hipóteses sobre a pesquisa sobre a (in)formalização do planejamento estratégico

Fonte: Recuperado de “*Como escrever artigos científicos*”, de Aquino, 2014, p. 63.

3.1 Formulação das hipóteses

Definir hipóteses pode ajudar na resolução de um problema por meio de proposições testáveis (Gil, 2010). Hipóteses são tentativas de se explicar, mesmo que provisoriamente, um problema, até que fatos venham a contradizê-lo ou confirmá-lo. Dentro dessa perspectiva, foram levantadas hipóteses tendo como base os dados das dezesseis questões da pesquisa Survey aplicada aos executivos respondentes.

H1) A formalização do planejamento estratégico é maior em empresas com estratégia prospectora (emergentes) do que em empresas com estratégia defensora ou analítica (prescritiva).

H2) A formalização do planejamento estratégico é maior em empresas com estruturas mecanicistas do que em empresas com estruturas orgânicas.

H3) A formalização do planejamento estratégico tem mais aderência em empresas maior porte.

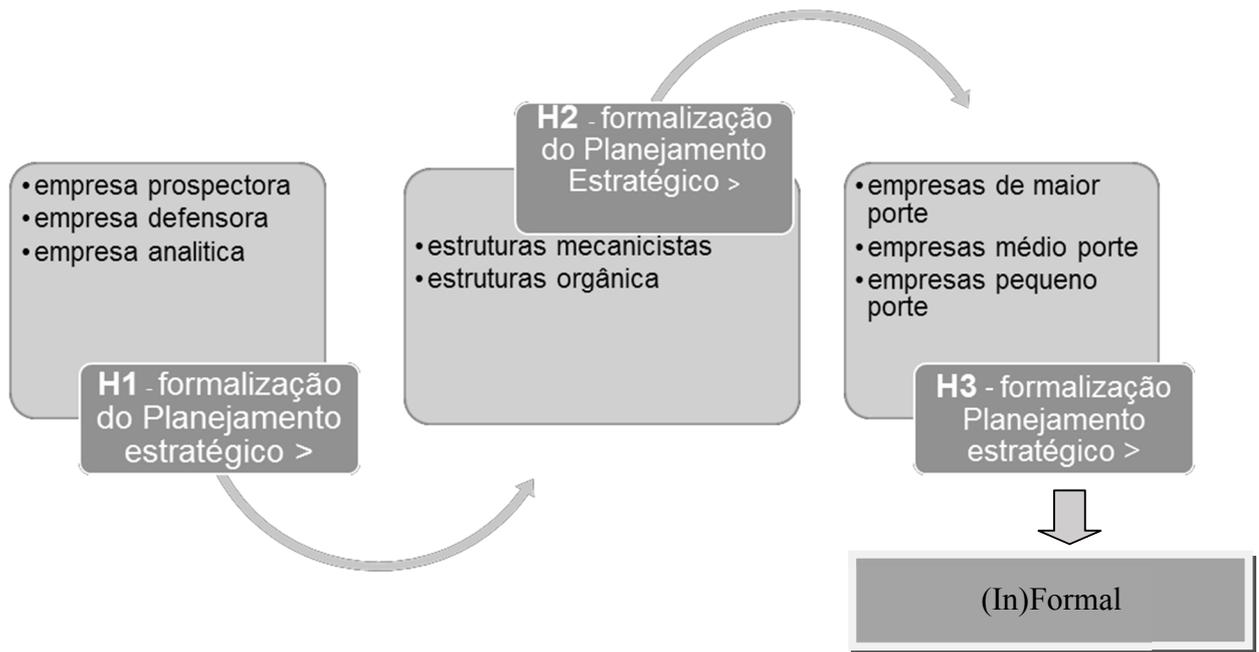


Figura 10. Diagrama de hipóteses

3.2 Procedimentos de coleta dos dados

Os dados desta pesquisa foram coletados junto a profissionais e executivos das áreas Financeira e de Controladoria de empresas nas quais as práticas de controladoria e planejamento estratégico sejam uma realidade. A internet foi o canal escolhido para se alcançar esses profissionais, ferramenta amplamente utilizada, conforme Freitas, Muniz e Mascarola (2004). A internet oportuniza a disseminação da informação sem a restrição de tempo, distância e custo, podendo atingir diferentes públicos. Também permite que os dados sejam gerados por meios digitais, o que facilita todo o processo de compilação dos dados. Assim sendo, a coleta se deu através de questionários do tipo Survey, aplicados por meio digital através do aplicativo SurveyMonkey. O método Survey é amplamente utilizado em pesquisas de opinião, mercado e, atualmente, em pesquisas sociais que visam descrever, explicar e/ou explorar características ou variáveis de uma população por meio de uma amostra estatisticamente extraída.

Semelhante ao Censo, o método Survey distingue-se justamente por sua característica amostral, na qual as conclusões descritivas e explicativas obtidas pela análise são generalizadas para a população da qual a amostra foi selecionada. Existem duas formas de se aplicar o Survey: a longitudinal, em que a coleta de dados de uma dada população é realizada em mais de um intervalo de tempo, possibilitando a análise de mudanças de descrições e explicações; e a interseccional, em que a coleta de dados de uma dada população é realizada em um único

intervalo de tempo, mesmo no caso da utilização de questionário – onde a recepção das respostas ocorre em um intervalo de dias – ou no caso da entrevista – também realizadas durante um intervalo de dias (Martins & Theóphilo, 2009).

O segundo método é mais adequado para a realização deste trabalho, uma vez que se pretende utilizar o LinkedIn, rede social de negócios fundada em dezembro de 2002 e lançada em 5 de maio de 2003, comparável a redes de relacionamentos, utilizada principalmente por profissionais, pesquisadores e acadêmicos. Em 2013, O LinkedIn chegou ao número de mais de 238 milhões de usuários. Os países que mais o utilizam são: Estados Unidos, com 84 milhões de usuários; Índia, com 21 milhões; e Brasil, com 15 milhões.

Os questionários foram enviados para profissionais cadastrados no LinkedIn, grupos formados por conjuntos de pessoas com interesses em temas em comum. No caso específico, esses profissionais de interesse em comum são executivos, tais como CEO, CFO, controllers ou funções correlatas nas organizações que atuam com o Planejamento Estratégico. Grupos de afinidade não podem ser formados como entidades governamentais e suas atividades não podem ser comerciais (Araújo, 2015).

3.3 Instrumentos de coletas de dados

Questionário Apêndice A. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/r/N6H3YRC>

3.4 Tratamento dos dados

Foi utilizada a análise quantitativa após a coleta de dados e, também, a análise descritiva. O objetivo foi estabelecer hipóteses e correlações baseadas nos dados coletados. Foram aplicados procedimentos para organização, sumarização, testes de normalidade, correlação e descrição do conjunto de dados por meio da estatística descritiva. Depois, foram construídos gráficos, tabelas, classificações nominais e ordinais dentro da amostra coletada. Por último, realizaram-se testes de hipóteses sobre as conjecturas dos fenômenos que foram analisados, levando-se à aceitação ou rejeição das hipóteses ora levantadas (Martins & Theóphilo, 2009).

3.5 Modelo teste das hipóteses a partir das respostas do questionário

3.5.1 Contextualização

A aplicação do questionário obteve 108 respostas. No entanto, foram excluídas três observações de respondentes que trabalhavam em empresas no exterior e treze outras devido à falta de observações nas variáveis de interesse. Restaram 92 observações¹, não completas, faltando dados, principalmente, nas variáveis de perfil. O questionário que foi aplicado gerou as variáveis que constam na Tabela 1 (próxima página). No questionário, constam também algumas variáveis de perfil do respondente e da empresa do respondente, além das que serviram para testar as hipóteses de pesquisa.

Para mensurar a formalização do planejamento estratégico nas empresas que os respondentes atuam, far-se-á uso das variáveis Q5 a Q13 (Tabela 1). No caso do porte da empresa, existe uma única pergunta (Código “Porte” no Tabela 1) que identifica a faixa de receita operacional bruta anual pelo respondente. Sobre a estratégia que mais identifica a empresa, o respondente é inquerido a partir de uma única pergunta (Q14) sobre uma descrição que explica os tipos de estratégias: defensora, analítica ou prospectora, e a que mais se aproxima de sua visão da empresa. Por fim, no caso da estrutura dominante: se mecânica ou orgânica; os respondentes foram confrontados com as perguntas Q15 e Q16, onde opinaram a partir de uma escala Likert de 5 pontos se concordavam que sua empresa se assemelhava mais com uma ou outra estrutura. A partir dessas duas perguntas construiu-se a variável Estrutura com a seguinte lógica: se $Q15 \geq 4$, Estrutura = Mecânica; se $Q16 \geq 4$, Estrutura = Orgânica; e se $Q15 \geq 4$ e $Q16 \geq 4$ ou $Q15 < 3$ e $Q16 < 3$, Estrutura = Indefinida.

