FORMULAÇÃO DESCENTRALIZADA DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Auster Moreira Nascimento

Marcos Antônio De Souza

Ernani Ott

Resumo:

O planejamento estratégico é tido como um instrumento de gestão indispensável para manter a empresa na direção de sua missão, embora na prática, muitas vezes, o resultado alcançado nem sempre é o esperado. Tendo por base este fato, desenvolveu-se um estudo com o objetivo de identificar a raiz do problema, partindo-se de uma revisão na literatura que trata do tema, e realizando-se uma pesquisa de campo com os executivos de empresas sediadas em São Paulo, selecionadas com base no Cadastro do CIESP Centro das Indústrias do Estado de São Paulo e da FIESP Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Para o tratamento dos dados coletados, utilizou-se o software SPSS Statistical Package for Social Sciences, incluindo os cálculos estatísticos descritivos, a aplicação de testes qui-quadrado e análise de correlação de Pearson, concluindo-se: 01) o planejamento estratégico é realizado pela maioria das empresas compreendidas pelo estudo; 02) a descentralização do planejamento estratégico é apenas parcialmente praticada; 03) existem associações diretas entre o comprometimento dos gestores, a descentralização do processo e a eficácia do planejamento estratégico.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

FORMULAÇÃO DESCENTRALIZADA DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

RESUMO

Auster Moreira Nascimento

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

auster@mercado.unisinos.br

Marcos Anotnio de Souza

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Ernani Ott

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

O planejamento estratégico é tido como um instrumento de gestão indispensável para manter a empresa na direção de sua missão, embora na prática, muitas vezes, o resultado alcançado nem sempre é o esperado. Tendo por base este fato, desenvolveu-se um estudo com o objetivo de identificar a raiz do problema, partindo-se de uma revisão na literatura que trata do tema, e realizando-se uma pesquisa de campo com os executivos de empresas sediadas em São Paulo, selecionadas com base no Cadastro do CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo e da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Para o tratamento dos dados coletados, utilizou-se o *software* SPSS–*Statistical Package for Social Sciences*, incluindo os cálculos estatísticos descritivos, a aplicação de testes qui-quadrado e análise de correlação de Pearson, concluindo-se: 01) o planejamento estratégico é realizado pela maioria das empresas compreendidas pelo estudo; 02) a descentralização do planejamento estratégico é apenas parcialmente praticada; 03) existem associações diretas entre o comprometimento dos gestores, a descentralização do processo e a eficácia do planejamento estratégico.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

FORMULAÇÃO DESCENTRALIZADA DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

1 INTRODUÇÃO

A história do planejamento empresarial apresenta três fases (GEHRKING, 1997), que podem ser destacadas e incorporadas a este estudo para uma melhor compreensão de seus objetivos.

A primeira, a Fase da Produção em Massa, compreendeu o período entre os anos 1900 e 1930 e se caracterizou pela estabilidade ambiental e pela pouca interferência governamental nas regras do mundo empresarial. Nesse período, o planejamento tinha como preocupações principais o desenvolvimento de novos métodos de produção e o controle de custos.

A segunda foi a Fase do Marketing de Massa, ocorrida entre meados dos anos 1930 e o final dos anos 1950. Nesse período, as empresas mudaram o foco do ambiente interno para o externo, buscando compreender os desejos dos consumidores, para incorporar tais desejos em seus planejamentos.

A terceira, conhecida como a Era da Informação, vem se estendendo do final dos anos 1950 até os dias atuais. Esse período tem sido marcado por um ambiente crescentemente instável e turbulento, no qual os instrumentos de projeção de resultados, úteis em outros tempos, se tornaram ultrapassados como ferramentas de planejamento, levando as empresas a buscar alternativas que as auxiliem a se manter equilibradas em seus ambientes. Neste contexto surgiu o planejamento estratégico, impulsionado pelas contribuições de autores consagrados como K. Andrews, I. Ansoff, H. Mintzberg, P. Lorange, G. Steiner, entre outros.

Em sua primeira fase, entre o final dos anos 1960 e o final dos anos 1970, o planejamento estratégico experimentou o seu auge, com uma quase inquestionável popularidade (WILSON, 1998), sendo raros os casos de grandes empresas que não o tivessem adotado, ou que não estivessem desenvolvendo um sistema com essa finalidade.

Porém, a abordagem do planejamento estratégico, com seus modelos analíticos, desenvolvidos de forma centralizada e com matrizes complicadas, falhou “na entrega dos resultados prometidos” (GEHRKING, 1997). Iniciou-se, então, uma fase de críticas e questionamentos a respeito da eficácia dessa ferramenta (WILSON, 1998).

Um dos focos dos questionamentos acerca do planejamento, diz respeito à centralização na formulação da estratégia pela alta administração de uma organização. No entendimento de alguns críticos, isso diminuiria a eficácia do planejamento, devido à resistência dos gerentes operacionais a sua implementação, decorrente do fato de estarem sendo afetados pelo plano, sem terem participado de sua elaboração.

No final dos anos 1980 e início da década de 1990, os defensores do planejamento tentaram fazê-lo ressurgir (WILSON, 1998) corrigindo, parcialmente, a questão da centralização da formulação da estratégia. Atualmente, devido aos

insucessos constatados, os fundamentos e as filosofias básicas do planejamento estratégico estão sendo reexaminados e refinados (GEHRKING, 1997).

Nesse reexame e refinamento da concepção original do planejamento, destaca-se a questão do envolvimento dos executivos operacionais mais graduados na formulação da estratégia. Contudo, isso não resolveu a questão da falta de comprometimento dos demais membros organizacionais com o planejamento, sendo esse fator, ainda, o principal responsável pelos insucessos em sua implementação, o que sugere a necessidade de uma descentralização maior, aceitando o envolvimento de todos aqueles que vão implementar o plano em seu processo de elaboração, ou seja, o envolvimento de todos os gerentes operacionais e suas respectivas áreas.

Os benefícios que a descentralização pode trazer ao processo de planejamento e ao seu resultado, são uma das questões-chave a serem resolvidas, para que essa ferramenta possa ser avaliada à luz da importância dada ao fator humano no processo de administração empresarial, neste século XXI. Atualmente, a administração é baseada no conhecimento humano, fazendo com que as pessoas, e não os recursos financeiros, se tornem o recurso estratégico-chave das organizações.

