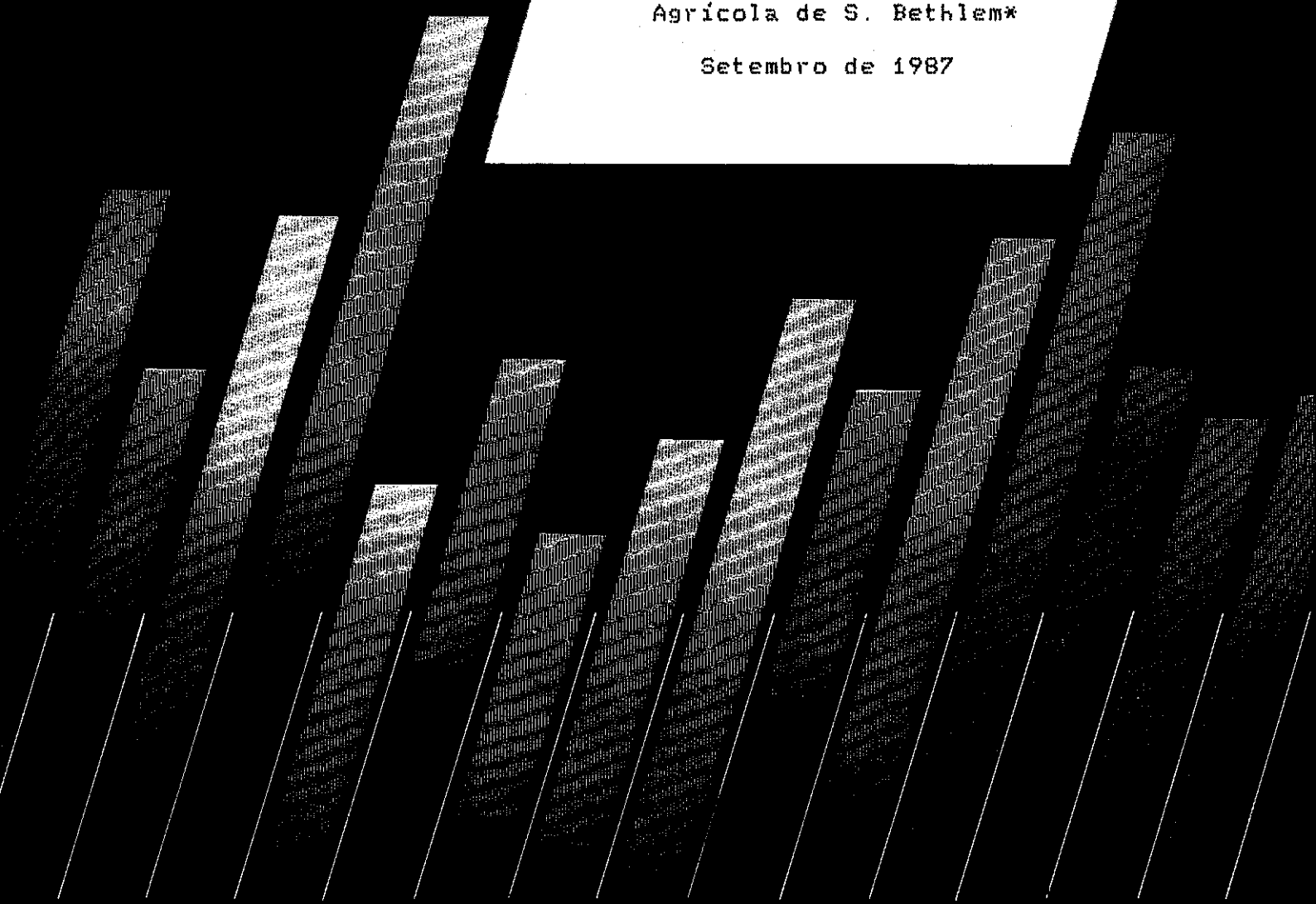
RELATÓRIO COPPEAD Nº 196

CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DE CONCEITOS DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA PELOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.

Agrícola de S. Bethlem*

Setembro de 1987



Relatório COPPEAD

I - INTRODUÇÃO

Objetivos de Pesquisa

O objetivo da pesquisa a seguir apresentada é o de verificar o conhecimento dos conceitos básicos de estratégia, seus objetivos, sua política e sua utilização por parte dos usuários habituais desses conceitos, a saber: os dirigentes de empresa que deles se utilizam para o planejamento estratégico e operacional de seus negócios.

Em pesquisa clássica na área, Margaret V. Higginson (AMA 1966, p. 15) detectou entre os dirigentes das empresas americanas "um fracasso dos executivos em clarear seu pensamento sobre política", o que ela julgou "surpreendente". Este fracasso se apresentava sob a forma de dezenas de definições diferentes para política e estratégia, e também para objetivos, "statement of purposes", metas etc.

Higginson determinou também que pequenas companhias raramente tinham políticas formais escritas, ou um processo formalizado de estabelecimento de políticas, e "tomavam decisões e resolviam seus problemas à proporção que iam surgindo"(Idem, p. 30).

Resolvemos, então, determinar se no Brasil o quadro era semelhante e para isso iniciamos as pesquisas.

Dificuldades encontradas

A pesquisa alongou-se por cinco anos devido a:

(a) Dificuldade de obter respostas;

(b) A dificuldade de definição daqueles conceitos, sobre os quais,na opinião do pesquisador, reina uma grande confusão na literatura existente; e

(c) Dificuldade de reunir os resultados de forma adequada e utilizável.

Andamento da Pesquisa

Inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica cujo resultado foi um artigo de autoria do pesquisador (1) onde se demonstrava a multiplicidade de conceitos e da interpretação desses conceitos na literatura da área.

A pesquisa de campo foi feita partindo de questionários que procuravam enfocar aqueles três conceitos e sua utilização.

A primeira pesquisa foi realizada com uma pequena amostra de 12 empresas, a segunda em uma outra pequena amostra, de 11 empresas, mas restrita a um campo de atividade, a indústria têxtil, e a terceira já tomando como universo as empresas de capital aberto e delas escolhendo uma amostra de 186 empresas (das quais 28 responderam aos questionários).

II. METODOLOGIA (Descrição dos Trabalhos de Pesquisa)

1. A primeira pesquisa

Nela foram abordadas 12 empresas localizadas no eixo Rio-São Paulo (Anexo 2) através de entrevistas com o dirigente principal que foi instado a responder ao questionário.

A amostra foi escolhida sem técnica, principalmente, visando obter uma variedade de atividades entre as empresas (algumas industriais, outras comerciais e de serviços) e de tamanho (empresas grandes, médias e pequenas).

A procura foi aleatória utilizando-se as empresas que por contato telefônico prévio se dispuseram a receber os alunos. A amostra terminou tendo 4 empresas pequenas, 3 empresas médias, 5 empresas grandes, 5 industriais, 5 de serviços e 2 comerciais. Apenas nas comerciais não se contou com os três tamanhos. Foi utilizado o questionário apresentado no Anexo I.

A análise dos resultados encontra-se no Anexo III.

2. A segunda pesquisa

Nela foram abordadas 11 empresas do setor têxtil localizadas no Estado do Rio de Janeiro.

Sendo pesquisa pioneira, tentamos ver se haveria vantagem em estudos setoriais.

O setor têxtil, de acordo com o Anuário das Indústrias (1980), perfazia 41 empresas. Conseguimos contatar 15 empresas, das quais 11 concordaram em ser entrevistadas. Às 26 restantes os questionários foram enviados pelo correio. Nenhuma empresa respondeu ao questionário enviado.

As empresas que foram visitadas responderam ao questionário (Anexo 4).

O perfil das 11 empresa encontra-se no Anexo 5.

A análise dos resultados aparece no Anexo 6.

3. A Terceira Pesquisa

A amostra se constituiu de 24 empresas retiradas de uma população alvo, constituída de 1.072 empresas de capital aberto, registradas na C.V.M. até 1982.

A escolha das empresas de capital aberto baseaia-se na premissa (não verificada) de que empresas de capital aberto tendem a ser as mais bem sucedidas de seus mercados e nas hipóteses (também não verificadas) que abertura de capital indica maior profissionalização da administração e maior grau de formalização.

Assim, as conclusões obtidas para firmas de capital aberto representariam a realidade das empresas mais "avançadas".

Das 1.072 empresas, selecionamos por processo aleatório 186 (número escolhido por critério de disponibilidade de tempo e dinheiro). (O tamanho das empresas da amostra está no Anexo 3).

O questionário foi enviado às 186 (Anexo 7).

Apenas 21 responderam. Através de 17 contatos telefônicos, obtivemos mais 5 respostas o que totalizou 26 empresas respondentes.

Posteriormente, quando já tínhamos utilizado o SPSS* na tabulação dos resultados, chegaram mais dois questionários que incluímos em alguns itens.