Tabela 1
Codificação das variáveis utilizadas na pesquisa

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	VALORES
ID	Identificação do questionário	Variável discreta 1 a 108
NOME	Nome	Nominal
CARGO ^a	Cargo	Nominal
SEGMENTO ^a	Segmento de atuação	Nominal
TEMPO ^b	Tempo no cargo	Anos
MUNICIPIO ^b	Município	Nominal
ESTADO ^b	Estado	Nominal
GENERO	Gênero	Masculino/Feminino
PORTE	Porte da empresa (conforme receita operacional bruta)	Microempresa/Pequena/Média/Grande
MODELO ^c	Modelo societário	S.A./Ltda/Familiar/Outro
ORIGEM	Origem da empresa	Nacional/Multinacional
Q5	A sua empresa utiliza um processo de planejamento estratégico formal de caráter prescritivo e deliberado para que seja implantado, partindo da alta gestão.	Escala Likert 1 a 5
Q6	Na sua empresa, as estratégias podem ser de caráter emergente, captadas da prática do dia a dia.	Escala Likert 1 a 5
Q7	Na sua empresa, as estratégias emergentes são derivadas do aprendizado gerado pelo uso do processo do planejamento estratégico.	Escala Likert 1 a 5
Q8	A sua empresa adota mecanismos (ritos) periódicos (trimestral, semestral) de acompanhamento da execução do planejamento estratégico.	Escala Likert 1 a 5
Q9	Não existe <i>report</i> periódico e indicadores de acompanhamento do planejamento estratégico.	Escala Likert 1 a 5
Q10	A sua empresa pode alterar e ajustar as decisões tomadas no planejamento estratégico inicial, a partir das mudanças das variáveis no ambiente competitivo, tais como concorrência, inovação, clientes.	Escala Likert 1 a 5
Q11	Na sua empresa, as estratégias mais bem sucedidas são frutos da intuição, da criatividade, e não de processos analíticos.	Escala Likert 1 a 5
Q12	Sua empresa se mantém fiel ao que foi previamente estabelecido durante o período do planejamento sem alteração de curso até o novo período.	Escala Likert 1 a 5
Q13A	Elementos do planejamento estratégico formal: Missão	Escala Likert 1 a 5
Q13B	Visão	Escala Likert 1 a 5
Q13C	Valores	Escala Likert 1 a 5
Q13D	Análise de cenários (budget, forecast)	Escala Likert 1 a 5
Q13E	Análise SWOT	Escala Likert 1 a 5
Q13F	Análise Competitiva, Posicionamento (cinco forças de Porter)	Escala Likert 1 a 5
Q13G	Modelo de Negócio	Escala Likert 1 a 5
Q13H	<i>Balanced Scorecard</i> (clientes, processos, crescimento, financeira)	Escala Likert 1 a 5
Q13I	Macroestratégias	Escala Likert 1 a 5

Nota. a Pergunta aberta com diversas respostas e sem dicionário das categorias. Variáveis não consideradas nas análises. b Pergunta aberta mas que foi fácil criar um dicionário de categorias condizente, ou, no caso da variável “Tempo”, ajustar os valores para anos. c Pergunta que poderia ter mais de uma resposta.

3.5.2 Tratamento dos dados – metodologia

Num segundo momento, foi realizado o **Teste de Shapiro-Wilk** para se verificar possíveis desvios de normalidade dos fatores extraídos nas AFE. Apesar da prática comum de tratar medidas de testes/escalas (scores) como escalar a despeito de sua característica ordinal, optou-se pelo cuidado em direcionar a escolha dos testes: se paramétrico ou não paramétrico. Como os resultados do Teste de Shapiro-Wilk (ver Apêndice 4.3) rejeitaram a normalidade para todos os fatores ($p\text{-valor} < 0,05$), optou-se por seguir as análises com testes não paramétricos.

Na sequência, foram feitas análises de **Correlações de Spearman** entre os scores dos fatores oriundos na AFE e a variável Q5 para lançar luz sobre a validade convergente dos fatores estimados. A ideia reside, preliminarmente, em avaliar problemas de multicolinearidade entre as variáveis de scores, já que, por definição, alguns scores estão correlacionados e, de uma forma direta, eles estão relacionados com a evidenciação de um planejamento estratégico formal (pergunta Q5).²

Em termos de testes não paramétricos, foi aplicado o **Teste de Mann-Whitney (MW)** para avaliar a diferença entre os scores dos fatores oriundos nas AFE entre as variáveis Modelo³ e Origem. Também foi utilizado o **Teste Qui-Quadrado** entre as variáveis de interesse Porte, Estratégia (Q14) e Estrutura e as variáveis Modelo e Origem. Esses três passos: Correlação de Spearman, Teste MW e Teste Qui-quadrado, apesar de não constarem em nenhum dos objetivos do trabalho, fizeram-se necessários para a decisão de justificar as técnicas multivariadas empregadas⁴.

Para cumprimento dos objetivos do trabalho, utilizar-se-á, de forma bivariada, o **Teste Kruskal-Wallis (KW)**, e, em termos multivariados, a **Análise de Regressão Linear Múltipla**, via *stepwise*⁵, com a inclusão de cada uma das variáveis independentes que identificam as características das empresas como *dummy*, ou seja, na verdade, faz-se uma **Ancova**⁶. Dada a pequena amostra, a característica ordinal das variáveis e a falta de normalidade preliminarmente identificada, optou-se por rodar os modelos de regressão por **bootstrap** ($n=10.000$) e com correção de viés. A despeito do estimador utilizado para os intervalos de confiança dos coeficientes, outros testes de diagnósticos/medidas de ajustes também serão apresentados (as).

A estratégia metodológica que culminou nas técnicas estatísticas utilizadas nas análises que seguem⁷ justifica-se por quatro principais motivos: 1) a amostra é pequena⁸; 2) um dos modelos de medida ajustado pela AFE não ficou bom⁹ – considerou-se ele para ficar nas

análises, no entanto, no limite do aceitável; 3) não foi evidenciada tanta correlação entre os fatores estimados pela AFE¹⁰; 4) o modelo teórico apresentado no projeto de pesquisa e nas reuniões iniciais parece sofrer ainda de indefinição¹¹.

3.5.2.1 Análise bivariada

Como de praxe, antes da aplicação de técnicas multivariadas, avalia-se, de forma bivariada, a relação entre as variáveis dependentes e independentes. Dessa forma, como as variáveis independentes Estrutura, Estratégia (Q14) e Porte são nominais com mais de duas categorias e as variáveis dependentes, mensuradas a partir dos escores fatoriais Artefatos, Deliberado, Princípios e Emergente, são ordinais/escalares, utilizou-se o Teste Kruskal-Wallis (KW) para testar as hipóteses do trabalho, pelo menos, preliminarmente, em termos bivariados.

3.5.2.2 Análise multivariada

Conforme verificado anteriormente, as variáveis de interesse para a pesquisa possuem pouca relação entre si. No entanto, como essa relação pode surgir pela interação entre as outras variáveis de controle e dependentes, como mostrou-se existir, por exemplo, entre Origem e Estrutura (Origem mostrou relação com três dos quatro fatores extraídos), optou-se por avançar nas análises por meio de modelos multivariados. Mesmo com poucas relações significativas verificadas anteriormente¹², na falta de um modelo teórico bem definido, seguir-se-á considerando todas as variáveis para entrar nos modelos de regressões lineares propostos:

- 1) $ARTEFATOS_i = \alpha + \beta_1GRANDE_i + \beta_2PEQUENA_i + \beta_3FAMILIAR_i + \beta_4LTDA_i + \beta_5SA_i + \beta_6NACIONAL_i + \beta_7ANALITICA_i + \beta_8DEFENSORA_i + \beta_9ORGANICA_i + \beta_{10}MISTA_i + \xi_i$
- 2) $PRINCIPIOS_i = \alpha + \beta_1GRANDE_i + \beta_2PEQUENA_i + \beta_3FAMILIAR_i + \beta_4LTDA_i + \beta_5SA_i + \beta_6NACIONAL_i + \beta_7ANALITICA_i + \beta_8DEFENSORA_i + \beta_9ORGANICA_i + \beta_{10}INDEFINIDA_i + \xi_i$
- 3) $DELIBERADO_i = \alpha + \beta_1GRANDE_i + \beta_2PEQUENA_i + \beta_3FAMILIAR_i + \beta_4LTDA_i + \beta_5SA_i + \beta_6NACIONAL_i + \beta_7ANALITICA_i + \beta_8DEFENSORA_i + \beta_9ORGANICA_i + \beta_{10}MISTA_i + \xi_i$
- 4) $EMERGENTE_i = \alpha + \beta_1GRANDE_i + \beta_2PEQUENA_i + \beta_3FAMILIAR_i + \beta_4LTDA_i +$

$$\beta_5SA_i + \beta_6NACIONAL_i + \beta_7ANALITICA_i + \beta_8DEFENSORA_i + \beta_9ORGANICA_i + \beta_{10}MISTA_i + \xi_i$$

Essas regressões foram estimadas via Mínimos Quadrados Ordinários com o método de seleção de variáveis *stepwise*¹³ sob a hipótese de resíduos (ξ_i) i.d.d., média zero e variância constante. Para amenizar o problema da amostra pequena e rejeição de algumas dessas hipóteses, os modelos finais foram rodados por meio de *bootstrap* (n=10.000) e os intervalos de confiança construídos com correção de viés.

Nota-se que, pela expressão dos modelos 1 a 4, encontram-se do lado direito (variáveis independentes) apenas variáveis *dummies* que identificam a característica em questão (com o código indicando a categoria). Nesse caso, as categorias de médio porte, outros modelos societários, estratégia prospectora e estrutura mecânica são as bases de comparação.

