

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCO AUGUSTO BOLDRIM PASTURINO

**O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA BRASILEIRA SOB A ÓTICA
DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

SÃO PAULO - SP
ANO 2015

MARCO AUGUSTO BOLDRIM PASTURINO

**O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA BRASILEIRA SOB A ÓTICA
DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Projeto de dissertação apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Thomaz Wood Jr.

SÃO PAULO - SP

ANO 2015

Pasturino, Marco A. B..

O processo de estratégia em uma empresa brasileira sob a ótica da estratégia como prática / Marco A. B. Pasturino. - 2015.

63 f.

Orientador: Thomaz Wood Junior

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento empresarial. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Pesquisa qualitativa. I. Wood Junior, Thomaz. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

MARCO AUGUSTO BOLDRIM PASTURINO

**O PROCESSO DE ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA BRASILEIRA SOB A ÓTICA
DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Projeto de dissertação apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia

Data de Avaliação: 23/11/2015

Banca examinadora:

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr. (Orientador)

FGV-EAESP

Prof. Dr. Sergio Bulgacov

FGV-EAESP

Prof. Dr. Ilan Avrichir

ESPM-SP

SÃO PAULO - SP

ANO 2015

Dedico este trabalho a todos que de uma forma ou de outra participaram dessa longa e enriquecedora jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à FGV-EAESP por mais uma vez, agora no mestrado, ter se tornado a minha casa por esses dois anos que pude ter o prazer de me desafiar e encontrar alguns dos melhores professores que já tive o privilégio de ter

Agradeço ao professor Thomaz Wood Jr que se dedicou na minha orientação, ensinando os primeiros passos para me tornar um pesquisador. Guiou e aconselhou nos momentos de maiores dúvidas, apoiando e sempre acreditando que o trabalho seria concluído. Muito obrigado.

Também agradeço meus chefes e mentores que passaram pela minha vida, se o auxílio deles não teria chegado onde cheguei. Em especial, Samuel Caro que me colocou no melhor caminho possível e Marcelo Abdo, que me desafiou a sempre me superar.

Agradeço aos colegas de curso. Sem eles minhas noites, madrugadas e finais de semana não teriam sido suportáveis. Eterna gratidão pelo apoio que sempre estiveram dispostos a dar nos momentos mais difíceis e de fraqueza. Em especial aos amigos para a vida que estiveram ali, ao meu lado, por quase todo o curso: Caio Plopper, Fernando Lima, Rafael Gimenez, Beny Schinazi, Rogério Vergara, Osmar Neto e Ricardo Lee.

Em especial agradeço ao Rogério Vergara por todo o apoio para a realização da dissertação.

Nunca teria chegado até aqui sem o auxílio da minha família. Marco Pasturino e Tereza Boldrim Pasturino, vocês sempre serão minhas inspirações e modelos a serem seguidos. Fernando, meu irmão, muito obrigado por toda a força mental que me permitiu ter ao longo desses dois anos. Muitas vezes foi na sua disciplina militar que me apegava para não desistir da responsabilidade do momento.

Paula, minha namorada, com certeza você foi uma das melhores coisas que o mestrado poderia me propiciar. Muito obrigado pelo companheirismo e carinho ao longo dos momentos mais difíceis.

RESUMO

Este estudo situa-se na linha de pesquisa de estratégia e tem como objetivo melhorar o entendimento da prática da estratégia nas empresas. O trabalho utiliza como lente teórica os conceitos da estratégia como prática, que agrega o conhecimento da virada da prática, do campo das teorias sociais, aos estudos da estratégia. A pergunta de pesquisa a ser endereçada é: o que a ótica da estratégia como prática pode revelar sobre um processo estratégico? A abordagem de pesquisa será um estudo qualitativo exploratório em uma grande empresa brasileira de seguros, que terá seu processo de estratégia estudado em profundidade. Para isso, os dados serão coletados de três principais fontes, entrevistas semiestruturadas, documentos do processo e observação direta. Quanto aos resultados obtidos, o principal deles foi que a estratégia da companhia não estava sendo construída dentro do processo de estratégia, mas sim em um processo periférico, o de orçamento. Outra conclusão que pode ser citada é o papel fundamental na conformação da estratégia das diretrizes do acionista, via controladoria. Um ponto importante é a criação de ambiguidade na definição estratégica da companhia, com uma estratégia sendo definida pelo processo de estratégia oficial e outro produto que tem sobreposição de funcionalidade na empresa, como o orçamento. Vale também comentar as consequências para o processo oficial de estratégia na companhia, que não é levado a sério como deveria e continua sendo mantido por certo cerimonialismo e também outra consequência é para a própria área de estratégia, que tem seu papel e participação diminuídos na companhia. Com isso, esse estudo trouxe contribuições para o campo, aumentando o número de estudos empíricos com a lente teórica, que ainda é uma necessidade do campo e confirmando algumas hipóteses encontradas em outros estudos em outras empresas. Também contribui como sendo um dos poucos estudos a respeito realizado no Brasil.