---

* Statistical Package of Social Sciences.

A tabulação das respostas da terceira pesquisa está no anexo 9 e os resultados no anexo 10.

Apresentamos a seguir a tabulação das respostas para as três pesquisas grupadas como nas conclusões.

III. OS QUESTIONÁRIOS

O primeiro questionário foi montado ordenando-se as perguntas pelos conceitos.

As sete primeiras referentes a objetivos, as sete seguintes a estratégias e as cinco últimas a políticas.

Nas perguntas sobre objetivos procuramos determinar:

(a) se a empresa achava que tinha objetivos;
(b) se a empresa formalizava seus objetivos;
(c) quem estabeleceria os objetivos e como eram estabelecidos; e
(d) qual a importância dos objetivos estabelecidos para o planejamento e o controle.

Assim, formulamos:

As perguntas um (1) e dois (2), que determinam o atendimento aos objetivos a e b, a três (3) para checar se os objetivos declarados pela empresa estavam de acordo com as definições dos pesquisadores.

As perguntas quatro (4) e cinco (5) para determinar o atendimento ao objetivo c.

As perguntas seis (6) e sete (7) para verificar o estabelecido no objetivo d.

Nas perguntas sobre estratégias e política, tínhamos os mesmos objetivos e formulamos as perguntas com os mesmos critérios.

Segunda Amostra

Na segunda amostra, o questionário foi mais estruturado diminuindo a liberdade do entrevistado.

A pergunta um (1) do primeiro questionário foi substituída por outra, separando objetivos por prazo no caso de resposta afirmativa.

A pergunta dois (2) foi substituída pela quatro (4) do segundo questionário, definindo a formalização como sendo por escrito.

A pergunta três (3) do primeiro questionário foi substituída pela segunda do segundo questionário, onde são citados objetivos genéricos e com espaço para a empresa citar um específico.

A pergunta quatro (4) do primeiro questionário foi substituída pela terceira do segundo, pedindo a definição dos cargos nem sempre claros nas respostas ao primeiro.

A pergunta cinco (5) do primeiro questionário passou a ser enfocada no item informações.

Abandonamos a seis (6) e a sete (7), pois achamos que eram muito elaboradas para o nível de formalização encontrado na primeira pesquisa.

A primeira pergunta sobre estratégia, da primeira pesquisa, a pergunta oito (8) foi substituída pela seis (6) do segundo questionário de forma mais estruturada.

A pergunta nove (9) foi substituída pela sete (7), a dez (10) pela oito (8), a onze (11) pela nove (9), a doze (12) pela dez (10) e a treze (13) pela onze (11). Todas mais estruturadas no segundo questionário.

Eliminamos as perguntas sobre a opinião do entrevistado sobre a importância de ter estratégia, objetivo ou política.

Reduzimos as perguntas sobre política a apenas três(3)

Terceira amostra

No terceiro questionário, promoveu-se uma maior estruturação gráfica e conceitual, devido a passarmos a utilizar respostas por escrito sem a presença do entrevistado.

O questionário foi, como os dois primeiros, dividido em três grupos de perguntas, um para cada um dos três conceitos pesquisados. Acrescentamos um quarto campo para qualificação da empresa e para informação sobre seu planejamento.

Nos três campos as perguntas visavam:

1. Determinar se a empresa se utilizava de objetivos, estratégias e políticas;

2. Se as formalizava;

3. Quais os objetivos, estratégias e políticas usados;

4. Quem na empresa se responsabilizava pela formulação das estratégias e políticas.

No caso de objetivos, deixou-se mais uma pergunta sobre a importância de formalizar objetivos e no caso de estratégia uma para levantar quem teria acesso às estratégias.

IV. TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS

Sumário

1. Objetivos

Perguntas:

1. Sua empresa tem objetivos? (ou, costuma definir objetivos)

   1ª. amostra - 11 tem, 1 não
   2ª. amostra - todas as empresas
   3ª. amostra - 25 tem, 1 não (os 2 extras sim)

2. Os objetivos são formalizados por escrito?

   1ª. amostra - 5 formalizaram (7 não formalizaram)
   2ª. amostra - 7 formalizaram
   3ª. amostra - 21 formalizaram (4 não) (os extras sim)

3. É importante formalizar os objetivos?

   1ª. amostra - todas, 12 sim
   2ª. amostra - não perguntado
   3ª. amostra - 25 acham importante, 1 não acha (os 2 extras sim)

4. Quem define os objetivos?

   1ª. amostra - Diretoria 8
   Outros 2
   Conselho 1

2ª. amostra - Diretoria 8
Outros 3
Conselho 1

3ª. amostra - Diretoria 14
Presidente 7
Conselho 7
Acionistas majoritários 11
(várias respostas múltiplas)

5. Quais os principais objetivos da empresa?

	1ª. amostra	2ª. amostra	3ª. amostra(*) Em 1º e 2º lugares	
Lucro	8	4	13	8
Sobrevivência	5	3	12	4
Liderança	2	-	7	7
Conhecimento	5	3	2	8
Social	3	-	5	7
Prestígio	-	1	não incluído	
Satisfação de necessidades do consumidor	1	-	não incluído	
TOTAL	24	11		

(*) Várias empresas escolheram mais de um em 1º e 2º lugar

2. Estratégia

1. Sua empresa possui ou tem estratégia?

1ª. amostra - 12 responderam sim (todos)
2ª. amostra - 9 responderam sim (2 não)
3ª. amostra - 24 responderam sim (2 não)

2. São formalizadas por escrito?

1ª. amostra - 2 empresas sim (10 não)
2ª. amostra - 6 empresas sim (3 não)
3ª. amostra - 17 empresas sim (9 não)

3. Quem define ou formula a estratégia?

Na primeira amostra foi perguntado: Quem escreve? Só 2 escreviam e indicaram em um caso o "responsável pelo setor" e em outro o 2º "escalão", o que põe em dúvida a qualidade das estratégias.

2ª. amostra:

Diretoria 7
Diretoria e gerente de vendas 1
Assistente técnico 1
O que indica que das 9 só 7 têm formulação na mão da alta administração.

3ª. amostra (*)

Acionistas majoritários	8
Presidente	7
Diretoria	15
Conselho de Administração	6
Outros	3 **

* Várias respostas múltiplas
**Sempre associada a outro item
Estratégia na mão da administração de topo

4. Quais são?

Pergunta feita para testar o grau de conhecimento do conceito.

1ª. amostra
Não tem - não sabe o que é? 9
Não tem - 1
Sabe e tem 2
(Conscide com as duas que formalizam)

2ª. amostra
Seis das 9 respostas são indicativas de que as empresas não definem estratégia de forma condizente.
As estratégias citadas não são específicas (como alta qualidade e desenvolvimento de produtos).
Apenas 1 indica estratégias que aceitam como tal.

3ª. amostra
Não foi perguntado da mesma forma - em vez disso foi perguntado: Em seu entendimento, qual é a sua estratégia empresarial?
15 responderam a este quesito - 11 não (as duas extras também)
Das 15, 2 responderam evasivamente.
(a) (Livro interno) indicando haver estratégia mas não querendo informar quais.
(b) referem-se a Marketing principalmente.
As outras 13 responderam de forma variada, na maior parte dos casos definindo como estratégia o que os pesquisadores não classificariam como estratégia.

3. Política

1. Tem política?

1ª. amostra todas 12 dizem ter
2ª. amostra 9 dizem sim - 2 não
3ª. amostra 24 dizem sim - 2 não

2. São formalizados por escrito?

1ª. amostra	2	sim
	8	não
	2	depende (sic)
2ª. amostra	8	sim
	1	não
3ª. amostra	15	sim
	11	não

3. Quem define?

1ª. amostra	perguntado junto com objetivos (anterior)	
2ª. amostra	Diretoria	9
3ª. amostra	Acionistas majoritários	7
	Presidente	10
	Diretoria	12
	Conselho Administrativo	7
	Outros	3
	Não respondeu	1

4. Quais são?

1ª. não perguntado
2ª. não perguntado
3ª. apresentada a seguir

4. Outras Perguntas

Na 3ª. amostra houve a pergunta: Quem tem acesso às estratégias? As respostas indicam inconsistências - Por estas respostas não têm acesso às estratégias:

Acionistas	15
Presidente	10
Assessor	16
Diretor	5
Conselho de Administração	10
Outros	15

NOTAS:

1. Um respondente não incluiu nenhum dos acima (sua resposta está acumulada) colocando tanto na formulação como no acesso outro (c/ nota-Grupo Executivo Operacional).

2. 4 colocaram todos menos "outros" como tendo acesso.
   1 apenas colocou todos incluindo outros.

3. 1 não incluiu ninguém (resposta computada).