Exemplo *dummies* estabelecidas: Referência - Mecânica

- ORGANICA (0 – MECÂNICA, 1 – ORGÂNICA)
- MISTA (0 – MECÂNICA, 1 – MISTA)

3.5.3 Busca de potenciais confundidores

Também com o intuito de avaliar a aplicação da modelagem multivariada, examinaram-se possíveis colinearidades que possam existir entre as cinco variáveis consideradas – Origem, Modelo, Porte, Estrutura e Estratégia (Pergunta Q14) – através do Teste Qui-quadrado¹⁴. Como são muitos cruzamentos, no Apêndice 4.6, apresentam-se apenas os resultados dos testes que se mostraram significativos ao nível de 5%. De acordo com os achados, pode-se concluir que existe uma relação significativa entre: a) Origem e Porte: existem mais empresas multinacionais de grande porte e empresas nacionais de pequeno porte; e ii) Estrutura e Porte: empresas médias são indicadas por possuírem uma estrutura mais mecânica e empresas pequenas uma estrutura mais orgânica.

4 Testes das Hipóteses e Resultados do Modelo Estatístico

4.1 Resultados descritivos da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada através do aplicativo SurveyMonkey e coletada através da rede social LinkedIn, onde dezesseis perguntas foram elaboradas com o objetivo de mensurar a adoção de planejamento estratégico formal nas empresas. Os respondentes deveriam atribuir um valor de acordo com a escala Linkert de 1 a 5, classificando o nível de significância de cada questão. Trabalhou-se com um universo de mais de quatrocentas solicitações enviadas para participantes da rede LinkedIn, na própria rede de relacionamento do pesquisador, com aproximadamente 1600 membros. O público-alvo eram os gestores e executivos que atuam com planejamento estratégico nas organizações, tais como CEO (presidentes, gerente geral), CFO (Dir. adm. e Financeiro, Dir. Finanças), controllers e correlatos (Sociodiretores, vice-presidentes, etc.). Essa ampliação ocorre porque os nomes dos cargos, muitas vezes, possuem derivações a depender das respectivas empresas.

O plano inicial era de coletar em torno de 220 respostas válidas. Contudo, apesar de muitos desses executivos manifestarem intenção e interesse em responder à pesquisa, muitos não o fizeram, talvez em função de problemas de agenda. Foram enviados lembretes, mas, ao final, coletaram-se 108 respostas. Destas, foram excluídas três observações de respondentes que trabalhavam em empresas no exterior e treze outras devido à falta de observações nas variáveis de interesse. Restaram, assim, 92 observações¹⁵ – não completas, faltando dados, principalmente, nas variáveis de perfil.

Dos executivos/gestores respondentes validos, 27% são CFO (correlatos), 23% controllers (correlatos), 22% CEO (correlatos), 10% outros diretores, 11% outros gerentes e apenas 8% dos respondentes possuem posição societária na empresa. Nesse ponto, em particular, foi possível perceber que houve predominância de executivos não proprietários entre os respondentes, evidenciando grande incidência de gestores profissionais.

É possível, também, observar os respondentes em relação às suas funções hierárquicas, que correspondem a modelos organizacionais estruturados. Tais funções foram bem variadas, não se limitando a um único grupo desse modelo funcional e hierárquico.

Deve-se enfatizar que esta pesquisa ficou ativa por um período menor do que dois meses. Apesar de não se ter obtido o número pretendido de respondentes, esse instrumento se mostrou eficaz, capaz de atingir grupos-foco da pesquisa.

Tabela 2
Respondentes por função hierárquica

Executivos/Gestores		
Cargo	Qtde	%
CEO, Presidente, Gerente Geral	20	22%
CFO, Dir Adm Fin, Vp Finanças	25	27%
Controllers (correlatos)	21	23%
Sócios Diretores	7	8%
Outros Diretores	9	10%
Outros Gerentes	10	11%
TOTAL	92	100%

Em relação às regiões geográficas dos respondentes dentro do Brasil, já que foram excluídos respondentes do exterior, houve predomínio de São Paulo em 80%, não por escolha, mas pelo fato da rede de relacionamento de profissionais ter a predominância de profissionais que atuam em São Paulo. Os demais estados participantes foram Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Esse fator não traz, a princípio, benefícios nem prejuízos à pesquisa, mas pode ser um indicador de que empresas em São Paulo e grandes centros possuem um índice alto de gestores e executivos profissionais.

Tabela 3
Região

ESTADO		n	%	% válida	% cumulativa
Válido	BA	1	1,1	1,1	1,1
	MG	2	2,2	2,3	3,4
	PE	1	1,1	1,1	4,5
	RJ	4	4,3	4,5	9,1
	RS	4	4,3	4,5	13,6
	SC	1	1,1	1,1	14,8
	SP	75	81,5	85,2	100,0
	Total	88	95,7	100,0	
Omisso	Missing	4	4,3		
Total		92	100,0		

Em relação ao porte das empresas onde os respondentes atuam, a amostra também foi heterogênea, composta por 27,2% de empresas de grande porte, 43,5% de empresas de médio porte e 29,3% de empresas de pequeno porte.

Uma vez que o porte é um dos fatores contingenciais que podem influenciar no planejamento estratégico e na estrutura das organizações, o fato de se ter essa distribuição

heterogênea faz com que não haja predominância de um porte específico que poderia criar um viés para os achados desta pesquisa.

Tabela 4

Porte

		n	%	% válida	% cumulativa
Válido	Grande empresa : Acima de R\$ 300 milhões	25	27,2	27,2	27,2
	Média empresa : Até R\$ 299 milhões	40	43,5	43,5	70,7
	Pequena empresa : até R\$ 50 milhões	27	29,3	29,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Em relação à origem das empresas dos respondentes, 67,4% das empresas são de origem nacional, sendo quinze empresas de grande porte e 25 empresas de médio porte. 42% da amostra são de empresas nacionais de médio e grande porte. Na outra ponta, há 32,6% de empresas multinacionais que atuam em território nacional, sendo doze empresas de grande porte e quinze empresas de médio porte 27% da amostra.

Tabela 5

Origem

		n	%	% válida	% cumulativa
Válido	Multinacional	30	32,6	32,6	32,6
	Nacional	62	67,4	67,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

O modelo societário também foi investigado, pois a distinção entre empresas e esses modelos societários pode dizer sobre a forma com que as empresas delineiam suas estruturas e seus planejamentos estratégicos, uma vez que empresas que são sociedades anônimas estão submetidas a padrões diferentes de organização e de governança corporativa, até mesmo por questões normativas. Por outro lado, as empresas denominadas “limitadas” (Ltda.) possuem sociedade por quotas, e os quotistas estão submetidos, em termos regulatórios, a regras de organização e governança mais peculiares. Não que não possam se valer dos mesmos preceitos das SA’s. Contudo, são escolhas. Em relação às empresas familiares, mesmo que sejam no formato de sociedade limitada de quotistas, elas se distinguem do outro modelo em função de, no caso das limitadas familiares, os quotistas não terem vínculos familiares e parentescos e possuírem participação em função do capital aportado e subscrito no nome dos respectivos sócios. Já nas familiares, os quotistas são os maridos, esposas e filhos.

Obviamente, cada um desses modelos societários pode influenciar nos níveis de organização das empresas em relação a estrutura, planejamento estratégico e modelos de

decisão.

Tabela 6
Modelo societário

		n	%	% válida	% cumulativa
Válido	Familiar	14	15,2	15,2	15,2
	Ltda	58	63,0	63,0	78,3
	Outro	4	4,3	4,3	82,6
	S.A.	16	17,4	17,4	100,0
Total		92	100,0	100,0	

Em relação à estrutura, os respondentes, por meio das definições prévias de empresas caracterizadas como mecanicistas e orgânicas, classificaram suas respectivas empresas como sendo 22% de características mecanicistas, 45% de característica orgânica e 33% como empresas que abrigam ambas as características.

Tabela 7
Estrutura

		n	%	% válida	% cumulativa
Válido	Mecânica	20	21,7	22,5	22,5
	Orgânica	40	43,5	44,9	67,4
	Mistas	29	31,5	32,6	100,0

4.2 Resultados descritivos que caracterizam a existência da formalização do planejamento estratégico

As dezesseis perguntas dos questionários foram elaboradas com base no referencial teórico desta pesquisa, sendo que, em relação às respostas objetivas relacionadas a Planejamento Estratégico, a Q5 aborda de forma direta a existência de planejamento formal através da identificação de processo de planejamento prescritivo e deliberado. Nesse tópico, 69% dos respondentes identificam, nas suas respectivas empresas, a existência de planejamento de caráter deliberado e prescritivo, remetendo à existência de processo de planejamento estratégico formal. Da mesma forma, na posição central da escala Likert, 14% identificam elementos do planejamento deliberado e prescritivo, porém sem a assertividade necessária para assegurar a existência do planejamento formal, talvez porque também identificam a coexistência de elementos do Planejamento Estratégico de características mais orgânicas, conforme prevê o referencial teórico – Ebner (2012) pontua essa coexistência. Dessas empresas, nas denominadas grandes e médias, nacional e multinacional, predomina a prática do

planejamento estratégico formal de características prescritivas.

Tabela 8
Processo de planejamento formal

Escala Linkert	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
(PE- Deliberado e Prescritivo)	6,25%	11,46%	13,54%	35,42%	33,33%	92	3,7
	5	8	13	34	32		

Em relação à Q6, os resultados, correspondentes a 69% dos respondentes, identificam que suas empresas fazem uso de oportunidades estratégicas emergentes captadas na prática do dia, assim como se encontra relatado na teoria em Mintzberg e Waters (1985), segundo os quais a prática da estratégia gera um aprendizado e esse aprendizado permite estabelecer novos padrões que coexistem ou substituem padrões anteriores. Mais uma vez, 14% dos respondentes se posicionaram no quadrante do meio, ou, talvez, no que pode-se chamar de uma “zona híbrida”, que encontra coerência com a Q5 e evidencia uma ambivalência desses dois contextos sem que sejam dicotômicos.