O foco de um processo eficaz de planejamento deve, então, ser o de como utilizar o conhecimento das pessoas da organização da melhor maneira possível, isto é, como fazê-las serem mais produtivas (LORANGE, 1998) no processo de gestão da empresa e, particularmente, na fase de planejamento, de forma a se tornarem com ele comprometidas, agindo positivamente para que sua implementação seja bem sucedida.

Entende-se, ainda, que o papel a ser desenvolvido por essas pessoas-chave determinará a real importância e contribuição do planejamento estratégico para o desenvolvimento das organizações, tendo em vista que tal ferramenta de gestão pode constituir-se em um potencial estimulante para a criatividade individual.

Outro benefício da descentralização do processo de planejamento, é a conseqüente distribuição formal da responsabilidade pela geração dos resultados entre todos os membros organizacionais. Com isso, o planejamento se torna não apenas um instrumento a ser utilizado pela alta administração para facilitar o relacionamento da empresa com o seu ambiente, mas também uma poderosa ferramenta de controle gerencial interno, que permite o monitoramento do comportamento organizacional e a identificação das contribuições individuais para a realização dos objetivos da organização.

Tendo em vista o contexto acima, fixou-se como objetivo deste estudo conhecer a realidade existente nas empresas no que se refere à utilização do planejamento estratégico e seu processo de implementação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definindo Estratégia Empresarial

Originária das atividades militares, o termo estratégia vem sendo largamente utilizado no âmbito das atividades empresariais. Nesse meio, conforme Ansoff e Mc Donnell (1992:70), a estratégia corresponde a “um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização”. Tem-se, então, que a estratégia surge como forma de permitir à empresa manter-se apropriadamente integrada a seu ambiente, permanecendo competitiva em seu mercado e atrativa para seus investidores, sob o ponto de vista dos benefícios que dela esperam.

Sobre o tema, Andrews (1996) contribuiu oferecendo uma visão mais ampla acerca de estratégia, que inclui aspectos relacionados à empresa que extrapolam os limites de simples cursos de ação a serem adotados para alcançar os objetivos. Ele sugeriu que

... a estratégia é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para realizar aquelas metas e define os limites de negócio a ser seguido pela empresa, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza de contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade (ANDREWS, 1996:47).

O autor detalha ainda o conceito de padrão aplicado em sua definição. Ele afirma que as decisões que contribuem para a estratégia organizacional são aquelas de caráter duradouro, que afetam a empresa de diferentes formas e que comprometem uma significativa porção de seus recursos para obtenção dos resultados esperados. O padrão resultante de uma série de tais decisões, assinala, “provavelmente definirá o caráter central da imagem que a empresa tem diante de seus membros e públicos e o papel que ela desempenhará em seu segmento de mercado” (ANDREWS, 1996:4). Em outras palavras, o tipo de decisão estratégica adotado pela empresa tem influência direta em sua reputação ou imagem, em termos de atributos como qualidade, estilo de produtos, estilo de administração e demais fatores.

Um exemplo clássico de uma decisão estratégica nos moldes definidos pelo autor, é aquela tomada por Henry Ford a respeito da pintura de um dos veículos que sua empresa produzia, e que deu origem ao ditado “pode ser de qualquer cor, desde que seja preta”.

O conceito de estratégia de Andrews (1996) é abrangente, e não envolve apenas objetivos econômicos. Além desses, contempla também aspectos de natureza social, incluindo o tratamento que a empresa deve dispensar a seus funcionários, e oferece uma contribuição à administração de empresas induzindo-as a uma sensibilidade constante para as mudanças que ocorrem no ambiente e nos recursos que ele oferece.

Mintzberg (1992:12-19) abordam as dificuldades causadas pelas definições de estratégia, devido ao fato do termo poder ser usado sob várias condições, e em diversas situações. Os autores afirmam que o significado de estratégia deve ser entendido de acordo vários aspectos ou dimensões, que devem ser vistas de forma integrada: [1] estratégia como plano, no qual ela assume a forma de um curso de ação planejado e consistente; um instrumento de direção (ou um conjunto deles), [2] estratégia como pretexto, representada por uma manobra específica intencional a respeito de uma determinada situação, [3] estratégia como padrão, aquela que define um padrão de curso de ação, ou seja, consistência de comportamento que permite a empresa fixar sua imagem no mercado, [4] estratégia como posição, que é a força mediadora entre a empresa e seu ambiente, e [5] estratégia como perspectiva, que representa a empresa voltada para a administração do equilíbrio de seu ambiente interno.

Com essas definições, os autores procuram cercar todos os aspectos para os quais os administradores de uma organização devem se voltar, para garantir a plena realização de suas metas e objetivos.

2.2 Administração Estratégica

Administração estratégica é todo o ferramental de gestão usado pelas organizações para se manterem permanentemente sintonizadas e equilibradas com seus ambientes, tendo em vista as turbulências e imponderabilidades decorrentes do dinamismo ambiental. Administração estratégica é, portanto, a forma com a qual a administração de uma empresa procura atingir a eficácia organizacional.

Certo e Peter (1993:6) definem a administração estratégica “como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Entende-se a palavra ‘processo’, mencionada pelos autores, como uma ampla coordenação de todos os meios que a empresa dispõe para se manter equilibrada e saudável no seu ambiente. Esses meios dizem respeito aos recursos físicos, financeiros e humanos, aos sistemas de informações e de controles, às técnicas de administração de recursos humanos voltadas à motivação dos membros da organização e à promoção da sinergia entre as áreas no sentido de ajustarem seus objetivos às expectativas da organização e, também, a outras técnicas, entre as quais, a principal: o planejamento estratégico.