É muito difícil imaginar os detentores da propriedade e do poder na empresa não tendo acesso às estratégias.

Esta resposta sugere o pouco conhecimento dos conceitos que detectamos, em outras respostas e informalmente, no contato com as empresas.

5. Estratégias Citadas

- As Estratégias referem-se ao Marketing principalmente.
- Desconcentrar risco e uma política de preços que possibilite a sobrevivência da empresa.
- Melhoria do sistema de relações públicas e atuação em áreas pouco exploradas pelos concorrentes.
- Qualidade elevada,preço baixo,agilidade administrativa
- Maximizar a utilização dos benefícios governamentais, pois no futuro eles serão mais limitados.
- Conter rentabilidade adequada para proporcionar novos investimentos em ativos operacionais e lucro para os acionistas - no momento - conservadora.
- Adaptar tecnologia existente, criar tecnologia própria difundindo-a no parque industrial brasileiro de material elétrico.
- Objetivar lucro e consolidação no mercado.
- Estratégia de crescimento, concentrando-se no setor energético
- Capacitação para produzir (explorar ao máximo nossa capacitação para produzir).
- Manutenção do crescimento, solidez econômico-financeira
- Diversificação horizontal e vertical para atendimento da política estabelecida.
- Atuar principalmente dentro do setor de cada unidade de negócio, examinando novas oportunidades
- Remunerar adequadamente o investimento, criar condições para o desenvolvimento dos colaboradores da empresa, manter a liderança no mercado
- Assegurar sobrevivência a longo prazo através do domínio tecnológico dos principais segmentos de mercado.

E1 Desenvolvimento com rentabilidade pela inovação e exemplo

E2 Maximização do lucro, crescimento dos negócios; melhoria social.

6. Políticas Citadas

- Política Comercial - servir o mercado/clientes, Política de Administração - justa e correta, Política Social - justa e humana.
- Procurar crescer superando as dificuldades encontradas
- Vender em melhores condições, promover agilização de recebimentos, vender serviços ao exterior
- Atualização tecnológica eficiente, elevação fator benefício/custo, corpo gerencial reduzido, porém integrado.
- Manutenção de fatia do mercado
- Adequação à conjuntura do país
- Criar e treinar recursos humanos para o desenvolvimento de pesquisa básica e aplicada
- Valorização dos recursos humanos, política de treinamento em busca de eficiência
- Política de desenvolvimento de recursos humanos
- Manter conduta ética, buscar e manter a liderança em produtos e serviços onde atua/Desenvolver e manter tecnologia adequada ao mercado/Aumentar constantemente a produtividade
- Agressividade e seletividade comercial/Redução de custos (economia de escala) /Desenvolvimento da capacidade gerencial
- Participar de negócios para os quais haja domínio ou abundância de matérias primas para atingir mercados claramente definidos , habitação, alimentação e conservação de energia.
- Absoluta integridade no relacionamento com clientes e funcionários, respeitando seus direitos e obrigações, sem abrir mão do nível qualitativo dos produtos da empresa e da eficiência interna

E1 Desenvolvimento com rentabilidade pela inovação e exemplo
Dois que responderam para estratégia não responderam para política.
Um atrasado não respondeu.

V. CONCLUSÕES

Grupando determinadas questões, podemos concluir que o grau de conhecimento dos conceitos pelos dirigentes das empresas pesquisadas é razoável, porém, confirmando a pesquisa bibliográfica há grande diversidade de definições entre os principais conceitos.

O planejamento estratégico é, na opinião dos respondentes, praticado na maioria das empresas, mas a análise das respostas indica que provavelmente os respondentes não têm o conceito de planejamento estratégico da literatura.

Agrupamos a tabulação das respostas em 3 grupos:

(1) Objetivos
(2) Estratégia
(3) Políticas

1. Objetivos

1.1. Pelas respostas, a maioria esmagadora das empresas acha que têm objetivos[1] e, embora também achem importante formalizar esses objetivos[2], vários não os formalizam[3] o que parece contraditório e significa que para elas os objetivos são de conhecimento restrito, provavelmente ao grupo de topo.

1.2. Quanto a quem define os objetivos da empresa, na maioria das empresas é a Diretoria[4].

1.3. Quanto à importância relativa dos objetivos, lucro e sobrevivência

2. Estratégias

2.1. Novamente quase todas declararam ter estratégia[5] mas as que formalizam são em menor número[6].

2.2. Quanto a quem define, a maioria também tem suas estratégias definidas pela Diretoria, exceto na primeira amostra onde as respostas põem em dúvida o conhecimento do conceito pelos respondentes.

2.3. Quando perguntadas quais as estratégias, as empresas responderam de forma a concluirmos não coincidir o conceito de estratégia das empresas com o dos pesquisadores.

3. Políticas

3.1. A maioria afirma possuí-las[7] e formalizá-las[8]

3.2. Outra vez a Diretoria é a principal responsável pela formulação e estabelecimento.

3.3. Quanto à conceituação nas duas primeiras amostras não houve perguntas e, na terceira, as respostas não nos permitem tirar conclusões.

Em resumo, todos os três conceitos pesquisados são utilizados ainda de forma bastante informal pelas empresas, havendo uma certa indefinição e imprecisão principalmente para o conceito de Estratégia. A pesquisa de campo confirmou o que ocorreu na pesquisa bibliográfica (nota 1) e o concluído por Higginson em sua pesquisa nos EUA.

NOTAS

1. Nas três amostras, apenas dois respondentes responderam não.

2. Apenas um na terceira amostra respondeu não.

3. A maioria na primeira amostra 7/12, 4/11 na segunda amostra e 4/27 na terceira amostra.

4. 8/11 na primeira, 8/12 na segunda e 14/28 na terceira.

5. Apenas 25 na segunda amostra e 2 na terceira responderam não.

6. 2 na primeira amostra, 6 na segunda e 17 na terceira.

7. Apenas 2 na segunda amostra, 2 na terceira afirmaram possuí-las.

8. 2 na primeira, 8 na segunda e 15 na terceira.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

Primeira amostra

01. Sua empresa costuma ou não definir objetivos?

02. O Sr. considera ou não importante formalizar os objetivos da empresa?

03. Quais são os principais objetivos da sua empresa?

04. Quem define esses objetivos?

05. Que instrumentos ou técnicas são usados para estabelecer os objetivos?

06. O que acontece quando os objetivos da empresa não são atingidos?

07. Como os objetivos são desdobrados pelos outros níveis da empresa?

08. Sua empresa tem ou não estratégias?

09. Quais?

10. Quem formula as estratégias da empresa?

11. As estratégias são escritas ou não?

12. Por quem?

13. Quem tem acesso às estratégias?

Anexo 1 (cont.)

14. As estratégias são revistas

(a) Periodicamente a intervalos certos ☐

(b) De quanto em quanto tempo?
quando necessário ☐
freqüentemente ☐
poucas vezes ☐

15. A sua empresa tem ou não políticas?

16. Quem traça essas políticas?

17. É importante ou não ter políticas?

18. Essas políticas são escritas ou não?

19. É importante ou não ter políticas escritas?

ANEXO 2

DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

1ª Pesquisa - 12 Empresas

1. Pequena empresa industrial
2. Pequena empresa de serviços
3. Média empresa industrial
4. Grande empresa de serviços
5. Grande empresa comercial
6. Média empresa industrial
7. Grande empresa industrial
8. Pequena empresa de serviços
9. Grande empresa industrial
10. Média empresa de serviços
11. Pequena empresa comercial
12. Grande empresa de serviços

ANEXO 3

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pesquisa em 12 Empresas do Rio e São Paulo

Com o objetivo de facilitar a análise, adotamos uma espécie de tabulação das perguntas do questionário que constituiu o instrumento da pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não existiria sentido em referirmo-nos à tabulação, mas, tentamos agrupar os dados de uma forma que nos permitisse visualizar alguns resultados.

Pergunta 1 Sua empresa costuma ou não definir objetivos?

SIM → 11 empresas

NÃO → 1 empresa

- a única empresa que admitiu não definir objetivos é uma pequena empresa, cujos objetivos se confundem com os do empresário (o entrevistado).

Pergunta 2 O Sr. considera ou não importante formalizar os objetivos da empresa?

SIM → 12 empresas (todos)

NÃO → -

- Ao mesmo tempo em que os entrevistados davam sua opinião acerca da importância de formalizar, foi-lhes também solicitado informar se isto ocorria em suas empresas. As respostas obtidas foram as seguintes:

Formalizam → 5 empresas

Não formalizam → 7 empresas

Anexo 3 (cont.)

- Podemos concluir que o fato de se considerar a formalização importante, não implica na sua utilização. Isto poderia ser interpretado da seguinte forma: os entrevistados que não formalizam os objetivos, não consideram isso necessário para sua empresa, Isto significa que, para eles, formalizar é importante mas não é fundamental.