Tabela 9
Estratégias emergentes

	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
(Estratégias Emergentes)	2,08%	3,13%	26,04%	48,96%	19,79%	96	3,8
	2	3	25	47	19		

A Q7 diz respeito à opinião dos respondentes sobre as estratégias emergentes captadas do processo do planejamento estratégico, ou seja, durante a implementação, execução e controle, quando oportunidades podem surgir de acordo com informações e novos estímulos advindos do ambiente externo. Mariotto (2003) aborda os trabalhos de Mintzberg que identificam as estratégias emergentes como produto do aprendizado, mas também infere que as estratégias emergentes seriam resultados espontâneos de ação não coordenada de muitos agentes. Para esse quesito, 57% dos respondentes identificam as estratégias emergentes como sendo resultantes do aprendizado oriundo do processo do planejamento estratégico deliberado; 28% se posicionam no quadrante central, o que indica, mais uma vez, que os respondentes identificam tal fenômeno, porém, de forma menos assertiva.

Tabela 10
Estratégias emergentes fruto do aprendizado

	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
Aprendizado/	4,21%	10,53%	28,42%	43,16%	13,68%	95	3,52
Emergentes	4	10	27	41	13		

Q8 e Q9 também confirmam que, entre as empresas participantes da pesquisa, 75% dos respondentes identificam as atividades de *reports* periódicos inerentes às empresas que possuem planejamento estratégico formal. Somando os 11% do quadrante do meio, o resultado passa para 86% dos respondentes, sendo estes, em sua maioria, empresas médias e grandes que participaram da pesquisa. A Q9, de maneira efetiva, possui resultados opostos por ser uma questão cujo objetivo é a validação da Q8. A Q12 também cumpre essa função, já que as empresas, em sua maioria, podem ajustar suas estratégias e estruturas de acordo com as variáveis ambientais.

Tabela 11
Reports periódicos

	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
Ritos	7,37%	6,32%	10,53%	30,53%	45,26%	95	4,00
periódicos	7	6	10	29	43		

Tabela 12
Ausência de reports periódicos

	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
Ausencia de	56,38%	14,89%	13,83%	6,38%	8,51%	9	1,96
Ritos/ Periódicos	53	14	13	6	8	4	

A Q10 verifica, na opinião dos respondentes, como as empresas reagem às mudanças do ambiente frente às variáveis contingenciais externas. Fatores contingenciais externos impactam nas estratégias das organizações, que necessitam de diferentes desenhos para suas estruturas frente ao dinamismo e hostilidade do ambiente competitivo (Chenhall, 2003), tais como mudanças nas ações dos concorrentes, dos clientes e de inovação tecnológicas, que

possivelmente irão requerer ajustes nas estruturas e no planejamento estratégico vis à vis aos novos contextos. Em torno de 94% das empresas respondentes, em se considerando o quadrante central, alteram seus planejamentos estratégicos prévios em resposta às mudanças contingenciais do ambiente competitivo. Esse índice cobre quase a totalidade das empresas respondentes, levando a crer que, com base nos resultados da amostra, as empresas médias e grandes geridas por gestores profissionais multiníveis estão atentas às mudanças e buscam reagir a tais estímulos vindos do ambiente, seja em face a ameaças ou a oportunidades.

Diferentes abordagens contingenciais requerem performar diferentes tarefas dentro de uma organização cujas respostas nunca serão únicas, bem como os mecanismos (Goto et al., 2014).

Tabela 13
Fatores contingenciais

	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
Mudanças no Ambiente	4,21%	3,16%	9,47%	44,21%	38,95%	95	4,11
	4	3	9	42	37		

A Q12 também cumpre essa função de controle. Se as empresas, em sua maioria, podem ajustar suas estratégias e estruturas de acordo com as variáveis ambientais, não podem, ao mesmo tempo, manterem-se fiéis ao que foi planejado sem alteração de curso. Porém, essa informação pode ter sido interpretada em relação aos preceitos básicos do Planejamento Estratégico, já que, na prática, o planejamento estratégico não permanece estático e, muito menos, imune às mudanças que ocorrem no ambiente. Logo, apesar de essa ser uma questão de controle, o resultado pode ter deixado uma lacuna para ambiguidades, já que a Q12 não está na mesma proporção que a Q10.

Tabela 14
Manutenção do planejamento conforme planejado

	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
Mantém o Planejado	9,47%	18,95%	43,16%	21,05%	7,37%	95	2,98
	9	18	41	20	7		

A Q11 é uma questão baseada em uma assertiva de Mintzberg em que ele faz ampla distinção entre Planejamento Estratégico e Pensamento Estratégico. Para ele, o planejamento estratégico é a análise e o pensamento estratégico a síntese de todo esse processo que gera uma

visão estratégica. O autor diz que estratégias são ideias abstratas que existem somente na mente das pessoas. São ferramentas cognitivas que ajudam a dar sentido ao complexo e inesperado (Whittington, 2015). Essa questão ficou bem equilibrada tendo em vista as respostas do quadrante central: 56% consideram essa questão dentro da amostra observada, e apenas 25% consideram apenas as duas escalas mais altas. Esse equilíbrio pode estar relacionado ao fato de muitos dos agentes verem apenas o lado concreto do Planejamento Estratégico, mesmo se valendo de processos cognitivos e de suas intuições e criatividade nos processos decisórios no dia a dia.

Tabela 15
Intuição e criatividade v.s. Processo analítico

	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
Intuição/ Criatividade	13,54% 13	32,29% 31	31,25% 30	15,63% 15	7,29% 7	9 6	2,71

A Q13, tanto para o modelo estatístico quanto para a análise descritiva, possui grande relevância na identificação do planejamento formal, visto que a utilização de artefatos de gestão é intrínseca às empresas que possuem planejamento estratégico formal, uma vez que a adoção de artefatos, normalmente, serve para organizar, mensurar e reportar informações relacionadas a metas, objetivos e performance nas organizações, excetuando-se os três primeiros, que estão ligados a princípios – algumas empresas, mesmo não possuindo planejamento formal, fazem questão de declarar seus princípios ao seu ambiente de atuação.

Em relação à adoção dos artefatos como indicativo de existência de planejamento estratégico, deve-se destacar a forte adesão dos executivos respondentes à utilização dos artefatos de análise de cenários, em específico as ferramentas de projeções e simulações, que consistem na materialização dos objetivos estratégicos da empresa em diferentes perspectivas. Para se projetar cenários, *budget*, *forecast*, a empresa precisa possuir um mínimo de formalização e organização dos seus processos. Os gestores necessitam ter acesso a uma gama de informações para estabelecerem os cenários possíveis e objetivos gerais a serem alcançados, bem como as metas específicas.

Além disso, após estabelecer cenários, a empresa necessita de ferramentas dentro dos mecanismos de controle que proporcionem a mensuração dos resultados e correções de curso do planejamento estratégico.

Assim, os artefatos trazem, em seu contexto, a necessidade de informações organizadas

que possam ser compartilhadas, coordenadas e mensuradas, o que por sua vez, implica formalização através de processos estruturados e aderentes aos mecanismos de controle.

Tabela 16
Artefatos de gestão

Escala Linkert	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
Missão (princípio)	8,51% 8	11,70% 11	18,09% 17	29,79% 28	31,91% 30	94	3,65
Visão (princípio)	8,51% 8	10,64% 10	17,02% 16	34,04% 32	29,79% 28	94	3,66
Valores (princípio)	8,51% 8	7,45% 7	15,96% 15	30,85% 29	37,23% 35	94	3,81
Análise de cenários (budget,forecast)	3,19% 3	6,38% 6	8,51% 8	35,11% 33	46,81% 44	94	4,16
Análise SWOT	10,99% 10	13,19% 12	21,98% 20	31,87% 29	21,98% 20	91	3,41
Análise Competitiva, Posicionamento (cinco forças de Porter)	13,04% 12	19,57% 18	22,83% 21	25,00% 23	19,57% 18	92	3,18
Modelo de Negócio	7,61% 7	8,70% 8	13,04% 12	43,48% 40	27,17% 25	92	3,74
Balanced Scorecard (clientes, processos, crescimento, financeira)	17,39% 16	13,04% 12	16,30% 15	26,09% 24	27,17% 25	92	3,33
Macro Estratégias	7,61% 7	8,70% 8	20,65% 19	38,04% 35	25,00% 23	92	3,64

Em média, o índice de adoção dos artefatos é alto entre os respondentes. Contudo, destaca-se o item Análise de Cenários, cuja aderência é de mais de 90% e a média ponderada dentro da escala (de 4,16) chama atenção na medida em que ferramentas como *budget e forecast*, para análise de cenários para projeções, são instrumentos que são amplamente utilizados pelas organizações para formalização de seus respectivos planejamentos estratégicos. É a materialização de todo o processo de planejamento, do estabelecimento de metas e dos objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

Outro aspecto importante em relação aos artefatos é que estão mais presentes nas empresas de estruturas indicadas como mecânicas do que nas estruturas indicadas como de características orgânicas.