Schendel e Hatten (1972:5) assim definem administração estratégica:

o processo de determinação e (manutenção) da relação da organização com o seu ambiente, expresso pela adoção de objetivos selecionados, e da tentativa de se conseguir as condições desejadas dessa relação com a alocação de recursos escassos que permitam a implantação de programas de ação eficientes e eficazes pela organização e por suas partes

Assim, entende-se que o processo de determinação da relação ambiental através da seleção de objetivos e da alocação de recursos escassos diz respeito ao planejamento estratégico. À administração estratégica cabe proporcionar as condições desejadas para que o planejamento se realize, através da busca do equilíbrio interno do sistema-empresa, de mecanismos de controle que assegurem o êxito do plano, do estímulo da sinergia entre os membros da organização em torno dos objetivos organizacionais, e da criação e manutenção de uma cultura que permita à empresa a adoção do plano.

Diante do exposto, infere-se, portanto, que a administração estratégica é um pré-requisito para que o planejamento seja implementado, podendo ser entendida como um conjunto de atitudes dos administradores, que reflete uma variedade de pontos de vista, voltados ao debate dos problemas e as suas soluções, intrínsecos ao empreendimento, estando os referidos administradores dispostos a participarem de um processo de mudança, representado pelo planejamento estratégico.

Quanto aos objetivos da administração estratégica, Fischmann (1987:43) destaca que

tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, sua responsabilidade como organização dentro da sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica e operacional em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

Em outras palavras, a administração estratégica é ampla e busca estimular os relacionamentos existentes entre a empresa e o meio em que ela opera, buscando a integração e a sinergia entre seus membros, de forma a permitir a co-existência das políticas estratégicas e operacionais de forma harmoniosa.

2.3 Planejamento Estratégico

A elaboração de planejamentos estratégicos eficazes é uma tarefa que, além de dispendiosa, não é simples. A turbulência e dinamismo ambiental, associados a outros fatores intrínsecos a uma organização, são variáveis que desafiam a capacidade, criatividade e experiência dos gestores para controlá-los. A elaboração do planejamento requer sabedoria, sem a qual os seus resultados práticos tendem a ser insípidos, com benefícios que não superam os custos de sua realização.

Para Ackoff (1980), a sabedoria é a capacidade de prever as conseqüências, à longo prazo, de decisões atuais. É a disposição de se sacrificar os ganhos de curto prazo em favor de benefícios e estabilidade à longo prazo. É a habilidade de controlar o que aparentemente é incontrolável. É a preocupação com o futuro, e mais que isso, em controlar o futuro.

Na mesma linha de raciocínio, Steiner e Miner (1981) afirmam que planejar é uma atitude e um processo voltados para conseqüências no futuro de decisões atuais. Depreende-se, portanto, que as ações mais relevantes no cotidiano de uma empresa refletem, normalmente, algum tipo de decisão tomada no passado.

A esse respeito, Ackoff (1980:2) escreveu:

O planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o quê fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação (...) o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a freqüência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

O autor complementa, lembrando que o planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que se deseja envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um *sistema de decisões*.

De fato, no planejamento estratégico tem-se um conjunto de decisões. Algumas delas podem ser complexas e outras mais simples, mas o fato é que são interdependentes. Essa característica talvez seja a principal complexidade associada à elaboração do planejamento, pois requer um ajustamento perfeito dessa cadeia sistêmica de decisões e a avaliação de suas conseqüências.

A natureza sistêmica do planejamento, também foi constatada por Simon (1960:79), para quem

(...) o indivíduo, ou a organização que se compõe de inúmeros indivíduos, se defronta, a cada momento, com um grande número de alternativas de comportamento, algumas das quais são conscientes. A decisão, ou a escolha, tal como empregamos esse vocábulo aqui, constitui o processo pelo qual uma dessas alternativas de comportamento adequada a cada momento é selecionada e realizada. O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo chama-se [planejamento da] estratégia.

O autor (1960:6) ainda afirma que “o conceito de planejamento envolve a noção de hierarquia de decisões em que cada passo no sentido descendente consiste na implementação dos objetivos estabelecidos no plano imediatamente anterior”.

A natureza sistêmica das decisões contidas no planejamento estratégico é importante para este trabalho, pois se entende que o processo que envolve sua elaboração pode ser decomposto, ou, em outras palavras, descentralizado para todas as áreas que são por ele de alguma forma afetadas, e que são o palco onde decisões em todos os níveis são tomadas com freqüência. Isso porque o planejamento estratégico da organização, de acordo com essa visão sistêmica, deve refletir o conjunto dos planos de todas as áreas.

2.4 A Responsabilidade pela Formulação da Estratégia

O planejamento estratégico não é um ato, é um processo (ACKOFF, 1980) cuja realização depende de um trabalho conjunto dos membros organizacionais, pressupondo-se, a partir disso, um método interativo envolvendo a elaboração da estratégia, que é cerne do planejamento, e sua implementação.

Na literatura, a formulação da estratégia é considerada um ato intelectual, enquanto que sua implementação é tida como uma atividade administrativa (DESS, 1987). A implícita importância dessa constatação explica o grau de controvérsia existente sobre quem na organização é o responsável pela elaboração da estratégia e explica a preocupação de autores, como Fischmann (1987), que credita a falta de êxito na implantação do plano ao desbalanceamento existente entre formulação e implantação da estratégia e ao grau de centralização, defendido em parte na literatura sobre planejamento estratégico.

Para Tregoe e Zimmerman (1980:81), “a formulação da estratégia é responsabilidade exclusiva da direção”, envolvendo sua implementação, um esforço coordenado entre essa direção e uma grande variedade de pessoas por toda a organização. Ao considerar a participação dos membros organizacionais apenas na fase de implantação da estratégia, os autores justificam que a direção da empresa precisa “manter o fio condutor da estratégia para manter integradas suas atividades” (1980:81), havendo o risco de que, se ela não proceder dessa forma, os departamentos possam passar a perseguir objetivos próprios, em detrimento do todo organizacional.

Lorange (1980:264) sugere que um gerente de linha não deve se preocupar com questões relacionadas à formatação e administração do sistema de planejamento. Essa tarefa compete ao nível corporativo. Entretanto, assinala o autor, “o gerente de linha deve entender suficientemente bem a racionalidade empregada na construção do sistema de planejamento de forma a ser capaz de fornecer os *inputs* por ele requeridos”. Assim, na sua visão, para o gerente não existe qualquer escolha além de cooperar plenamente com a implementação do plano, como forma de também ser bem sucedido.