Pergunta 3 Quais são os principais objetivos da sua empresa?

Sobrevivência	→ 5 empresas
Liderança	→ 2 empresas
Crescimento	→ 5 empresas
Lucro	→ 8 empresas
Social (empregados)	→ 3 empresas
Satisfação necessidades consumidor	→ 1 empresa

- Várias empresas têm múltiplos objetivos.

- Os objetivos mais imediatistas são os declarados com maior freqüência. Ao se limitarem a estabelecer objetivos de curto prazo, as empresas objetivam eliminar o risco que caracteriza o horizonte de longo prazo.

Pergunta 4, 10 e 16 (cruzamento) Quem define: objetivos, estratégias políticas.

Em 8 das 12 empresas entrevistadas, objetivos, estratégias e políticas são traçadas pela mesma pessoa ou grupo. Nos 4 casos em que isso não acontece ocorrem as seguintes situações:

(a) em 3 casos a definição das políticas é delegada.
(b) em 1 caso, ambas, estratégia e políticas têm suas definições delegadas.

Anexo 3 (cont.)

- Na realidade, a teoria é confirmada: planejamento estratégico é responsabilidade do topo e de ninguém mais. Não podemos ainda julgar se as empresas têm ou não planejamento estratégico. O que queremos dizer é que a atitude dos entrevistados (gerência de topo) tende a ser centralizadora no que concerne às decisões de cunho estratégico.

Pergunta 5 Que instrumentos ou técnicas são usados para estabelecer os objetivos?

A análise dos instrumentos foi efetuada levando em conta os objetivos declarados da empresa.

Foram detectados 2 tipos básicos de informação:

- sensibilidade e rumores, ou seja, informações baseadas em conversas, notícias de consumo generalizado etc.

- informações específicas da empresa ou do ramo normalmente relativas ao passado.

Ao tentarmos estabelecer uma correlação com os objetivos declarados, chegamos a uma conclusão de que as empresas que têm como objetivo a sobrevivência, se distinguem das demais. Essas empresas não usam nem procuram informações específicas. Restringem-se ao primeiro tipo citado. Dentre as empresas que buscam lucro, só aquelas que buscam também sobrevivência dispensam informações mais precisas. Aqui o objetivo sobrevivência superpõe-se ao de lucro. Quem não procura informações não consegue visualizar oportunidades nem ameaças. Tende a perceber o ambiente como imutável.

Anexo 3 (cont.)

Pergunta 6 O que acontece quando os objetivos não são atingidos?

O objetivo da pergunta era determinar quem controla, no sentido não de fiscalizar, mas de aumentar as probabilidades de atingir os objetivos.

Verificamos que quem visa sobrevivência não controla, apenas fiscaliza. São empresas reativas. Observamos, também, que as empresas que colocaram liderança como objetivo principal também não controlam. Interpretamos esta liderança, nas empresas entrevistadas, como um fruto de vaidade pessoal. Em relação à empresa, a visão é de sobrevivência, pois a empresa é um meio de satisfazer necessidades exclusivamente pessoais.

Pergunta 7 Como os objetivos são desdobrados pelos outros níveis da empresa?

Observamos que somente em duas empresas existe negociação no estabelecimento de objetivos ao longo da hierarquia. Todas as outras simplesmente comunicam aos demais escalões as metas a serem atingidas. Pode-se concluir que muita informação é perdida e, portanto, muitas oportunidades também.

Pergunta 8 Sua empresa tem ou não estratégia?

Todas as empresas responderam que têm.

Anexo 3 (cont.)

Pergunta 9 Quais?

Antes de analisarmos as respostas dos entrevistados, julgamos importante especificar alguns pressupostos característicos da inexistência de planejamento estratégico na empresa.

- objetivos de curto prazo: sobrevivência, lucro imediato etc.
- missão não consciente
- crescimento meramente concedido pela ambiência
- atitude de isentar a gerência da responsabilidade pelos fracassos e culpar fatores externos que são sempre encarados como ameaças e não como contingências.
- estabelecer objetivos sempre com base em comportamentos do passado. "O futuro é sempre diferente".

Abaixo, analisamos as respostas das doze empresas:

1. Não sabe o que é estratégia - Está preocupado com sobrevivência, essencialmente. Seu comportamento é relativo às demandas do mercado. É uma pequena indústria de vidros de laboratório. Sempre que o mercado solicita um novo tipo de recipiente ele reproduz de acordo com as especificações do cliente (ele chama esse comportamento de Inovação). As preocupações de planejamento, limitam-se aos problemas de caixa.

2. Não sabe o que é estratégia - Citou como exemplo das estratégias da empresa uma série de políticas.
(Agência de Propaganda de pequeno porte)

3. Não quis citar mas afirmou que tem uma estratégia para cada linha de produto. Isto deixa-nos antever que não existe estratégia nem o empresário sabe o que é. A im

Anexo 3 (cont.)

pressão que nos fica é que o que ele entende por estratégias são táticas.

4. Citou como estratégia - "liderança de mercado". Esta assertiva não pode ser considerada estratégia. Quando muito, poderia ser considerada como objetivo, mas, ainda assim, estaria mal definido. Drucker diz textualmente que "os objetivos devem ser estabelecidos a partir de "o que é o nosso negócio, o que ele será e o que deveria ser. "Não são abstrações". Assim sendo, a fluidez da definição seria apenas um meio de eliminar o risco de errar. Conseqüentemente, não tem estratégia e não sabe o que é.
(Empresa de serviços de grande porte)

5. Não quis citar. No entanto, quando foi perguntado se as estratégias são escritas respondeu que não são mas que deveriam ser, pois o que não é escrito não é cobrado, não se consegue chegar aos objetivos. Como estratégia é essencialmente busca e não cobrança como os objetivos definidos são essencialmente de curto prazo, isto significa que as suas possíveis estratégias são meramente táticas. Conclusão - Não tem nem sabe o que é.
(Empresa de serviços de grande porte)

6. Não tem estratégia. Sua visão de negócio está restrita a um único tipo de matéria-prima e ao segmento "A" da população (produtos supérfluos). Sua busca de oportunidades respeita estas restrições. Sua preocupação primordial é eficiência e o seu objetivo, a sobrevivência. Apesar de haver definido como crescimento, este pode ser entendido como aquele concedido pela ambiência e não buscado de forma agressiva.
(Indústria metalúrgica de médio porte)

Anexo 3 (cont.)

7. Sabe o que é estratégia e tem. Tem clara noção do seu negócio e tem um comportamento ativo em termos de busca de oportunidades. Como exemplo, temos que ele já fez investimentos no Nordeste (fundou uma fábrica) como resposta a uma oportunidade surgida. No momento, está preocupado com o relacionamento entre as suas decisões atuais e o que possa vir a ser o Brasil dentro de um período de 20 anos, por exemplo.

Curiosamente foi este empresário, dentre os 12 entrevistados, o que mais demonstrou insegurança como resultado de uma percepção de mutação constante no ambiente. Isso nos leva a concluir, corroborando a opinião de Paulo Motta, que a idéia de planejamento estratégico tem que estar associada a uma convivência saudável com a incerteza e o risco.

"A inovação e a mudança - e, portanto, o crescimento - necessitam de planejamento de ação para sobrepor-se a fatores da ambiência moderna e interna que induzem a:

1. estabilidade excessiva,
2. colocação da sobrevivência como objetivo primordial, e
3. manutenção do"status quo"

(Paulo Motta - 1979)
(Indústria Metalúrgica de Grande Porte)

8. Não tem estratégia - Apontou como estratégia a redução de risco, o que significa que só adotará "oportunidades" comprovadamente rendosas. A tendência é entrar sempre atrasado em relação aos concorrentes ou não ter mais condições de entrar. Conseqüentemente, podemos afirmar que, além de não ter estratégia, não sabe o que é.
(Empresa de construção de pequeno porte)

Anexo 3 (cont.)

9. Não tem estratégia e não sabe o que é. Define como tal "retirar a mercadoria do mercado quando o preço tende a abaixar". Está patente que se trata de uma mera tática. Seu objetivo é única e exclusivamente obter lucro a curto prazo em qualquer oportunidade que não se caracterize assim.
(Indústria de alimentos de grande porte)

10. Tem estratégia. Seus objetivos são amplos e definidos em termos do campo de atuação. Sua estratégia é definida com grande antecedência em função do montante do investimento exigido. Não é possível mudar a estratégia depois de efetuado o investimento. Esta é uma peculiaridade do ramo de "moradia" e principalmente de hotelaria, pois uma vez decidido construir um hotel de duas estrelas para atender a um determinado segmento, não é viável transformá-lo em "cinco estrelas".
(Empresa de serviços de médio porte)

11. Não tem estratégia. O seu objetivo consiste essencialmente em obter lucro com vistas à sobrevivência. As estratégias são definidas como de vendas e compras que na realidade são políticas.
(Empresa comercial de pequeno porte)

12. A empresa recusou-se a fornecer, não só os objetivos, mas também a estratégia, No entanto, afirmou que "as estratégias" são definidas pelo segundo escalão, com posterior aprovação da diretoria.
(Corretora de valores de grande porte)

Pergunta 10 Já analisada em conjunto com as de número 4 e 16.