A Q14 buscou identificar os perfis estratégicos das empresas dos respondentes de acordo com as tipologias definidas por Miles e Snow (1994), segundo os quais o sucesso das organizações depende do alinhamento dos processos externos (ambiente) com os internos (estratégia, estrutura, processos e ideologia). Entre as empresas dos respondentes da pesquisa,

41% se reconhecem nas estratégias prospectoras, 27% nas analíticas e 32% nas defensoras. Esses resultados trazem à luz os perfis das empresas frente à capacidade de adaptação aos contextos externos. Empresas prospectoras tendem a responder mais rápido a esses estímulos externos, já que estão dispostas a assumir riscos em nome de melhor desempenho e melhores lucros, mesmo frente a ambientes instáveis e de incerteza. As analíticas também são capazes de dar respostas aos estímulos do ambiente, iniciando um processo de adaptação aos contextos externos com base em um processo minimamente analítico que possa ajudar a embasar o processo de tomada de decisão, perfil estratégico perfeito para ambientes com média oscilação que permitam a conclusão do processo analítico. Por outro lado, as empresas defensoras se mantêm estáticas dentro do conhecido e de padrões que não se alteram; preferem ambientes estáveis que não exijam adaptação aos contextos externos, mesmo que sejam novas oportunidades, já que não buscam empreender, mas sim manter o que já existe, com pouca ou nenhuma alteração.

Dentro da amostra da pesquisa, empresas em que predomina o processo de planejamento estratégico mais emergente têm maior propensão a estratégias prospectoras e estão mais presentes nas estruturas mais orgânicas. Já as defensivas, dado à necessidade de ambiente mais estável, se conectam mais com as empresas que prescrevem e deliberam suas estratégias e estruturas de características mais mecânicas.

Tabela 17
Perfil de estratégia

Opções de resposta	Respostas
Empresas que preferem se manter especializadas em seus próprios nichos de mercado, alocam recursos no que conhecem, buscam "market share " estável e garantido - Estratégia defensora.	31,91% 30
Empresas que analisam um conjunto de informações que darão os melhores respaldos a suas decisões e mitigação de seus riscos empresariais, sendo mais tardias na alocação de recursos- Estratégia Analítica	26,60% 25
Empresas atuam focando na inovação, alocando recursos em iniciativas, assumindo riscos, mesmo em um ambiente de incertezas - Estratégia Prospectora.	41,49% 39
TOTAL	94

A Q15 e a Q16 se correlacionam dentro do contexto das estruturas, que podem ser de característica mecânica ou orgânica, conforme as definições encontradas em Burns e Stalker

(1991). Em relação à amostra da pesquisa, houve um equilíbrio entre as empresas onde predominam características da estrutura mecânica e da estrutura orgânica, criando-se uma nova categoria de empresas com estrutura mista. Mais uma vez, depara-se com a coexistência de duas categorias que não são antagônicas dentro das organizações, mesmo com a predominância de um modelo. O ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) prevê que as organizações busquem a integração de seus processos internos com o ambiente externo. Constantemente, rearranjam suas estruturas e seus mecanismos de processos. Estruturas híbridas podem favorecer essa adaptação integrativa entre o externo e o interno.

Tabela 18
Estrutura mecânica

Escala Linkert	1	2	3	4	5	Total	Média ponderada
Mecânica-Estrutura organizacional burocrática estruturada a partir de uma minuciosa divisão de trabalho. Caracteriza por ciclos de atividades rotinizadas, com atividades que se repetem indefinidamente, hierárquica, normatizada, pautadas por controles.	19,35%	23,66%	24,73%	22,58%	9,68%	93	2,8
	18	22	23	21	9		0

Tabela 19
Estrutura orgânica

Escala Linkert	(sem legenda)	Total	Média ponderada				
	8,51%	12,77%	23,40%	38,30%	17,02%	94	3,4
Orgânica-flexível e adaptável; maior confiabilidade nas comunicações informais; ênfase nos princípios do bom relacionamento humano.	8	12	22	36	16		3

4.3 Resultados dos testes de hipótese da pesquisa

De acordo com os resultados apresentados no Apêndice B, considerando $\alpha=5\%$, o fator

Artefatos de gestão apresenta escores mais elevados para empresas com estrutura mecânica comparativamente a empresas com estrutura orgânica¹⁶. Pode-se inferir que, de acordo com os resultados encontrados até o momento, na visão do público-alvo, as empresas indicadas como de estrutura mecânica possuem uma formalização do planejamento estratégico via Artefatos maior do que as empresas indicadas como de estrutura orgânica.

4.3.1 Resultados

H2 – Foi confirmada ao nível $\alpha=5\%$, indicando que estruturas de características mecânicas são mais aderentes na utilização de Artefatos de gestão. Portanto, podem-se afirmar como verdadeiras as características do planejamento estratégico mais formais frente a estruturas de características orgânicas.

H1 – Não foi confirmada, considerando grau de significância de 5%, ou seja, não existem evidências de que estratégias prospectoras estejam significativamente correlacionadas com a existência de planejamento estratégico de característica (in)formal.

H3 – Não foi confirmada, considerando grau de significância de 5%, ou seja, não existem evidências de que o porte da empresa esteja significativamente correlacionado com o planejamento (in)formal.

As tabelas abaixo representam a íntegra dos resultados das regressões: coeficientes das variáveis regressoras no modelo, erro padrão e nível descritivo do teste (valor p), que pode ser entendido como o erro que se assume ao se rejeitar a hipótese nula (o coeficiente é igual a zero). Fixando $\alpha=0,05$, então, qualquer valor $p > 0,05$ indica que não existem evidências para rejeição de H_0 , em contrapartida, qualquer valor $p < 0,05$ indica que o coeficiente é nulo e, portanto, a variável em questão é significativa e deve ser mantida no modelo.

Tabela 20

Resultados da análise de regressão da variável dependente ARTEFATOS

Variáveis - ARTEFATOS	Coefficiente	Erro padrão	p-value
<i>Constante</i>	-0,182	0,195	0,352
<i>MODELO (Referência: outro modelo societário)</i>			
MODELO_LTDA	0,675	0,209	0,002
MODELO_FAMILIAR	-,067 ^c		0,547
MODELO_S.A.	,112 ^c		0,370
<i>PORTE (Referência: porte médio)</i>			
PORTE_PEQUENO	,001 ^c		0,990
PORTE_GRANDE	-,067 ^c		0,515

<i>ORIGEM (Referência: origem multinacional)</i>			
ORIGEM_NACIONAL	-0,145 ^b		0,185
<i>ESTRUTURA (Referência: estrutura mecânica)</i>			
ESTRUTURA_ORGÂNICA	-0,442	0,205	0,037
ESTRUTURA_INDEFINIDA	-0,197 ^c		0,135
<i>ESTRATÉGICA (Referência: estratégia)</i>			
ESTRATÉGIA_ANALITICA	0,111 ^c		0,281
ESTRATÉGIA_DEFENSORA	-0,062 ^c		0,549

Para o modelo acima, apenas as variáveis *dummies* MODELO_LTDA e ESTRUTURA_ORGÂNICA apresentam coeficientes significativos (valor $p < 0,05$), considerando $\alpha=0,05$. O modelo final será, então:

$$\text{ARTEFATOS}_i = 0,675 * \text{LTDA}_i + -0,442 * \text{ORGANICA}_i$$

- Interpretação dos parâmetros do modelo:

Como tratam-se de duas variáveis *dummies*, a interpretação é dada em termos da referência.

$\beta_4 \text{LTDA} = 0,675$: Valor adicional esperado do escore de ARTEFATOS quando a empresa é LTDA contra empresa de outro modelo societário (referência), mantendo a variável ORGÂNICA constante.

$\beta_9 \text{ORGANICA} = -0,442$: Valor a menos esperado do escore de ARTEFATOS quando a empresa segue uma estrutura orgânica contra uma empresa que adota uma estrutura mecânica (referência), mantendo a variável LTDA constante.

Tabela 21

Resultados da análise de regressão da variável dependente PRINCÍPIOS

Variáveis - PRINCÍPIOS	Coefficiente	Erro padrão	p-value
<i>Constante</i>	-0,23	0,152	0,142
<i>MODELO (Referência: outro modelo societário)</i>			
MODELO_LTDA	0,102 ^b		0,348
MODELO_FAMILIAR	-0,056 ^b		0,607
MODELO_S.A.	0,019 ^b		0,862
<i>PORTE (Referência: porte médio)</i>			
PORTE_PEQUENO	0,010 ^b		0,934

PORTE_GRANDE	-,003 ^b		0,977
<i>ORIGEM (Referência: origem multinacional)</i>			
ORIGEM_NACIONAL	,057 ^b		0,606
<i>ESTRUTURA (Referência: estrutura mecânica)</i>			
ESTRUTURA_ORGÂNICA	0,447	0,214	0,04
ESTRUTURA_INDEFINIDA	,083 ^b		0,553
<i>ESTRATÉGICA (Referência: estratégia prospectora)</i>			
ESTRATÉGIA_ANALITICA	,023 ^b	0,213	0,832
ESTRATÉGIA_DEFENSORA	-,110 ^b	-1,011	0,315

Nota: Fonte: Extraído da análise de regressão feita com os dados validos da pesquisa. (2017)

Para o modelo acima, apenas a variável *dummy* ESTRUTURA_ORGÂNICA apresenta coeficiente significativo (valor $p < 0,05$), considerando $\alpha=0,05$. O modelo final será então:

$$\text{PRINCÍPIOS}_i = 0,447 * \text{ORGÂNICA}_i$$

- Interpretação do parâmetro do modelo:

$\beta_9 \text{ORGÂNICA} = 0,447$: Valor adicional esperado do escore de PRINCÍPIOS quando a empresa segue uma estrutura orgânica contra uma empresa que adota uma estrutura mecânica (referência).