Lorange (1980) também afirma que os gerentes de linha não estão habituados a pensar estrategicamente, o que os levaria a ter uma participação insatisfatória no processo de planejamento. Com isso, esse autor, como outros, reserva a posição de planejadores para uma equipe subordinada ao executivo principal da organização, mas com pouco contato operacional.

A formulação da estratégia foi também objeto da atenção de Kaplan e Norton (1997), que usaram a herança militar do termo para justificar a sua visão de que o conceito hierárquico fosse usado para definir quem deve formular e implementar a estratégia. Eles mencionam que

“(…) a elaboração da estratégia, apoiada num modelo de comando e controle hierarquizado faz com que o comandante (o executivo principal) determine o curso e a velocidade do navio (a unidade de negócios). Os marinheiros (os gerentes e funcionários da linha de frente) cumprem ordens e implementam o plano determinado pelo comandante. Sistemas de controle gerencial são implantados com a finalidade de garantir que os gerentes e funcionários ajam de acordo com o plano estratégico estabelecido pelos altos executivos” (KAPLAN;NORTON, 1997:17).

Os autores mencionam que “algumas organizações mantêm suas estratégias em segredo, compartilhando-as apenas entre a alta administração, implementando-as de forma centralizada” (1997:207), devido ao receio de que se torne de domínio

público e que, com isso, os concorrentes se antecipem e frustrem a iniciativa de mudança.

Contudo, não são apenas opiniões favoráveis à centralização do processo de planejamento que se observam na literatura. Mintzberg (1994:163) defende o princípio de que a formulação da estratégia deve ser delegada pelo executivo principal aos gerentes de linha da empresa, como forma de devolver “o controle da estratégia às pessoas que devem pensar nela”. O autor entende que a maior proximidade dos gerentes com os eventos operacionais relacionados à estratégia organizacional os credencia a desenvolverem-na. Ele entende, também, que o poder deve ser removido dos planejadores atuais, pois “cabe a eles apenas fornecerem o apoio que os gerentes precisam, ou seja, serem facilitadores do processo” (1994:164).

Para Mintzberg (1994), as pessoas são mais produtivas quando operam seus próprios planos, enquanto que o nível de satisfação e produtividade cai quando elas têm de operacionalizar planos de outros. Entre as razões para isso, o autor aponta, entre outras, que: [1] o sentido de realização é menor ao se executar o plano de outras pessoas, [2] existe uma menor tendência de esforço para a validação do plano de outros, [3] o comprometimento para operacionalizar e validar o plano é menor, [4] melhorias em um plano desenhado e designado por outros, [5] a compreensão do plano é menor, quando feito por outros, [6] os recursos humanos não são bem utilizados na elaboração do plano, e [7] ocorre uma tendência de competição entre planejadores e executores, com prejuízos óbvios para a organização;

A abordagem da descentralização na elaboração do planejamento estratégico leva em consideração que ele, o plano, origina o processo de mudanças, mas que é o envolvimento das pessoas que lhe instila a vida necessária para que seu produto seja uma implementação bem sucedida (KOPECKY, 1996). Além disso, os gerentes operacionais, para os quais a tarefa deve ser delegada, são observadores primários do ambiente, ou seja, a fonte das informações usadas no processo de planejamento. O tratamento dos dados ambientais diretamente por esses observadores é uma vantagem do processo, pois minimiza os riscos de interpretações imprecisas de tais dados.

Outro ponto que se observa na literatura acerca da descentralização da formulação da estratégia é a minimização do risco que existe quando o processo é conduzido por apenas um profissional, ou por sua equipe. As características profissionais e acadêmicas do responsável pelo planejamento podem influenciar o conteúdo das decisões estratégicas tomadas (CHAGANTI e SAMBHARYA, 1987). A distribuição da responsabilidade entre os gerentes operacionais permite maiores discussões em torno das conclusões individuais e uma conseqüente diluição de riscos de adoção de uma alternativa de decisão baseada em uma opinião que pode estar 100% errada, por ter sido originada de uma única fonte.

Lorange (1998) admite que os requisitos para um planejamento estratégico bem sucedido têm mudado, deslocando a responsabilidade pela elaboração da estratégia dos altos níveis hierárquicos para a equipe operacional. Com isso, o papel do executivo principal da empresa, e da equipe de planejamento, passou a ser o de *coaching*, ou seja, o de proporcionar treinamento para os participantes da elaboração do plano e de ser o catalisador do crescimento organizacional interno, motivando a organização a perseguir novas oportunidades de negócios. O autor saúda essa mudança por entender que os novos papéis dão uma chance às

pessoas da organização para contribuírem onde agregam mais valor. Ao mesmo tempo, ele apresenta a evolução de seu próprio pensamento sobre o assunto.

A descentralização do processo de formalização da estratégia não significa descentralização da decisão final, ainda de responsabilidade do principal executivo ou da pessoa para quem ele a delegar. Significa, isto sim, tornar o processo mais participativo e mais preciso, uma vez que as informações necessárias para a tomada de decisão vão levar em conta a experiência dos profissionais que têm contato direto com o ambiente.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Natureza e Abordagem da Pesquisa

A técnica de pesquisa usada nesse estudo consistiu de duas partes. A primeira envolveu uma pesquisa literária sobre o tema, com o propósito de identificar os estudos relevantes a respeito. A segunda parte envolveu a realização de uma pesquisa de campo para se consubstanciar os objetivos finais desejados.

Dessa forma, considerando-se o propósito desse trabalho, a natureza da pesquisa empregada foi a descritiva, que tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 1994).

Já quanto à abordagem, optou-se pelo método empírico analítico, que tem como sua característica definida por Martins (1994:26), “a técnica da coleta, tratamento e análise de dados quantitativos, privilegiando estudos práticos”, possuindo esse método, ainda conforme o autor citado, “um caráter técnico, restaurador e incrementalista”.

3.2 População

A população da pesquisa foi composta por executivos de empresas industriais localizadas no Estado de São Paulo. Os dados que permitiram identificar e alcançar os participantes foram obtidos do Cadastro do Centro e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP/FIESP.