Anexo 3 (cont.)

Pergunta 11 As estratégias são escritas ou não?

São escritas - 2 empresas
Não são escritas -10 empresas

Pergunta 12 Quem escreve?

Das duas que afirmaram ter estratégias escritas, a primeira informou que cabe ao responsável pelo setor escrever as estratégias e a segunda responsabilizou o segundo escalão. Isto vem confirmar nossa opinião de que nenhuma destas realmente tem estratégia, já que estratégia, como foi visto é responsabilidade única e exclusivamente do topo da empresa.

Pergunta 13 Quem tem acesso às estratégias?

Nas empresas que têm estratégias, só o topo tem acesso a elas. O entrevistado, portanto, trabalha sozinho na busca de oportunidades.

Pergunta 14 As estratégias são revistas?

a) apenas periodicamente	3 empresas
b) apenas quando necessário	3 empresas
c) periodicamente e quando necessário	5 empresas
d) nunca revisa	1 empresa

As duas empresas que podemos afirmar terem realmente estratégia são consistentes, pois ambas efetuam revisões periódicas em intervalos de tempo aceitáveis (seis meses ou um ano).

Anexo 3 (cont.)

Pergunta 15 Sua empresa tem ou não políticas?

Todas as 12 empresas entrevistadas declararam ter políticas.

Obs.: Foi detectado durante as entrevistas que nenhuma empresa sabia o significado da palavra.

Pergunta 16 Analisada em conjunto com as perguntas 4 e 10.

Pergunta 17 É importante ou não ter políticas?

Todas responderam ser importante. As razões apresentadas foram:

- dar continuidade e consistência	2 empresas
- auxilia a planejar	1 empresa
- demonstração de ação	1 empresa
- diminui as injustiças	1 empresa

Pergunta 18 Estas políticas são escritas?

Sim	2 empresas
Não	8 empresas
Depende	2 empresas

Pergunta 19 É importante ter políticas escritas?

Sim	9 empresas
Não	2 empresas
Depende	1 empresa

O que se verifica é que as empresas não consideram importante e não escrevem, mas dentre as que consideram importante, apenas duas escrevem, ou seja, "considerar importante" não tem qualquer implicação de comportamento.

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO DA 2ª AMOSTRA

1. A SUA EMRPRESA TEM OBJETIVOS?

( ) De curto prazo
( ) De médio prazo
( ) De longo prazo
( ) Não tem objetivos

2. ASSINALE O PRINCIPAL OBJETIVO DA SUA EMPRESA:

( ) Sobrevivência
( ) Prestígio
( ) Lucro
( ) Crescimento

Se o principal objetivo da sua empresa não consta entre os acima, favor citá-lo _____

3. A QUEM CABE A RESPONSABILIDADE DE DEFINIR OS OBJETIVOS?

cite o(s) cargo(s) desse(s) elemento(s) na empresa.

_____

_____

4. OS OBJETIVOS SÃO FORMALIZADOS POR ESCRITO?

( ) Sim
( ) Não

Se respondeu não, justifique: _____

_____

ANEXO 4 (cont.)

5. QUE INFORMAÇÕES SÃO UTILIZADAS PARA O ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS?

6. A SUA EMPRESA TEM ESTRATÉGIAS?

( ) Sim
( ) Não
Se respondeu não, justifique:

7. SE TEM, QUAIS SÃO?

8. A QUEM CABE A RESPONSABILIDADE DE FORMULAR AS ESTRATÉGIAS? cite o(s) cargo(s) desse(s) elemento(s) na empresa.

9. AS ESTRATÉGIAS SÃO FORMALIZADAS POR ESCRITO?

( ) Sim
( ) Não
Se respondeu não, justifique:

ANEXO 4 (cont.)

10. QUEM AS ESCREVE?

_____

_____

11. QUEM TEM ACESSO ÃS ESTRATÉGIAS?

( ) Alta administração
( ) Gerência de departamentos
( ) Chefia de setores
( ) Funcionários em geral

12. A SUA EMPRESA TEM POLÍTICAS?

( ) Sim
( ) Não

Se respondeu não, justifique: _____

_____

13. A QUEM CABE A RESPONSABILIDADE DE TRAÇAR AS POLÍTICAS? cite o(s) cargo(s) desse(s) elemento(s) na empresa.

_____

_____

14. AS POLÍTICAS SÃO FORMALIZADAS POR ESCRITO?

( ) Sim
( ) Não

-o-o-o-

Capital Social: CR$ .....
Número de empregados: .....
As informações acima servirão apenas para classificar os respondentes do Questionário. Não é necessário informar o nome da sua empresa.

ANEXO 5

PERFIL DAS EMPRESAS RESPONDENTES

EMPRESA "A"

Localização: Rio de Janeiro-RJ
Nº de empregados: 1.500

EMPRESA "B"

Localização: Petrópolis-RJ
Nº de empregados: 1.300

EMPRESA "C"

Localização: Niterói-RJ
Nº de empregados: 1.200

EMPRESA "D"

Localização: Valença-RJ
Nº de empregados: 1.100

EMPRESA "E"

Localização: Petrópolis-RJ
Nº de empregados: 620

EMPRESA "F"

Localização: Rio de Janeiro-RJ
Nº de empregados: 540

ANEXO 5 (cont.)

EMPRESA "G"

Localização: Petrópolis-RJ
Nº de empregados: 400

EMPRESA "H"

Localização: Petrópolis-RJ
Nº de empregados: 368

EMPRESA "I"

Localização: Paracambi-RJ
Nº de empregados: 320

EMPRESA "J"

Localização: São Fidelis-RJ
Nº de empregados: 280

EMPRESA "L"

Localização: Niterói-RJ
Nº de empregados: 60

ANEXO 6

TABULAÇÃO DE DADOS

Apresentamos, a seguir, tabelas de dados resultantes das informações obtidas através dos questionários aplicados:

Tabela 1

Pergunta: 1
Base: Todas as respondentes
Objetivo: Verificar se as respondentes têm objetivos.

Itens	quant.	%
De curto prazo	6	46.2
De médio prazo	4	30.7
De longo prazo	3	23.1
	13	100.0

Obs.: Uma das empresas assinalou os 3 itens.

Tabela 2

Pergunta: 2
Base: Todas as respondentes
Objetivo: Verificar qual o principal objetivo das respondentes.

Itens	quant.	%
Sobrevivência	3	27.3
Prestígio	1	9.1
Lucro	4	36.3
Crescimento	3	27.3
	11	100.0

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 3

Pergunta: 3
Base: Todas as respondentes
Objetivo: Verificar quem define os objetivos

Itens	quant.	%
Diretoria	7	63.6
Diretoria e Assembléia de Acionistas	1	9.1
Gerente de Vendas	1	9.1
Diretor de Vendas	1	9.1
Conselho de Administração	1	9.1
	11	100.0

Tabela 4

Pergunta: 4
Base: Todas as respondentes
Objetivo: Verificar se os objetivos são escritos

Itens	quant.	%
Sim	7	63.6
Não	4	36.4
	11	100.0

Obs.: Dos 4 que responderam negativamente, dois justificaram-se da seguinte forma:

1. "somos uma empresa fechada"
2. "as nossas metas são tão a curto prazo, que sofrem freqüente modificações, ao ponto de não se poder escrevê-las".

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 5

Pergunta: 5
Base: Todas as respondentes
Objetivo: Verificar quais as informações utilizadas para definição dos objetivos.

Itens	quant.	%
Mercado em geral	4	36.4
Todas	3	27.3
Volume de vendas e atuação/concorrentes	2	18.1
Contato c/clientes, sindicato e acompanhamento dos negócios em geral	1	9.1
Sem resposta	1	9.1
	11	100.0

Tabela 6

Pergunta: 6
Base: Todas as respondentes
Objetivo: Verificar se as respondentes têm estratégias

Itens	quant.	%
Sim	9	81.8
Não	2	18.2
	11	100.0

Obs.: Uma das que responderam negativamente, justificou-se da seguinte forma:

. "porque os membros da direção têm se modificado com muita freqüência"

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 7

Pergunta: 7

Base: Todas as que responderam "sim" à pergunta 6

Objetivo: Verificar quais são as estratégias escolhidas pelas respondentes.