Tabela 22

Resultados da análise de regressão da variável dependente DELIBERADOS

Variáveis - DELIBERADOS	Coefficiente	Erro padrão	p-value
<i>Constante</i>	0,341	0,189	0,079
<i>MODELO (Referência: outro modelo societário)</i>			
MODELO_LTDA	,179 ^b		0,100
MODELO_FAMILIAR	-,080 ^b		0,473
MODELO_S.A.	-,076 ^b		0,475
<i>PORTE (Referência: porte médio)</i>			
PORTE_PEQUENO	-,036 ^b		0,744
PORTE_GRANDE	,031 ^b		0,777
<i>ORIGEM (Referência: origem multinacional)</i>			
ORIGEM_NACIONAL	-0,509	0,225	0,027
<i>ESTRUTURA (Referência: estrutura mecânica)</i>			
ESTRUTURA_ORGÂNICA	,000 ^b		0,998
ESTRUTURA_INDEFINIDA	-,095 ^b		0,370
<i>ESTRATÉGICA (Referência: estratégia prospectora)</i>			
ESTRATÉGIA_ANALITICA	,040 ^b		0,710
ESTRATÉGIA_DEFENSORA	-,122 ^b		0,248

Para o modelo acima, apenas a variável *dummy* ORIGEM_NACIONAL apresenta coeficiente significativo (valor $p < 0,05$), considerando $\alpha=0,05$. O modelo final será, então:

$$\text{PRINCÍPIOS}_i = -0,509 * \text{NACIONAL}_i$$

- Interpretação do parâmetro do modelo:

$\beta_6 \text{NACIONAL} = -0,509$: Valor a menos esperado do escore de DELIBERADOS quando a empresa é de origem nacional contra empresas de origem multinacional (referência).

Tabela 23

Resultados da análise de regressão da variável dependente EMERGENTES

Variáveis - EMERGENTE	Coefficiente	Erro padrão	p-value
<i>Constante</i>	-0,849	0,220	0,000
<i>MODELO (Referência: outro modelo societário)</i>			
MODELO_LTDA	0,698	0,222	0,003
MODELO_FAMILIAR	-,090 ^c		0,429
MODELO_S.A.	,020 ^c		0,869
<i>PORTE (Referência: porte médio)</i>			
PORTE_PEQUENO	,102 ^c		0,346
PORTE_GRANDE	,185 ^c		0,075
<i>ORIGEM (Referência: origem multinacional)</i>			
ORIGEM_NACIONAL	0,603	0,174	0,002
<i>ESTRUTURA (Referência: estrutura mecânica)</i>			
ESTRUTURA_ORGÂNICA	,184 ^c		0,071
ESTRUTURA_INDEFINIDA	-,091 ^c		0,376
<i>ESTRATÉGICA (Referência: estratégia prospectora)</i>			
ESTRATÉGIA_ANALITICA	,055 ^c		0,595
ESTRATÉGIA_DEFENSORA	,047 ^c		0,644

Para o modelo acima, apenas as variáveis *dummies* MODELO_LTDA e ORIGEM_NACIONAL, além do termo “constante”, apresentam coeficientes significativos

(valor $p < 0,05$), considerando $\alpha=0,05$. O modelo final será então:

$$\text{EMERGENTE}_i = -0,849 + 0,698 * \text{LTDA}_i + 0,603 * \text{NACIONAL}_i$$

- Interpretação dos parâmetros do modelo:

Como tratam-se de duas variáveis *dummies*, a interpretação é dada em termos da referência.

$\alpha = -0,849$: Valor esperado do escore EMERGENTE quando nenhuma variável independente influencia o modelo.

$\beta_4 \text{LTDA} = 0,689$: Valor adicional esperado do escore EMERGENTE quando a empresa é LTDA contra empresa de outro modelo societário (referência), mantendo a variável ORIGEM_NACIONAL constante.

$\beta_6 \text{NACIONAL} = 0,603$: Valor adicional esperado do escore EMERGENTE quando a empresa é de origem nacional contra empresas de origem multinacional (referência).

A ambidestria organizacional surge como alternativa para se propor a utilização do melhor de dois mundos (ou mais) em termos de planejamento estratégico e tipos de estrutura nas organizações (Bastiani & Gutierrez, 2016). A existência por si só de um processo de planejamento formal não garante a eficácia da estratégia. Da mesma forma, estratégias emergentes não são, em si, mais eficazes por serem informais e flexíveis, pois precisam se configurar em novos padrões de estratégia para organização.

Por outro lado, estruturas orgânicas são mais flexíveis e podem proporcionar mais agilidade dentro do ciclo adaptativo das empresas, mas pode faltar estatura para as mesmas absorverem as oportunidades emergentes que surgem a todo tempo no ambiente competitivo. Assim como as estruturas mecanicistas, por terem grande estatura, podem deixar passar ao largo oportunidades emergentes, sucumbindo pelo modus burocrático relatado por Mintzberg (1984). Ebner (2012) observa que o produto final do Pensamento Estratégico é a integração da perspectiva do desempenho organizacional com uma visão articulada de direção. A estratégia não pode ser apenas fruto de uma agenda de implantação de planos, fugindo das falácias do Planejamento Estratégico narradas por Mintzberg et al. (2011). Ela deve ocorrer a qualquer momento na organização, fruto de processos de aprendizados informais e residuais em diferentes níveis da empresa, a exemplo dos japoneses da Honda (Pascale, 1984), que não

pensaram no termo “estratégia” como um plano *master*, mas sim em termos de um processo adaptativo com pequenas contribuições oriundas de aprendizados incrementais multiníveis e da visão periférica de seus agentes – incluindo as melhorias feitas pelas operários no processo e na estrutura sob, coordenação dos médios-gerentes, as quais chegavam sistematicamente até a alta-gerência, que absorvia tudo aquilo que fizesse sentido aos objetivos da empresa.

Os resultados corroboram também o que diz Ebner (2012), que prevê a ambidestria organizacional, onde os mecanismos de integração ajudam na adequação das estratégias e das estruturas em função do ambiente. O autor prevê ainda a existência de planejamento estratégico formal e informal, bem como processos formais e informais que coexistem nas estruturas, ou seja, a ambidestria organizacional prevê a utilização do melhor dos planejamentos estratégicos formais e informais que existem nas organizações, assim como do melhor dos processos formais e informais que são inerentes às estruturas através da ação de seus agentes.

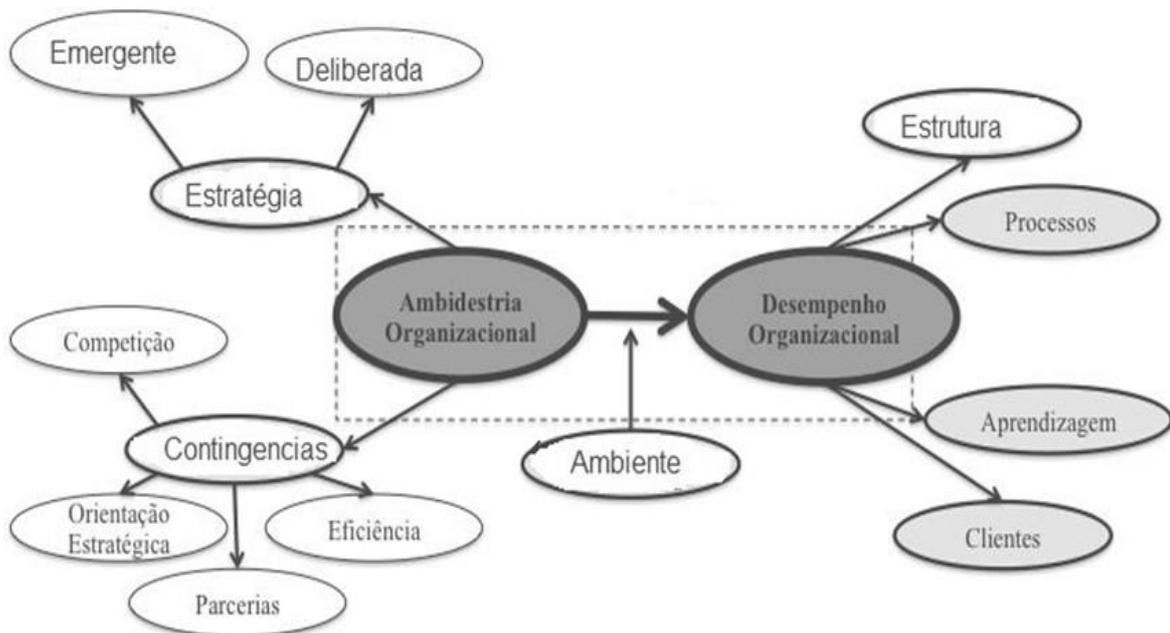


Figura 11. Ambidestria organizacional e desempenho organizacional

Fonte: Adaptado de “Exploration, exploitation, and organizational coordination mechanisms”, de S. Popadiuki e D. S. Bido, 2016, *Revista de Administração Contemporânea*, 20.

Pascale (1984) relata a visão periférica dos executivos multiníveis da Honda, que aumenta o alcance da visão dos agentes para além daquilo que foi previamente prescrito, e admite a utilização de regras não escritas pelos diferentes níveis de gestores que atuam na organização em face às novas oportunidades que surgem e que precisam ser captadas e aproveitadas pelas empresas.