Devido a abordagem do tema estar relacionada a descentralização do processo de planejamento estratégico, considerou-se ser mais apropriado estender a pesquisa somente aos executivos das empresas médias e grandes, por entender-se serem elas mais complexas e mais propensas a situações que justifiquem uma discussão sobre descentralização.

A análise do referido cadastro também permitiu identificar a inclusão de filiais, as quais foram excluídas a fim de evitar-se uma contagem dupla, além do fato de que as filiais, por seguirem orientações e padrões das matrizes, nada acrescentariam ao estudo.

A Tabela 1 apresenta a população alvo de estudo, já desconsideradas as empresas de pequeno porte e ajustada pela exclusão das filiais.

Tabela 1 – População de empresas de médio e grande porte do Estado de São Paulo

Descrição	Antes dos Ajustes	Após os Ajustes
Grande porte	532	491
Médio porte	839	638
Total	1.371	1.129

3.3 Amostragem

Tendo por base a população ajustada, conforme tabela 2, determinou-se uma amostra não aleatória, por critério de acessibilidade, de 120 empresas, representando aproximadamente 10% daquela população, para um contato preliminar com os executivos indicados no cadastro CIESP/FIESP, com o propósito de convidá-los a participar da pesquisa e de obter permissão para o envio posterior do questionário a ser respondido.

Na tabela 2, apresenta-se a amostra ajustada que reflete apenas as empresas cujos executivos se dispuseram a participar da pesquisa.

Tabela 2 – Seleção da amostra

Situação	Porte		Total
	Médio	Grande	
Amostra selecionada ajustada (executivos que aceitaram participar da pesquisa)	48 47,1%	54 52,9%	102 100,0%
Respostas recebidas de acordo com a origem de capital			
	Nacionais	Estrangeiras	Total
Médio porte	20	14	34
Grande porte	16	32	48
Total	36	46	82
Total em %	43,9%	56,1%	100,0%

3.4 Instrumentação e Coleta de Dados

O instrumento utilizado para a pesquisa foi um questionário composto de 16 questões, constituído de perguntas fechadas. Uma pergunta com alternativas fechadas é aquela em que as respostas são limitadas às alternativas apresentadas (SELLTIZ *et al*, 1961).

Visando prevenir possíveis respostas com viés, evitou-se incluir questões diretas que induzissem o respondente a uma alternativa específica. A maioria das perguntas se relacionou a situações, e não a fatos. Por exemplo, em vez de pergunta-se diretamente se o planejamento estratégico na empresa é elaborado de forma centralizada, preferiu-se perguntar quais eram os participantes do processo de planejamento, de forma a identificar-se, através da graduação hierárquica dos participantes, o grau de centralização do processo.

Utilizou-se de um pré-contato por telefone para confirmação da participação dos respondentes, assim como para esclarecimento de dúvidas. Via internet disponibilizou-se os questionários para os participantes, cujos retornos encontram-se na Tabela 2.

Os profissionais que responderam ao questionário ocupavam na ocasião as seguintes posições nas organizações abrangidas pela pesquisa

Tabela 3 – Perfil dos profissionais respondentes da pesquisa

Função dos profissionais	% em relação ao total de respondentes
Presidentes	20
Diretores Administrativos e Financeiros	29
<i>Controllers</i>	15
Outros	36
Total	100

Dentre os executivos classificados como “outros”, tem-se diretores das áreas de vendas, de marketing e de planejamento e, em menor quantidade, profissionais no exercício de outras funções executivas, inclusive gerentes administrativos e financeiros.

3.5 Técnicas Estatísticas

Os dados foram analisados em três agregados relativos ao tema: 01) aspectos gerais, 02) por porte das empresas (médio e grande) e 03) por origem de capital (nacional e estrangeiro). Estudou-se as características de cada agregado, sempre com o objetivo de correlacionar as conclusões obtidas.

Para aplicação dos testes estatísticos, foi utilizado o *software* SPSS - *Statistical Package for Social Sciences for Windows*, versão 10.0, do qual se obteve as estatísticas descritivas, e com o qual realizou-se o cruzamento das tabelas, testes qui-quadrado e o coeficiente de correlação de Pearson, para as questões que o requereram.

O nível de significância (α) foi estabelecido em 0,10 para todos os testes qui-quadrado. Para efeito de análise, agrupou-se as questões de múltipla escolha cujas respostas tiveram baixo poder explicativo e/ou baixa representatividade.

3.6 Limitações do Estudo

O cadastro CIESP/FIESP não fornece a origem do capital, por país, de forma que não foi possível utilizar essa informação para direcionar as amostras selecionadas. Todavia, a proporção de respostas recebidas de empresas estrangeiras e nacionais foi satisfatória.

O cadastro contempla apenas as empresas associadas da CIESP/FIESP, podendo o total de empresas médias e grandes ser superior à população considerada pela pesquisa.

O cadastro associa o porte das empresas ao número de funcionários. Por essa razão, a classificação das empresas segundo o porte pode apresentar algum nível de distorção, devido ao fato de que algumas empresas têm faturamento expressivo mas, em função de políticas de terceirização, ou nível dos recursos tecnológicos, possuem uma quantidade de funcionários que pode não ser condizente com o volume de faturamento.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa de campo, apresentada juntamente com os respectivos dados estatísticos. Para facilitar o entendimento, a análise está sempre precedida da questão constante do questionário aplicado na pesquisa.

1ª Questão: a empresa em que você trabalha realiza o planejamento estratégico formalmente?

Tabela 4 - Empresas que adotam o planejamento estratégico formal – Em %

Respostas	Por porte		Por origem do capital	
	Médio	Grande	Nacional	Estrangeiro
Sim	75	81	56	98
Não	25	19	44	2

Total	100	100	100	100
-------	-----	-----	-----	-----

Verifica-se que a elaboração formal do planejamento estratégico ocorre na maioria das organizações pesquisadas. Porém, quando analisada essa informação sob o aspecto da origem do capital, verifica-se uma diferença sensível entre as que formalizam o procedimento e as que não o formalizam. Nas empresas nacionais, a prática é comum à 56% da amostra, o que pode ser entendido como um percentual baixo, levando-se em conta a reconhecida importância do planejamento estratégico para a gestão empresarial (KOPECKY, 1996), cuja formalização, entre outros benefícios, proporciona a integração e sinergia entre os membros organizacionais.