Itens	quant.	%
Alta qualidade	2	22.3
Desenvolvimento de novos produtos	1	11.1
Espionagem industrial e incremento das vendas	1	11.1
Atendimento personalizado e preços especiais	1	11.1
Maximização de recursos, pulverização dos clientes para obtenção de melhores preços e menores riscos	1	11.1
Atender à demanda do mercado	1	11.1
Sigiloso	1	11.1
Sem resposta	1	11.1
	09	100.0

Tabela 8

Pergunta: 8

Base: Todas que responderam "Sim" à pergunta 6

Objetivo: Verificar quem formula as estratégias

Itens	quant.	%
Diretoria	7	77.8
Diretoria e Gerente de Vendas	1	11.1
Assistente da Diretoria, técnicos e o Gerente de Produção	1	11.1
	09	100.0

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 9

Pergunta: 9
Base: Todas as que responderam "Sim" à pergunta 6
Objetivo: Verificar se as estratégias são escritas

Itens	quant.	%
Sim	6	66.7
Não	3	33.3
	09	100.0

Tabela 10

Pergunta: 10
Base: Todas as que responderam "Sim" à pergunta 6
Objetivo: Verificar quem escreve as estratégias

Itens	quant.	%
Diretoria	6	66.7
Assessores, técnicos e o Gerente de Produção	1	11.1
Sem resposta	2	22.2
	09	100.0

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 11

Pergunta: 11
Base: Todas as que responderam "Sim" à pergunta 6
Objetivo: Verificar quem tem acesso às estratégias

Itens	quant.	%
Alta administração	4	44.4
Alta administração e Gerência de Departamentos	4	44.4
Alta administração, Gerência de Departamentos e Chefias	1	11.2
	09	100.0

Tabela 12

Pergunta: 12
Base: Todas as respondentes
Objetivo: Verificar se as respondentes têm políticas

Itens	quant.	%
Sim	9	81.8
Não	2	18.2
	11	100.0

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 13

Pergunta: 13
Base: Todas as que responderam "sim" à pergunta 12
Objetivo: Verificar quem traça as políticas

Item	quant.	%
Diretoria	9	100.0

Tabela 14

Pergunta: 14
Base: Todas as que responderam "sim" à pergunta 12
Objetivo: Verificar se as políticas são escritas

Itens	quant.	%
Sim	8	88.9
Não	1	11.1
	09	100.0

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 15

Perguntas: 1, 2(cruzamento)

Objetivo: Verificar o principal objetivo das respondentes em relação ao tempo

Objetivos / Tempo	sobrevivência	Prestígio	Lucro	Crescimento	TOTAL
a c/prazo	3	-	2	1	6
a m/prazo	-	1	2	1	4
a l/prazo	-	-	2	1	3
Total	3	1	6	3	13

Tabela 16

Perguntas: 1, 6, 12(cruzamento)

Objetivo: Verificar se as empresas têm objetivos, estratégias e políticas.

estratégias / políticas	Sim	Não	Total
Sim	8	-	8
Não	1	2	3
Total	9	2	11

Objetivos - Sim

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 17

Perguntas: 3, 8, 13 (cruzamento)

Objetivos: Verificar quem ou se as mesmas pessoas estabelecem objetivos, estratégias e políticas.

Objetivos / Estratégia	Diretoria	Diretoria e Assembléia	Diretor de Vendas	Gerência de Vendas	Conselho de Adm.	TOTAL
Diretoria	4 1	1	1			6 1
Diretoria e Ger. de Vendas	1					1
Ass.Diretoria Técnicos e Ger. Produção	1					1
Sem estratégia				1	1	1 1
Total	6 1	1	1	1	1	9 2

X — X = A diretoria estabelece as políticas

X — X = Sem políticas

ANEXO 6 (cont.)

Tabela 18

Perguntas: 4, 9, 14(cruzamento)

Obejtivo: Verificar se os objetivos, estratégias e políticas são formalizados.

Políticas / Objetivos e estratégias	Sim	Não	Sem políticas	TOTAL
Objetivos e estratégias - sim	5	-	-	5
Objetivos e estratégias - não	-	1	2	3
Objetivos - sim estratégias - não	1	-	-	1
Objetivos - não Estratégias - sim	1	-	-	1
Objetivos - sim sem estratégias	1	-	-	1
TOTAL	8	1	2	11

ANEXO 6-A

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA 2ª PESQUISA

TABELA 1 - Pergunta 1

Os resultados mostram uma tendência para objetivos mais imediatistas, ou seja, de curto prazo e, uma minoria, preocupando-se com objetivos de longo prazo.

Apenas uma das empresas respondeu possuir objetivos de curto, médio e longo prazo.

TABELA 2 - Pergunta 2

O Objetivo genérico citado como mais importante, pela maioria das empresas, foi o lucro, o que parece bastante óbvio, uma vez que toda empresa visa obtenção de lucro. A seguir, foram citados a "sobrevivência" e o "crescimento". O prestígio foi citado como objetivo mais importante por uma das respondentes (Empresa "H"), o que faz bastante sentido, visto ser ela uma indústria de veludos de alta qualidade.

TABELA 15 - Cruzamento das perguntas 1 e 2

Um fato relevante que nos chamou a atenção foi que as três empresas, cujo objetivo é sobreviver, apresentam visão de curto prazo .

ANEXO 6-A (cont.)

TABELA 3 - Pergunta 3

Em nove das onze respondentes, os objetivos são definidos pela Alta Administração, o que está coerente com os conceitos teóricos. Nas duas empresas restantes, a Diretoria de Vendas e a Gerência departamental de Vendas , são indicadas como responsáveis pela definição dos objetivos empresariais. Isto pode ser um indicativo de que nessas empresas, "Vendas" ocupa um papel preponderante nos seus negócios.

TABELA 4 - Cruzada com Tabelas 9, 14 - ver Tabela 18

TABELA 5 - Pergunta 5

Sete das onze empresas responderam à pergunta de maneira muito genérica, o que sugere, que tais empresas desconhecem as reais fontes para a obtençaõ de informações relevantes para que a Alta Gerência defina os objetivos da empresa.

TABELA 6 - Cruzada com Tabelas 1, 12 - ver Tabela 16

TABELA 7 - Pergunta 7

Os tipos de estratégias apresentadas são um indicativo de que as empresas desconhecem o que é "estratégia". Nas respostas, ao invés de estratégias foram indicados políticas ou táticas, como por exemplo - Espionagem industrial, atendimento personalizado etc. Apenas uma empresa indicou estratégias mais condizentes.

ANEXO 6-A(cont.)

TABELA 8 - Pergunta 8

Oito das nove empresas que responderam possuir estratégias, indicaram como responsável pela sua formulação, a Alta Administração. Numa destas oito, o Gerente de Vendas tem participação na formulação. Na nona empresa as estratégias são formuladas por elementos da Gerência e ligados à Diretoria.

TABELA 9 - Cruzada com Tabelas 4, 14 - ver Tabela 18

TABELA 10 - Pergunta 10

Na maioria das empresas que formulam estratégias, compete à Diretoria escrevê-las.

TABELA 11 - Pergunta 11

Apenas em quatro empresas a Alta Administração tem exclusividade no acesso às informações estratégicas. Nas demais, tais informações são compartilhadas com as Gerências de Departamentos.

TABELA 12 - Cruzada com Tabelas 1, 6 - ver Tabela 16

TABELA 13 - Pergunta 13

Os resultados mostram que todas as empresas têm suas políticas traçadas pela Alta Administração.

Anexo 6-A (cont.)

TABELA 14 - Cruzada com Tabelas 4, 9 - Ver Tabela 18

TABELA 16 - Cruzamento das Perguntas 1, 6 e 12

De acordo com a Tabela, todas as respondentes alegam possuir objetivos. Oito dizem possuir estratégias e políticas; uma possui estratégia mas não política, e duas não possuem nem políticas nem estratégias. A partir daí, cabe questionar:

- Se uma empresa possui objetivos, mas não possui estratégias e políticas, como poderá instrumentalizar os seus objetivos?

TABELA 17 - Cruzamento das perguntas 3, 8 e 13

Este cruzamento mostra uma situação bastante significativa. Enquanto há empresas onde os objetivos e estratégias são delegados às Gerências Departamentais, em outros cargos, o mesmo não ocorre quanto às políticas, que foram ditas de responsabilidade da Diretoria, em todos os casos. Deveria ter ocorrido o inverso, já que as políticas, por tratarem de decisões mais estruturadas, são passíveis de serem delegadas a níveis mais baixos na hierarquia empresarial. Objetivos e estratégias, no entanto, são de responsabilidade da Alta Administração.

Tal resultado sugere, que as empresas confundem ou ignoram os três conceitos, não podendo, portanto, desenvolver uma prática adequada do Planejamento Estratégico.

Anexo 6-A (cont.)