5 Considerações Finais

Este trabalho atingiu seu objetivo por meio da pesquisa aplicada, que permitiu conhecer a opinião dos CEO, CFO e controllers quanto à influência das variáveis contingenciais Estratégia, Estrutura, e Tamanho na (in) formalização do planejamento estratégico praticado pelas organizações objeto da questão problema levantada. Também cumpre seu papel em relação responder a questão problema levantada, a qual indaga a opinião dos executivos sobre a influência das variáveis contingenciais que se mostraram presente tanto no modelo estatístico, utilizado por meio da análise de regressões e testes de hipótese, quanto na análise descritiva, cujos achados apresentam consonâncias com o referencial teórico no que diz respeito as variáveis contingenciais que influenciam tanto na estrutura quanto no planejamento.

Analisando-se as respostas às dezesseis questões aplicadas, pode-se inferir que as organizações confirmam a existência de planejamento estratégico de características formais e processuais para as totalidades das empresas denominadas médias e grandes – 71% da amostra. Porém, o planejamento estratégico formal também encontra-se presente nas empresas consideradas de pequeno porte 29% da amostra. Da mesma forma, está sendo considerada a coexistência de atributos das duas vertentes do Planejamento Estratégico, atributos estes bem presentes no referencial teórico: planejamento deliberado, prescritivo, formal, e planejamento estratégico emergente, que derivam do próprio processo da prática do planejamento estratégico como *parts of the same continuum* (Mintzberg, 2011).

Um outro relevante aspecto encontrado nos resultados da pesquisa foi o grande número de gestores profissionais nas organizações médias nacionais, predominantes na amostra analisada – até então, empresas grandes eram as mais profissionalizadas. Todavia, esta pesquisa, por ter sido feita através de uma rede social de relacionamentos profissionais, alcançou respondentes profissionais não sócios com níveis de capacitação adequados as suas respectivas funções, experiência funcional e formação acadêmica, indicando senioridade e maturidade profissional.

Esses achados sobre o nível de profissionais não sócios respondentes das questões sobre planejamento estratégico (in) formal também demonstram o fato das empresas, independente de porte, nacionalidade e modelo societário, reconhecerem a existência de planejamento formal, a utilização de artefatos de gestão no processo de condução de negócios e a utilização de oportunidades estratégicas emergentes. Por outro lado, as mudanças contingenciais que ocorrem nas empresas em função das mudanças no ambiente indicam que os executivos profissionais já incorporam, aos seus respectivos processos de modelo decisório, o tratamento

dessas variáveis ambientais, visando captar as oportunidades e mitigar as possíveis ameaças.

Apesar da obtenção de resultados satisfatórios em relação ao assunto pesquisado, a amostra analisada desta pesquisa possui limitação de alcance que não permite a generalização de seus resultados. A primeira limitação deve-se à não aleatoriedade da amostra, uma vez que os questionários utilizados foram os respondidos. Sendo assim, não é possível garantir representatividade. Esse fato impossibilita que o estudo seja estendido a toda a população. A segunda limitação tem a ver com os modelos de regressão estimados: como todas as regressões são variáveis categóricas com mais de duas categorias, essas categorias foram representadas por variáveis *dummies*. Quando se tem k categorias, precisa-se de $(k-1)$ variáveis *dummies* para representar a variável. A contribuição de cada só pode ser medida em termos comparativos entre ela e a referência, embora, do ponto de vista matemático, todas as variações sejam possíveis de se calcular, esse cálculo não é intuitivo, dificultando assim sua determinação e interpretação.

Pesquisas anteriores, tais como a de Ebner (2012), que buscou observar na opinião de seus respondentes a mensuração da performance das empresas que possuem planejamento estratégico de características formais e informais; assim como a de Sousa (2011), que buscou em seu estudo de caso analisar o processo evolutivo de uma empresa dedicada a projetos que passa de um modelo informal de planejamento para um modelo formal ao longo dos anos; são abordagens que se complementam, porém esta pesquisa traz como nova contribuição dentro da abordagem contingencial, a coleta da opinião dos gestores, buscando entender os efeitos da (in)formalização nas empresas face às mudanças no ambiente competitivo, na estratégia e estrutura.

Assim, trabalhos futuros podem fazer as junções desses temas já explorados sobre a perspectiva contingencial, sob novas perspectivas teóricas, tal como, a teoria institucional cujo “isomorfismo normativo”, poderá confirmar se, baseado na profissionalização, nos processos cognitivos, nas capacitações em congressos e eventos e nas universidades propagam técnicas e conceitos, os quais são incorporados, aperfeiçoados, disseminados e adotados por essas organizações por influência desses agentes.

¹ Existem 85 observações com informações completas.

² Pretende-se verificar “se os fatores realmente estão medindo aquilo que pretende-se medir”.

³ Nesse caso, cada uma das categorias é uma variável binária.

⁴ Ao se concluir que os fatores não estão correlacionados, pode não fazer sentido uma Manova ou SEM, por exemplo. Ao se concluir que as variáveis Modelo e Origem se relacionam com os fatores, as mesmas devem entrar como controles nos modelos multivariados. Se a conclusão for que Modelo e Origem se relacionam com as outras variáveis (Porte, Estrutura e Estratégia), pode haver confusão.

⁵ Devido à indefinição do modelo teórico exposto no projeto de pesquisa, optou-se por utilizar esse método de

seleção de variáveis. O *stepwise* é um processo iterativo, incluindo e excluindo cada uma das variáveis elencadas na regressão conforme seu poder de explicação para o modelo, que tem como objetivo, ao final, encontrar o modelo mais parcimonioso possível (menor quantidade de variáveis mantendo poder de explicação igual a modelos mais complexos). É considerado um procedimento atóxico, pois leva em consideração apenas o ajuste estatístico, sem necessariamente olhar para a direção da explicação dos coeficientes que saem ou ficam no modelo.

⁶ Este termo é utilizado quando se tem uma variável dependente escalar e apenas variáveis *dummies* do lado direito da regressão como variável independente.

⁷ Por isso a opção pela Análise de Regressão em detrimento de Análise de Equações Estruturais.

⁸ Devido a alguns *missings*, os modelos multivariados contam com apenas 85 observações.

⁹ O modelo AFE para as perguntas Q6 a Q12 mostrou-se de ajuste questionável.

¹⁰ Mesmo em algumas simulações feitas considerando rotações oblíquas, não se restringindo os fatores para apresentarem correlação igual a zero, nota-se que não houve quase nenhuma correlação.

¹¹ Encontrou-se que ora os artefatos/elementos de planejamento estratégico formal aparecem como variável endógena, ora como variável exógena nas relações cogitadas. O mesmo vale para a formalização deliberada e emergente do planejamento estratégico.

¹² Por exemplo: se fosse ser seguida a lógica de exclusão por passos, talvez nem fosse necessário estimar um modelo para “princípios”, já que nada foi significativo com esse fator nas análises bivariadas, pelo menos ao nível de 5%. Geralmente, quando se adota a lógica de exclusão por passos, aumenta-se o nível de significância para 20% nas análises bivariadas e, por isso, ainda se considerava um modelo para “princípios”.

¹³ Considerando 10% de significância para entrar e sair do modelo.

¹⁴ Aqui, também, caso o pesquisador ache importante, pode-se discutir os achados sobre os aspectos teóricos.

¹⁵ Se elevar-se o nível de significância para 10%, tem-se dois outros achados: i) entre Princípios e Estrutura e Emergente e Porte (vide Apêndice B).

Referências

- Abdel Al, S. F., & Maclellan, J. D. (2011). *Management accounting practices in Egypt: A transitional economy country*. Proceedings of Cambridge Business and Economics Conference: Cambridge, UK. Recuperado de <https://goo.gl/F1uSCd>
- Al-Dhubaibi, A. A. S, Rahman, I. K. A., Haniff, M. N., & Sanusi, Z. M. (2012). Contingencies influencing management accounting practice: A Yemen-based empirical study. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 9(2), 69-84.
- Al-Mawali, H. Contingent factors of strategic management accounting. (2015). *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(11), 130-137.
- Andrews, R. K. (1987). *The concept of strategy* (2a ed.). New York: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to bussiness policy for growth and expansion*. London: MacMillan Press.
- Ansoff, H. I., (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Aquino, I. S. (2014). *Como escrever artigos científicos* (8a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Baqueiro, F. (2013, maio 3). Execução: O elo perdido, entre inspiração e resultados. *MHConsult: Gente & Negócios*. Recuperado de <http://www.mhconsult.com.br/index.php/execucao-o-elo-perdido-entre-inspiracao-e-resultados/>
- Bastiane, V., & Gutierrez, R. H. (2016). Ambidestria organizacional e gestão de processos: Uma revisão integrada da literatura. *Anais do Congresso de excelência em Gestão; Inovarse – Responsabilidade social aplicada*, Rio de Janeiro, RJ, 12, 3. Recuperado de http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_314_0.pdf
- Bellingieri, J. C. (2012). Alfred Chandler e a teoria histórica da grande empresa. *Revista Hispecí & Lema online*, 3(3), 1-8. Recuperado de <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/22/20122012124941.pdf>
- Bennis, W., O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Bussiness Review*, 83(5). Recuperado de <https://hbr.org/2005/05/how-business-schools-lost-their-way>
- Betts, S. C. (2011). Contingency theory: Science or technology? *Journal of Business & Economics Research*, 1(8), 123-130.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325-357.
- Bulgacov, S., Santos, P. J. P., & May, M. R. (2012). A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(4), 911-924.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *The Economic Journal*, 79(314), 403-405.
- Chandler, A. J. R. (1962). *Strategy and structure* (reimpressão de 2013). Cambridge, MAE: MIT Press.
- Chandler, A. J. R. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business* (2a ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Canhada, D. I. D., & Rese, N. (2009). Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(3), 273-289.
- Conke, L. S. (2013). Strategy in the 20th century: Explanations from history. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 12(4), 210-234. Recuperado de <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/about>
- Dicionário Etimológico (2015). *A origem das palavras*. Recuperado de <https://www.dicionarioetimologico.com.br/>
- Duarte, N. F. S. (2006). *Mintzberg e o desenho organizacional*. Coimbra, PT: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Dutra, V. E. (2014). *Sistema de controle gerencial e desempenho organizacional: Uma análise das maiores empresas do Espírito Santo sob a ótica da teoria da contingência* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil.
- Dyson, R. G. (2002). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operation Research*, 152, 631-640.
- Ebner, D. (2012). *Formal and informal strategic planning: The interdependency between organization, performance and strategic planning*. Wiesbaden, AT: Springer Fachmedien.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.
- Freitas, H., Muniz, R. J., & Mascarola, J. (2004). O uso da internet no processo de pesquisa e análise de dados. *Anais da Associação Nacional de Empresas de Pesquisa*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4801>
- Frezatti, F. (2007). *Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas.