2ª Questão: Razões para a informalidade do plano?

Tabela 5 – Razões para a informalidade do planejamento estratégico

Razões alegadas para a não-formalização do plano	% de respostas
Falta de conhecimento técnico dos membros organizacionais	40
Custos elevados de implementação	10
Não se aplica às empresas menores	10
Planejamento estratégico não funciona na prática	5
Outras razões	35
Total	100

Individualmente, observa-se que a falta de conhecimento técnico dos membros organizacionais é a principal causa para a não formalização do planejamento estratégico. A questão cultural, portanto, é uma barreira para que a formalização do processo de planejamento seja mais praticada entre as empresas nacionais. Entende-se que a remoção desse obstáculo será possível apenas com investimentos em treinamento, que se justificarão quando o processo for refinado e forem resolvidas questões como, por exemplo, a da centralização da formulação da estratégia no alto escalão.

3ª Questão: em sua opinião, qual a importância do planejamento estratégico formal para a gestão empresarial?

Tabela 6 – Importância do planejamento estratégico para a gestão organizacional – em %

Grau de importância	Por porte		Por origem de capital	
	Médio	Grande	Nacionais	Estrangeiras
Fundamental	58	90	69	89
Importante	33	10	25	11
Outros	9	0	6	0
Total	100	100	100	100

Os dados detalhados acima, refletem a importância do planejamento estratégico para a administração, segundo a visão dos gestores. A maioria dos executivos (69% nas empresas nacionais e 89% nas multinacionais) entende que a vitalidade da organização está diretamente relacionada à existência de um processo de planejamento. Isto é confirmado pelo resultado do teste qui-quadrado realizado, $0,000 < 0,10$ (tabela 7), que indica a associação direta entre a importância dada pelos executivos ao planejamento e seu objetivo principal, a otimização de resultado, também avaliado pelos participantes da pesquisa.

Tabela 7 Associação entre a importância do planejamento e seu objetivo principal

Teste qui-quadrado	
Nível alfa	0,10
Graus de liberdade	6
Significância do qui-quadrado	0,000

Os gestores das empresas de médio porte, principalmente as nacionais (33%), opinaram que o planejamento é importante para que a empresa possa atingir seus objetivos, não sendo, porém, imprescindível. É possível creditar-se essa tendência ao mencionado aspecto cultural dos executivos das empresas menores, que associam a prática do planejamento formal à necessidade de conhecimentos técnicos específicos para a sua realização e aos custos adicionais inerentes, sendo estes originários do processo de elaboração em si, e da necessidade da empresa estar aparelhada com uma equipe de gerentes habituada à filosofia, o que se traduz em profissionais mais treinados e, por isso, mais caros.

4ª Questão: quem é o responsável pela coordenação do processo de planejamento estratégico em sua empresa?

Tabela 8 – Coordenação do processo de planejamento estratégico – em percentuais

Razão	Por porte		Por origem de capital	
	Médio	Grande	Nacionais	Estrangeiras
Presidente ou equivalente	56	40	58	38
Controladoria ou Diretor admin.financ.	35	34	25	42
Área de planejamento e outras	9	26	17	20
Total	100	100	100	100

A coordenação do processo de planejamento estratégico ainda é predominantemente realizada pelo principal executivo da empresa, o que demonstra a importância do procedimento para a organização. Os dados da pesquisa, entretanto, apontam para a mudança de um elemento da metodologia clássica, na qual a existência de áreas amplas e específicas de planejamento era marca registrada, cujo espaço pelo que indicam os dados acima, vem sendo agora ocupado pela área de controladoria.

Este fato é sintomático: indica o início da falência de uma das marcas do processo tradicional de planejamento: a existência de “departamentos amplos e específicos de planejamento” (TAYLOR, 1997:334), que se tornaram desnecessários, em função do baixo benefício que proporcionam em relação aos custos inerentes às suas manutenções.

Pode-se creditar a ascensão da área de controladoria para a função de coordenação do processo de planejamento estratégico, ao fato que já faz parte do escopo desta área a administração do banco de dados da empresa, além de ser ela a responsável pelo tratamento contínuo das informações operacionais de cada área de atividade. Esses fatores conferem a esta área uma visão privilegiada das condições do negócio. Ela não precisa adquirir este conhecimento para fins específicos de planejamento.

Adicionalmente, o aumento da participação da controladoria na coordenação do processo de planejamento indica a ampliação do escopo deste instrumento, que,

além da função primária de proporcionar o alinhamento da organização com seu ambiente, ganha uma outra: de exercer o controle de qualidade interna da gestão.

5ª Questão: Na elaboração do planejamento estratégico na sua empresa são envolvidos:

Tabela 9 – Concentração do processo de planejamento estratégico – Em %

Razão	Por porte		Por origem de capitais	
	Médio	Grande	Nacionais	Estrangeiras
Apenas a alta administração	30	21	31	20
Diretores e principais gerentes	35	61	44	54
Diretores e todos os gerentes	35	18	25	26
Total	100	100	100	100

Como pode ser visto nos dados acima, a elaboração do planejamento estratégico não é mais uma atividade concentrada apenas na alta administração da empresa. Observa-se que todo o nível gerencial, inclusive o de gerentes operacionais, é envolvido no processo. Esse fato confirma a tendência observada na literatura emergente, favorável à descentralização do processo de planejamento, e contradiz os clássicos da literatura que ainda se referem à formulação das estratégias como uma atividade apenas do alto escalão.

O nível de centralização do processo está diretamente associado ao porte das organizações, conforme pode ser observado no teste qui-quadrado realizado (tabela 10), cujo resultado, $0,073 < \alpha = 0,10$, indica que, quanto maior for a empresa mais descentralizado é o processo.

A proporção de empresas de médio porte que limitam a participação no processo de planejamento estratégico ao alto escalão, o que caracteriza centralização total, é maior do que aquela observada nas empresas grandes, 30% e 21% respectivamente. Num outro extremo, elas também apresentam o grau mais baixo de centralização, sendo que 35% delas envolvem todos os seus gerentes na realização do planejamento, independentemente da posição hierárquica que ocupam, enquanto isso ocorre em apenas 18% das empresas grandes.