TABELA 18 - Cruzamento das Perguntas

Achamos significativo o fato de as duas empresas, que informaram não possuir políticas, também não terem objetivos e estratégias formalizados. Apenas cinco empresas, alegam ter objetivos e estratégias escritos.

QUESTIONÁRIO

ANEXO 7

nº

QUADRO 1

(01) SUA EMPRESA COSTUMA DEFINIR OBJETIVOS ?

1 SIM ☐ 2 NÃO ☐

(02) OS OBJETIVOS SÃO FORMALIZADOS POR ESCRITO ?

1 SIM ☐ 2 NÃO ☐

(03) V.Sª CONSIDERA IMPORTANTE FORMALIZAR OS OS OBJETIVOS ?

1 SIM ☐ 2 NAO ☐

(04) GRADUE OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DE SUA EMPRESA:

	BAIXA IMPORT.					ALTA IMPORT
SOBREVIVÊNCIA	1	2	3	4	5	6
LIDERANÇA	1	2	3	4	5	6
LUCRO	1	2	3	4	5	6
CRESCIMENTO	1	2	3	4	5	6
SOCIAL	1	2	3	4	5	6

(05) QUEM DEFINE ESSES OBJETIVOS ?

GRUPO OU ACIONISTAS MAJORITÁRIOS [1] — CONSELHO ADMINISTRATIVO [4]

DIR. PRESIDENTE [2] — OUTRO [5]

A DIRETORIA [3] — ESPECIFIQUE: _____

QUADRO 2

(06) SUA EMPRESA POSSUI ESTRATÉGIAS ?

1 SIM ☐ 2 NAO ☐

(07) AS ESTRATÉGIAS SÃO FORMALIZADAS POR ESCRITO ?

1 SIM ☐ 2 NAO ☐

(08) EM SEU ENTENDIMENTO, QUAL É SUA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ?

_____

_____

_____

(09) QUEM FORMULA ESSAS ESTRATÉGIAS ?

GRUPO OU ACIONISTAS MAJORITÁRIOS [1] — CONSELHO ADMINISTRATIVO [4]

DIR. PRESIDENTE [2] — OUTRO [5]

A DIRETORIA [3]

(10) QUEM TEM ACESSO AS ESTRATÉGIAS ?

GRUPO OU ACIONISTAS MAJORITÁRIOS [1] — A DIRETORIA [4]

DIR. PRESIDENTE [2] — CONSELHO ADMINISTRATIVO [5]

ASSESSORIA [3] — OUTRO

ESPECIFIQUE: _____

QUADRO 3

(11) SUA EMPRESA POSSUI POLÍTICAS ?

1 SIM ☐ 2 NÃO ☐

(12) AS POLÍTICAS SÃO FORMALIZADAS POR ESCRITO ?

1 SIM ☐ 2 NAO ☐

(13) O QUE V.Sª CONSIDERA COMO SUA POLÍTICA EMPRESARIAL ?

_____

_____

_____

(14) QUEM FORMULA SUAS POLÍTICAS ?

GRUPO OU ACIONISTAS MAJORITÁRIOS [1] — CONSELHO ADMINISTRATIVO [4]

DIR. PRESIDENTE [2] — OUTRO [5]

A DIRETORIA [3] — ESPECIFIQUE:

QUADRO 4

(15) SEU PATRIMÔNIO LÍQUIDO ESTÁ EM QUAL INTERVALO ? (31/12/1981)

ABAIXO DE CR$ 200 ML [1]

ENTRE CR$ 200 ML E CR$ 1.400 ML [2]

ACIMA DE CR$ 1.400 [3]

(16) E A QUANTIDADE DE EMPREGADOS DE SUA EMPRESA ? (31/12/81)

ABAIXO DE 100 [1]

ENTRE 100 E 3000 [2]

ACIMA DE 3000 [3]

(17) QUAL A IDADE DA SUA EMPRESA ?

(18) QUAIS OS INSTRUMENTOS QUE SUA EMPRESA UTILIZA ?

ORÇAMENTO [1] — ORÇAMENTO PROGRAMA [4]

PLANEJAMENTO [2] — PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO [5]

ORÇAMENTO BASE ZERO [3]

(19) COM QUE PERIODICIDADE SUA EMPRESA REVISA A UTILIZAÇÃO DESSES INSTRUMENTOS ?

SEMESTRAL [1] — TRIENAL [4]

ANUAL [2] — QUINQUENAL [5]

BIENAL [3] — OUTRO [6]

ANEXO 8

Tamanho das Companhias Respondentes ao 3º Questionário

Das 26 respondentes

- 16 tinham patrimônio líquido acima de 1.4 bilhões e mais de 3.000 empregados - 1º Grupo
- 05 tinham patrimônio líquido acima do mesmo valor, mas menos de 3.000 e mais de 100 empregados. - 2º Grupo
- 05 tinham patrimônio líquido de 200 milhões a 1,4 bilhões e menos de 3.000 e mais de 100 empregados. - 3º Grupo

Quanto à idade

1º Grupo - mais velha - 79 anos
mais nova - 10 anos (atípica)
2ª. mais nova - 27 anos
idade média - 43,7 anos

2º Grupo - mais velha - 21 anos
mais nova - 8 anos
idade média - 16 anos

3º Grupo - mais velha - 33 anos
mais nova - 8 anos
idade média - 24 anos

Planejamento das idades

8	12	21	30	42	51	60	70
8	17	21	30		51	64	79
10		25	31		53		
		27	32				
		27	36				
		28	33				
		29					

Nº de Empresas	3	2	7	6	1	3	2	2	Total
									26
			8	7					28*

* Acrescentamos às 26 - 2 questionários chegados posteriormente de empresas com 20 e 35 anos de idade, ficando a amostra com 28.

As 2 empresas pertenciam ao 3º grupo.

ANEXO 9

OBJETIVOS

	1º GRUPO (16)	2º GRUPO (5)	S/TOTAL	3º GRUPO (7)	J	C
01	16	4(1)	20(1)	7	27(1)	28
02	14(2)	4(1)	18(2)	5(2)	23(5)	28
03	16	5	21	6(1)	27(1)	28
1	7	1	8	4	12	
2	5	2	7	2	9	
3	9	3	12	4	16	
4	3	-	3	4	7	
5	-	-		-	-	

Os números entre parênteses são os de empresas que responderam não.

Apenas uma empresa não define objetivos e não acha isto importante e pertence ao grupo das maiores. 23/28 formalizam por escrito. Predominância da diretoria e do grupo controlador sobre o presidente na formulação dos objetivos.

Predominância da Diretoria e do grupo de acionistas sobre o Presidente.

Anexo 9 (cont.)
SUB-ITENS PERGUNTA 4

		1ºG.	2ºG.	S/T	3ºG.	T	
SOBREVIVÊNCIA	1	1		1		1	
(14/3.6)	2	2		2		2	
	3	1		1		1	
	4	2	1	3		3	
	5	3	1	4		4	
	6	5	1	6	6	12	23
LIDERANÇA	1	-	-	-	-	-	
(15.3. 6.)	2	-	-	-	-	-	
	3	2	1	3	1	4	
	4	2	1	3	3	6	
	5	5	1	6	1	7	
	6	6	-	6	1	7	24
LUCRO	1		1	1		1	
(16.5.6)	2	1		1		1	
	3		1	1		1	
	4				3	3	
	5	7		7	1	8	
	6	8	3	11	2	13	27
CRESC.	1	1		1		1	
(16.5.6)	2		1	1		1	
	3	1	1	2	2	4	
	4	5	2	7	4	11	
	5	7	1	8		8	
	6	2	1	2	-	2	27
SOCIAL	1				1	1	
(16.5.6)	2	2		2	2	2	
	3	4		4	-	4	
	4	4	2	6	-	6	
	5	4	2	6	1	7	
	6	2	1	3	2	5	25

Anexo 9 (cont.)

GRUPOS - 1º - 2º - 3º

PONTOS	2º	1º	S/T	3º	T
Sobrev.	15	61	76	36	112
Lid.	12	75	87	26	113
Lucro	28	85	113	29	142
Cresc.	18	71	89	25	111
Social	24	64	88	25	110

Predominância do lucro porém não tão acentuada;os outros muito equilibrados.

No 3ºgrupo das empresas maiores o objetivo com mais pontos foi sobrevivência, diferente dos outros grupos de empresas maiores.

Anexo 9 (cont.)