- Frezatti, F., Guerreiro R., Aguiar, A. B., & Gouvêa, M., A. (2007). Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2, ed. especial), 33-54.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Gibbons, T. P., Prescott, J. E. (2008). Strategy as resource allocation patterns: A conceptual extension of the miles and snow typology [Working Paper n. 32-93]. *School of Accountancy and Business*, Nanyang Technological University, Nanyang, SGP.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed). São Paulo: Editora Atlas.
- Gliaubicas, D. (2012). The research of management accounting evolution in the context of economics changes. *Economics and Management*, 17(1), 22-29. Recuperado de <http://ecomanager.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/2247/1728>
- Goto, E. Y. H., Parisi, C., & Slomski, V. G. (2014). The influence contingency factors in the area of divisional controllership in foreign subsidiaries of a multi national organization. *Business and Management*, 4(3), special issue, 367-382.
- Guerreiro, R., & Souza, R. P. (2015). Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. *Anais do congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, Universidade de São Paulo, São Paulo, 14. Recuperado de <http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos142014/100.pdf>
- Gutierrez, K. Y. R. (2016, fevereiro 22). Ambiente externo de las organizaciones y competitividad empresarial [postagem]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-organizaciones-competitividad-empresarial/>
- Heinzen, D. A. M., Marinho, S. V., & Nascimento, S. (2013). O posicionamento epistemológico das pesquisas brasileiras no campo da estratégia voltadas às Instituições de Ensino Superior. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 83-95.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2015). On the risk of studying practice in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248-259.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8th ed.). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kavale, S. (2012). The Connection between strategy and structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 59-70. Recuperado de <http://www.ijbnet.com/1-6/IJBC-12-1606.pdf>
- Kich, J. I. F., & Pereira, M. F. (2013). Análise epistemológica de obras de Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg. *Anais do Encontro de Estudos Em Estratégia*, Bento Gonçalves,

- RS, 4. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es254.pdf>
- Kipping, M., & Cailluet, L. (2010). Mintzberg's emergent and deliberate strategies: Tracking alcan's activities in Europe, 1928–2007. *The Business History Review*, 84(1), 79-104.
- Koehler, B. (2009). *The missing piece in Henry Mintzberg managing*. San Francisco, CA: Barret Koehler Publishers, The New Management Network.
- Langlois, R. N. (2003). The vanishing hand: The changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 351-385.
- Langlois, R. N. (2007). Entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1107-1124.
- Langlois, R. N. (2009). Economic Institutions and the Boundaries of the Firm: The Case of Business Groups" [Working papers, 2009-23]. *University of Connecticut*. Recuperado de <http://web2.uconn.edu/economics/working/2009-23.pdf>
- Lavarda, C. E. F., Lavarda, R., Gorla, M. C., & Angonese, R. (2016). The influence contingency factors on the development of a budgeting system in brazilian textile manufacturing company. *Revista Gestão*, 14(1), 115-124.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1986). *Organization and environment*. Boston: Harvard University Press.
- Leite, E. G., Diehl, C. A., & Manvalier, R. H. M. (2015). Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: Um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, 11(2), 85-107.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1). Recuperado de <https://platform.europeanmoocs.eu/users/8/Lunenburg-Fred-C.-Organizational-Structure-Mintzberg-Framework-IJSAID-V14-N1-2012.pdf>
- Lynch, R. (2006). *Corporate strategy* (4th ed.). London: Prentice Hall; Person Education.
- Martins, T. S., & Kato, T. H. (2010). An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 34. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso1476.pdf>
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de empresas*, 43(2), 78-93.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Mayer, M., & Whittington, R. (2004). Economics, politics and nations: Resistance to the multidivisional form in France, Germany and United Kingdom, 1983-1993. *Journal of*

Management Studies, 41(7), 1057-1082.

- Mendes, R. H., Binder, M. P., Prado, S. T. Jr. Planejamento estratégico: Muito criticado e muito usado. Por quais razões? *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, 30. Recuperado de <https://goo.gl/LfgTyy>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. Jr. (1978). Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Boston: Harvard Business Review.
- Mintzberg H.. (2003). *Criando organizações eficazes: Estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing* (2a ed.). San Francisco, CA: Barret Koehler Publisher.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2011). *Safari da estratégia* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of “unstructured” decision process. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Nóbrega, K. (2011, novembro 2). *A estratégia que vem do aprendizado* [blog]. Recuperado de <https://klebernobrega.com/2011/11/02/a-estrategia-que-vem-do-aprendizado222/>
- Oliveira, F. A. (2014). Schumpeter: A destruição criativa e a economia em movimento. *Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada*, 10(16), 1-24.
- Osborn, C. S. (1998) *Sistemas para organizações sustentáveis: Estratégias emergentes controles interativos e semi formal*. Bobson College. Boston MT USA.
- Pascale, R. T. (1984). Perspective on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, 26(3), 47-72.
- Popadiuki, S., & Bido, D. S. (2016). Exploration, exploitation, and organizational coordination mechanisms. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 238-260.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Pryor, M. G., & Taneja, S. (2010). Henry Fayol practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Puranam, P., & Goetting, M. (2012). *Interdependence and organization design: “The*

Foundations of Organization Design” project. London: London Business School.

- Roczanski, C. R. M., Tosta, K. C. B. T., Almeida, M. I. R., & Pereira, M. F. (2010). O estado da arte em estratégia na Revista de Administração Contemporânea: Um estudo bibliométrico. *Revista Economia e Gestão*, 10(24), 28-47.
- Rodrigues, S. B. (2002). The political and institutional dynamics of culture change in organizations: A longitudinal analysis [Working Paper S. 2003-13]. *University of Birmingham Business School*, Birmingham, UK.
- Romelaer, P., & Beddi, H. (2015). Strategy and structure in international multi-business groups. *International Studies of Management & Organization*, 45(4), 359-378.
- Rumelt, P. R., Schendel, D., & Teece, J. D. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1977). Who gets power – and how they get it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Silva, M. C., Fonseca, L. V. S., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(Edição Especial), 77- 107.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49(1), 121-132.
- Souza, C. M. L. (2011). Entre o planejamento estratégico formal e informal: Um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea (online)*, 15(5), 855-87. Recuperado de <https://goo.gl/Hpftew>
- Tuluca, N. S., & Yurtkur, A. K. (2015). Term of strategic entrepreneurship and Schumpeter’s creative destruction theory. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 720-728.
- Vanderbloemen, W. (2016, outubro 23). Strategic planning is dead. Here’s two new ways to face the future. *Site Forbes.com*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/williamvanderbloemen/2016/10/23/strategic-planning-is-dead-heres-two-new-ways-to-face-the-future/#6eebcc972f5b>
- Vinayan, G., Hong, H. Y., & Khan, N. (2013). Application of sun tzu art of war strategies in different stages of organizational life cycle: A study in malaysian manufacturing organizations. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences (Online)*, 7(11), 551- 56. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280561795_Application_of_Sun_Tzu_Art_of_War_strategies_in_different_stages_of_organizational_life_cycle_A_study_in_Malaysian_manufacturing_organizations.
- Vitorino, V. A., Fº., Sacomano, M., Neto, & Spers, E. E. (2009). Escolas do pensamento estratégico: Uma contribuição a partir da Teoria dos Jogos. *Revista Eletrônica de Negócios*

Internacionais da ESPM, 4(2), 19-31.

- Villar, E. G., Walter, S. A., & Braum, L. M. S. (2017). Da estratégia clássica à estratégia como prática: Uma análise das concepções de estratégia e da estrategista. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(1), 8-21.
- Voss, W. A. M. (2014). *A percepção das variáveis contingenciais nas críticas à adoção e ao uso do orçamento* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Yazdani, N. (2010). Mintzberg's strategy continuum: Philosophical and theoretical underpinnings. *Pakistan Management Review*, 46(1), 7-28.
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2015). The massification of strategy. *British Journal of Management*, 26(51), S13-S16.
- Whittington, R., Caillaud, L., & Douglas, B. Y. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544.
- Zaccarelli, S. B. (1995). A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 35(5), 21-26.