De forma geral, considerando-se o envolvimento dos gerentes de todos os níveis, as empresas grandes são mais descentralizadas do que as médias, 79% e 70%, respectivamente. A análise deste dado deve levar em conta que a estrutura organizacional das empresas maiores costuma ser mais detalhada e com um número maior de gerentes do que a das empresas menores. Assim, as diferenças apontadas, no que se refere à descentralização, podem ser ainda mais expressivas.

Tabela 10 - Associação entre a centralização da realização do planejamento e o porte das empresas

Teste qui-	
quadrado	
Nível alfa	0,10
Graus de liberdade	2
Significância do qui-quadrado	0,073

6ª Questão: quando se realiza o planejamento estratégico, em sua opinião, é importante o envolvimento de:

Tabela 11 – Concentração do processo de planejamento estratégico – em percentuais

Razão	Por porte		Por origem de capital	
	Médio	Grande	Nacionais	Estrangeiras
Apenas a alta administração	30	21	31	20
Diretores e principais gerentes	35	61	33	54
Diretores e todos os gerentes	35	18	24	26
Total	100	100	100	100

A descentralização do processo de planejamento estratégico é um desejo dos gestores. O resultado da pesquisa indica que 73% dos executivos das empresas de grande porte, e 53% dos que atuam nas de médio, preferem a realização do processo com a participação de todos os gestores da organização, inclusive os de linha. Essa constatação confirma a opinião dos autores que condicionam a eficácia do planejamento à metodologia correta usada no processo de sua realização, fator diretamente associado ao envolvimento de todos os gestores organizacionais (HERACLEOUS, 1998), independentemente das posições hierárquicas ocupadas.

O nível de descentralização desejado para o processo de planejamento, contudo, está associado à origem do capital da empresa. Como apontado pelo resultado do teste qui-quadrado realizado, $0,048 < 0,10$ (tabela 12), nas empresas estrangeiras, 76% dos executivos preferem o mais baixo grau de centralização que lhes foi apresentado, isto é, a participação de toda a gerência no processo, enquanto que essa tendência é observada em 50% dos gestores de empresas nacionais.

Tabela 12 Associação entre o nível de descentralização desejado pelos executivos e a origem do capital das empresas.

Teste qui-quadrado	
Nível alfa	0,10
Graus de liberdade	2
Significância do qui-quadrado	0,048

O nível de descentralização desejado para o processo de planejamento está também associado ao porte da organização: quanto maior o porte, mais desejada a descentralização, como indica o teste qui-quadrado apresentado na tabela 13, a seguir: ($0,076 < \alpha = 0,10$). Nesse sentido, a pesquisa revelou que 73% dos executivos das empresas de grande porte preferem o ambiente de planejamento menos centralizado, caindo esse percentual para 53% entre os gestores das empresas de médio porte.

Tabela 13 Associação entre o nível de descentralização desejado pelos executivos e o porte das empresas.

Teste qui-quadrado	
Nível alfa	0,10
Graus de liberdade	2
Significância do qui-quadrado	0,076

7ª Questão: Em sua opinião, o percentual de gerentes da empresa que tomam decisões levando em conta o planejamento estratégico elaborado é:

Tabela 14 – Comprometimento dos gestores para com a implementação do planejamento

Faixa de eficácia - em percentuais	Respostas (%)
Entre 81 e 100	36
Entre 61 e 80	37
Até 60	27
Total	100

O retrato do empenho organizacional atual para a implementação da estratégia da empresa está refletido nos dados da tabela 14, que indicam o nível de comprometimento dos gerentes com o planejamento.

Conforme se pode observar, 37% dos executivos apontam que entre 61% a 80% dos gerentes tomam decisões de forma alinhada com os objetivos da organização, contidos no planejamento estratégico sendo que o pior cenário em termos de comprometimento dos gestores, ou de sua ausência, foi assinalado por 27% dos participantes da pesquisa, para o quais apenas de 1% a 60% dos gerentes tomam decisões levando em conta as diretrizes estratégicas, ou seja, para 27% dos participantes desse estudo entre 40% a 99% dos gerentes, simplesmente ignoram o plano, decidindo conforme seus próprios desígnios.

São várias as mudanças necessárias na metodologia do processo para resgatar a verdadeira utilidade do planejamento estratégico para o mundo empresarial. As análises oferecidas pelos testes qui-quadrado e de correlação de Pearson, realizados a partir dos dados da pesquisa metodologicamente efetuada para este estudo, podem ajudar neste sentido.

Primeiro, uma constatação já esperada, porém importante, pode ser apreciada na análise do teste qui-quadrado cujo resultado, $0,000 < \alpha = 0,10$ (tabela 15), indica a associação direta entre o nível de comprometimento dos gestores e a eficácia da implementação do planejamento estratégico, o que significa que quanto maior o comprometimento, maior a eficácia do planejamento.

Tabela 15 Associação entre o grau de comprometimento dos gestores e a eficácia da implementação do planejamento.

Teste qui-	
quadrado	
Nível alfa	0,10
Graus de liberdade	4
Significância do qui-quadrado	0,000

Com relação à amplitude do planejamento, ou seja, as áreas que deve abranger, o resultado do teste qui-quadrado, $0,062 < \alpha = 0,10$ (tabela 16), realizado a partir dos dados da pesquisa, indica uma associação positiva entre o grau de comprometimento dos gestores e o nível de abrangência de áreas pelo planejamento estratégico.

Tabela 16 Associação entre o grau de comprometimento dos gestores e a abrangência do plano em termos das áreas participantes do processo

Teste qui-	
quadrado	
Nível alfa	0,10
Graus de liberdade	2

Significância do qui-quadrado

0,062

A análise de correlação de Pearson, tabela 17, indica e confirma um alto grau de correlação entre o comprometimento dos executivos e a eficácia da implementação do plano. Então, a chave para devolver ao planejamento estratégico toda a importância que tem para a administração é o comprometimento do gestor, que entende-se deva estar diretamente ligado ao grau de envolvimento que lhe é permitido ter na elaboração do plano.