ESTRATÉGIA

SIM

	1ºG.	2º	S/T	3ºG.	T	C
06	15(1)	4(1)	19(2)	7-	26(2)	28
07	11(5)	3(2)	14(7)	4(3)	18(10)	28
08	por extenso					
09						
1	4	1	4	3	8	
2	5	1	6	3	9	
3	12	2	14	3	17	Dir.
4	3	-	3	3	6	C.A.
5	-	1	1	1	2	42
10						
1	6	1	7	2	9	
2	9	2	11	3	14	
3	6	1	7	2	9	
4	15	2	17	5	22	Dir.
5	9	-	9	3	12	C.A.
6	3	2	5	1	6	

POLÍTICAS

11	15(1)	4(1)	19(2)	7-	26(2)	28
12	10(6)	3(2)	13(8)	3(4)	16(12)	28
14						
1	5	1	6	1	7	
2	6	2	8	2	10	Pres.
3	8	1	9	5	14	Dir.
4	5	-	5	2	7	C.A.
5	1	1	2	-	2	

Quase a totalidade(26/28) considera que possui estratégia. Apenas 18 formalizam por escrito.

No exame das respostas por extenso vislumbramos algumas conclusões que expomos mais adiante.

A definição das estratégias é predominantemente feita pelas diretorias e o Presidente aqui tem predominância sobre os acionistas e sobre o grupo controlador. O mesmo ocorre com as políticas.

A predominância do Presidente e da Diretoria sobre o Conselho comfirma a hipótese de que no Brasil há o "Board" no modelo americano.

Esta hipótese foi confirmada nos "casos" escritos na área e por inúmeras entrevistas posteriores.

Anexo 9 (cont.)

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA (Respostas múltiplas)

18	1º	2º	S/T	3º	T
1	14	5	19	3	22
2	10	4	14	5	19
3	4	-	4	1	5
4	2	-	2	3	5
5	10	1	11	1	12

Essa resposta nos dá base para apreciar o nível de desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas.

Grande maioria usa o orçamento, etapa indispensável para o planejamento estratégico e 19/28 declaram usar planejamento.

Aqui pareceu encontrarmos correlação com o tamanho. Das empresas menores, apenas 2 consideram-se como tendo planejamento estratégico, enquanto que 10/16 acham que o tem.

PERIODICIDADE

19	1º	2º	S/T	3º	T
1º semestral	8	4	12	5	17
2º Anual	6	1	7	1	8
3º Bienal	-	1	1		1
4º Trienal	-	1	1		1
5º Quinquenal	-	1	1		1
6º Outro					
Trimestral	4		4		4
Mensal	1		1		1

O Planejamento a prazos mais longos que caracteriza o planejamento estratégico é quase inexistente o que põe em dúvida respostas anteriores.

ANEXO 10

3ª. Amostra Resultados

Dos 186 questionários, foram devolvidos 21. No intuito de aumentar a taxa de retorno, procuramos contatar as 24 empresas da amostra que se localizaram no Estado do Rio de Janeiro, através de telefonemas.

Foram efetuados 17 contatos telefônicos, com os seguintes resultados:

5 iriam responder
1 aversão à pesquisa
1 já respondeu
10 ignoravam a pesquisa, ou viajaram ou rasgaram
7 não se conseguiu contato telefônico

Tentamos a hipótese que o envio do envelope e selo auxilias_se o retorno dos questionários:

Remetidos com envelope	72	retormaram	4	(6%)
Remetidos sem envelope	114	retornaram	17	(15%)
	186		21	

Ao nível de confiança de 99% constatou-se que o envio sem envelope é superior. Segundo parece, isto é devido ao perfil das organizações (a unidade de observação pe um executivo de topo dispondo de suporte administrativo).

$H_o : p1 = p2$

$H_1 : p2 > p1$

$M_{p1} - p1 = 0 \qquad G_{p2} - p1 = 0,00227$

$$Z_{calculado} = \frac{-9}{0,04764} = -188,92$$

$Z_{0.01} = -2,33$

Continua ...

Rejeito H_o, há evidências de que a remessa sem envelope é superior.

Relativamente aos objetivos, formalizações e importância da formalização os resultados podem ser visualizados na tabela abaixo:

V A R I Á V E L	% respostas
1. definem objetivos	96%
2. formalizam objetivos por escrito	81%
3. consideram importante a formalização	96%

Bastante coerente com o pressuposto de que se tratam de organizações burocráticas (conceito Weberiano).

Quanto à graduação dos objetivos (de baixa importância até alta importância), cerca de 50% das organizações consideram seu principal objetivo a sobrevivência. Empata com este objetivo está o lucro.

Por outro lado, cerca de 7% das empresas consideram como de alta importância, o objetivo crescimento. Os objetivos liderança e social situam-se de mediana importância para as empresas.

O quadro a seguir mostra os relacionamentos entre quem fixa objetivos, estratégias, quem tem acesso a estas estratégias, quem fixa políticas, os instrumentos utilizados no planejamento/controle e a periodicidade de atualização. No quadro, os itens estão classificados pela frequência de resposta (o primeiro colocado possui maior incidência).

Constata-se a presença significativa da administração de topo nos diversos quesitos.

Seria tópico de indagação, e se a diretoria dessas empresas é funcional e de que maneira é feita a divisão do trabalho, pois acreditamos que a fixação de políticas deve ser delegada e restrita às áreas funcionais.

ORDENS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	ACESSO	POLÍTICAS	INSTRUMENTOS	PERIODICIDADE
1º	Diretoria	Diretoria	Diretoria	Diretoria	Orçamento	Semestral
2º	Grupo Acionistas	Grupo/Presid.	Grupo/Presid.	Presidente	Planejamento	Anual
3º	Presidente	Cons.Admin.	Assessoria	Grupo/Cons.Adm.	Planejamento Estratégico	Outro(trim.)
4º	Cons.Admin.	Gerente/Asses.	Cons. Admin.	Outro	Orçamento-Programa e OBZ	

Examinando o item instrumentos verifica-se a presença significativa da utilização de orçamento.

O orçamento, segundo sabemos, deve vir depois do planejamento como instrumento de controle.

O que se pode depreender, então, é que dada ênfase ao controle. Este fato é coerente com a elevada importância concedida a sobrevivência e o lucro. Junte-se a isto a periodicidade declarada em primeiro lugar: semestral.

Cabe examinar a colocação de planejamento estratégico declarado por cerca de 46% das empresas. A presença deste item com esta magnitude é bastante questionada se levarmos em conta os conceitos de estratégia e política declarados.

No que concerne às estratégias, temos:

VARIÁVEL	% RESPOSTAS
1. Possuem estratégias	92%
2. Formalizam por escrito	65%

No que tange às políticas, observamos que:

VARIÁVEL	% RESPOSTAS
1. Possuem políticas	92%
2. Formalizam por escrito	58%

Comparando os percentuais acima com as análises subjetivas constantes do quadro que se segue, depreende-se que as empresas contactadas dispõem de uma adequada percepção de qual seja sua estratégia. O aspecto político, no entanto, ainda é alvo de considerável grau de confusão, sendo que, em alguns casos, ocorrem inversões nos conceitos de estratégias e de política. Assim, a análise realizada pelo consultor apontou, na amostra, 9 inversões, 2 delas substituindo o conceito de estratégia pelo de política e as 7 restantes incidindo no oposto.

		CONSULTOR X	PESQUISADORES			P
CONHECIMENTO ESTRATÉGIA	BOM	12(41%)	10(35%)	7(24%)	10(35%)	39(33%)
	MAU	3(10%)	5(17%)	8(28%)	5(17%)	21(18%)
CONHECIMENTO POLÍTICA	MAU	10(35%)	7(24%)	7(24%)	7(24%)	31(27%)
	BOM	4(14%)	7(24%)	7(24%)	7(24%)	25(22%)

Vale observar, ainda, que o consultor, na análise feita, desempenhou papel equivalente ao de grupo de controle frente aos grupos de avaliações realizadas pelos 3 pesquisadores. O nível de consistência existente entre os dois conjuntos de avaliações pode ser apreciado no quadro abaixo:

	PESQUISADORES			P
	A	B	C	
PERGUNTA SOBRE ESTRATÉGIA(CONSULTOR)	76%	70%	64%	0,001
PERGUNTA SOBRE POLÍTICA (CONSULTOR)	76%	78%	80%	0,001

IV. TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS

Sumário

1. Objetivos

Perguntas:

1. Sua empresa tem objetivos? (ou, costuma definir objetivos)

   1ª. amostra - 11 tem, 1 não
   2ª. amostra - todas as empresas
   3ª. amostra - 25 tem, 1 não (os 2 extras sim)

2. Os objetivos são formalizados por escrito?

   1ª. amostra - 5 formalizaram (7 não formalizaram)
   2ª. amostra - 7 formalizaram
   3ª. amostra - 21 formalizaram (4 não) (os extras sim)

3. É importante formalizar os objetivos?

   1ª. amostra - todas, 12 sim
   2ª. amostra - não perguntado
   3ª. amostra - 25 acham importante, 1 não acha (os 2 extras sim)

4. Quem define os objetivos?

   1ª. amostra - Diretoria 8
   Outros 2
   Conselho 1