Tabela 17 Análise da Correlação de Pearson entre o comprometimento dos gestores e a eficácia da implementação do planejamento

	Eficácia da implantação	Comprometimento dos Gestores
N	82	82
Eficácia - correlação de Pearson	1,000	0,628
Comprometimento - correlação de Pearson	0,628	1,000

8ª Questão: Em sua opinião, a eficácia do planejamento estratégico, comparando-se o resultado real obtido com o resultado planejado é:

Tabela 18 – Eficácia do planejamento estratégico – em percentuais

Faixa de eficácia - em percentuais	Respostas (%)
Entre 81 e 100	29
Entre 61 e 80	54
Até 60	17
Total	100

Nas entrelinhas dos dados apresentados acima, verifica-se que o modelo de processo de planejamento atualmente em curso pode ter resultados positivos, mas, freqüentemente esbarra em problemas de implementação que impedem a mudança de rumo desejada, para a empresa, pela alta administração. Apesar da constatação de que 29% dos executivos entendem que os objetivos do planejamento estratégico são alcançados de forma satisfatória, isto é, entre 81% e 100% de eficácia na implementação, a ampla maioria, 54%, aponta que os planos se situam numa faixa de êxito entre 61% a 80%. Isto é equivalente a afirmar que entre 20% e 39% daquilo que é planejado simplesmente não se torna realidade, o que é expressivo, se considerar-se que a adoção de uma estratégia tem o dom de levar um negócio à prosperidade ou à descontinuidade.

A questão é ainda mais crítica na opinião de 17% dos participantes da pesquisa, para os quais apenas a faixa entre 1% e 60% do que é planejado se realiza, isto é, entre 40% e 99% daquilo que é planejado não se torna realidade.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como propósito investigar a relação existente entre a descentralização da formulação da estratégia, o comprometimento dos gerentes operacionais com o plano e a eficácia de sua implementação. As conclusões são apresentadas a seguir.

A formulação das estratégias não está mais centralizada apenas no alto escalão da organização. Tanto a pesquisa na literatura quanto a pesquisa de campo, confirmam que o processo de planejamento estratégico atual está mais aberto à participação dos executivos. Entretanto, na sua maioria, apenas os mais graduados

são nele envolvidos, o que indica a existência de um grau de centralização ainda elevado que coloca em risco a eficácia do planejamento, pois os responsáveis pela sua implementação continuam ainda ausentes do seu processo de elaboração, sendo esse aspecto apontado, por parte da literatura pesquisada, como uma das deficiências que ainda pedem solução.

De fato, a pesquisa de campo confirmou que a ampliação do número de participantes no processo de planejamento é um dos requisitos para que sua aceitação no ambiente organizacional seja ampliada, e os resultados de sua implementação melhorados. Além das recomendações, por parte de uma das correntes de pesquisadores, para o envolvimento dos gerentes de linha no processo, esse clamor vem também dos próprios executivos consultados, que sugerem um processo mais participativo no qual a experiência e as habilidades de cada membro organizacional, dos que exercem influência direta sobre a formação do resultado da empresa, sejam contempladas no produto final do planejamento estratégico.

Outra constatação diz respeito à amplitude do planejamento, no que se refere às áreas que ele deve abranger. Os dados indicam que ele deve compreender todas as áreas da organização em seu escopo, independente de serem elas operacionais ou de apoio.

A questão da reduzida eficácia da implementação do planejamento estratégico, nos moldes atuais, ficou clara no trabalho de campo, confirmando as opiniões de vários autores sobre o assunto. A ineficácia do plano está associada ao baixo comprometimento dos gerentes com sua implementação. Embora possam existir outros fatores, relacionados às falhas ocorridas nessa etapa do processo, que não foram objeto desse trabalho, a pesquisa de campo mostra que a falta de aderência dos gerentes às diretrizes estratégicas é um fator determinante para que o produto final da implementação do plano não reflita os objetivos esperados.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H. & QUINN, J.B. **Strategy Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- ANSOFF, H. & McDONNELL, E. **Implantando a Administração Estratégica**. SP: Atlas, 1992.
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAGANTI, R. & SAMBHARYA, R. **Strategic orientation and characteristics of upper management**. *Strategic Management Journal*. EUA: v. 8, p. 393-401, 1987.
- DESS, G. **Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry**. *Strategic Management Journal*. EUA: v. 8, p. 259- 277, 1987.
- FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese de Livre-Docência. São Paulo: FEA/USP, 1987.
- GEHRKING, Gene C. **Strategic Planning: process and evaluation**. Texas: UMI, 1997.
- HERACLEOUS, Loizos. **Strategic thinking or strategic planning?** *Long Range Planning*. Inglaterra: v. 31, p. 481-487, 1998.
- KAPLAN, R. & NORTON, DAVID P. **A estratégia em ação**. 8. ed., RJ: Campus, 1997.
- KOPECKY, L. **Organizational culture and its impact on strategic planning**. Wisconsin-Milwaukee: UMI, 1996.

- LORANGE, P. **Corporate planning: an executive viewpoint**. N.Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- _____. **Strategy implementation: the new realities**. *Long Range Planning*. Inglaterra: v. 31, p. 18-29, 1998.
- MARTINS, G. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. SP: Atlas, 1994.
- MINTZBERG, Henry. **Five Ps for strategy**. In: MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. *The strategy process*. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- _____. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.
- SCHENDEL D. & HATTEN, K. **Business policy of strategic management: a broader view for an emerging discipline**. *Academy of Management Proceedings*. EUA: V. 1, 1972.
- SELLTIZ, C., et al. **Métodos de pesquisa nas relações Sociais**. 9. ed., São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1961.
- SIMON, H. **The new science of management decision**. NY: Harper & Brothers, 1960.
- STEINER, G. & MINER, J. **Política e estratégia administrativa**. RJ: Interciência, 1981.
- TAYLOR B. **The return of strategic planning – once more with feeling**. *Long Range Planning*. Inglaterra: v. 30, p. 334–344, 1997.
- TREGOE B. & ZIMMERMAN J. **A estratégia da alta gerência**. R.J: Guanabara, 1980.
- WILSON, Ian. **Strategic planning for the millenium: resolving the dilemma**. *Long Range Planning*. Inglaterra: v. 31, no. 4. p. 507-513, 1998.