Palavras-chaves: Estratégia, processo estratégia, estratégia como prática, teoria social, estudo exploratório

ABSTRACT

This study lies in the research field of strategy and aims to improve the understanding of the practice of strategy in companies. The work uses the strategy as practice lens that combines the knowledge of the practical turn, the field of social theory, with the knowledge from strategy field. The research question to be addressed: what the perspective of strategy as practice can reveal about a strategic process? The research approach is an exploratory qualitative study in a large Brazilian insurance company, which will have its strategy process studied in depth. For this, the data will be collected from three main sources, semi-structured interviews, documents and direct observation. As for results, the main one was that the company's strategy was not being built into the strategy process, but in a peripheral process, the budget. Another conclusion that can be cited is the key role in shaping the strategy of the shareholder guidelines, via controller. An important point is the creation of strategic ambiguity in the definition of the company's strategy, one strategy is defined by the official process and another product that has overlap, the budget. It is important to understand the consequences for the official process of strategy in the company, which is not taken seriously as it should and is still maintained by certain ceremonialism. Another consequence is for the strategy area, which has its role and participation decreased in the company. Thus, this study brought contributions to the field, increasing the number of empirical studies with theoretical lens, which is still a need in the field and confirming certain hypotheses found in other studies in other companies. It also helps to be one of the few studies on held in Brazil.

Palavras-chaves: Strategy, Strategy process, strategy as practice, social theory, exploratory study

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de gestão estratégica da Total Seguro	26
Figura 2 - Fluxo de etapas e atividades do processo a ser estudado.....	27
Figura 3 - Resumo da Metodologia do projeto.....	34
Figura 4 - Fluxo de atividades do processo de estratégia pelo discurso oficial.....	36
Figura 5 - Fluxo de atividades de construção da estratégia na prática	49

Lista de Quadros

Quadro 1 - Resumo de estudos empíricos realizados no campo da ECP	21
Quadro 2 - Resumo de estudos empíricos realizados no campo da ECP (conclusão)	22
Quadro 3 - Resumo Discurso Oficial	41
Quadro 4 - Resumo das variações de discurso da etapa 1	43
Quadro 5 - Resumo das variações de discurso da etapa 2	43
Quadro 6 - Resumo das variações de discurso da etapa 3	46
Quadro 7 - Resumo das variações de discurso da etapa 4	48
Quadro 8 - Resumo comparativo entre narrativa oficial e variações (Parte 1).....	51
Quadro 9 - Resumo comparativo entre narrativa oficial e variações (Parte 2).....	52

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição da quantidade de entrevistados por hierarquia	31
Tabela 2 - Distribuição dos documentos avaliados para cada uma das etapas.....	32

1 INTRODUÇÃO	11
2 LENTE TEÓRICA	14
2.1 A VIRADA DA PRÁTICA E SUA INFLUÊNCIA	14
2.2 O CAMPO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	15
2.3 ESTUDOS EMPÍRICOS.....	20
3 METODOLOGIA	23
3.1 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	23
3.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	25
3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS.....	28
3.4 FONTE DE DADOS	30
3.4.1 Entrevistas	30
3.4.2 Documentos	31
3.4.3 Observação direta	32
3.5 MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS	33
4 RESULTADOS	36
4.1 CONSTRUÇÃO DA NARRATIVA OFICIAL	36
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIAÇÕES DA NARRATIVA OFICIAL	42
4.3 COMPARATIVO ENTRE AS NARRATIVAS IDENTIFICADAS.....	50
5 DISCUSSÃO	54
5.1 O ORÇAMENTO É A PRINCIPAL PRÁTICA ESTRATÉGICA, EMBORA NÃO SEJA EXPLICITAMENTE DEFINIDO COMO TAL	54
5.2 O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA TOTAL SEGURO É DEFINIDO PELOS ACIONISTAS E MANIFESTADO PELAS DIRETRIZES QUE CONDICIONAM O ORÇAMENTO	54
5.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO COMPÕEM UM SISTEMA DUAL, QUE NÃO INTERAGE ADEQUADAMENTE, GERANDO AMBIGUIDADES E TENSÕES.....	55
5.4 OS EXECUTIVOS PERCEBEM O PROCESSO DE ESTRATÉGIA COM CINISMO, SENDO MANTIDO APENAS POR CERIMONIALISMO	56
5.5 SEM PARTICIPAÇÃO DE DESTAQUE NOS PROCESSOS, A ÁREA DE ESTRATÉGIA TEM SUA POSIÇÃO ENFRAQUECIDA DENTRO DA EMPRESA...	57
6 CONCLUSÃO	58
6.1 SÍNTESE DO TRABALHO.....	58
6.2 CONTRIBUIÇÃO PARA TEORIA E PARA A PRÁTICA	58

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	60
BIBLIOGRAFIA	61

1 INTRODUÇÃO

A estratégia como campo de estudo vem evoluindo desde seu início com uma dualidade entre análises mais voltadas às características internas das empresas (principalmente décadas de sessenta e oitenta) e outra, com análises voltadas para o contexto externo das empresas, mais estruturais da indústria, principalmente décadas de setenta e noventa (Furrer, Thomas e Goussevskaia, 2008). Além das mudanças no campo teórico, nas empresas, o papel a ser desempenhado pela área de estratégia também sofreu alterações. O que antes era desempenhado apenas por altos executivos e pouco disseminado em outros níveis hierárquicos, agora é possível observar que o processo de estratégia já não está restrito apenas ao olimpo, tornando o processo mais democrático, resultando numa massificação da participação no processo de estratégia (MINTZBERG, 1994).

As implicações desse movimento podem ser diversas, entre elas, a própria efetividade da estratégia, pois alguns elementos costumeiramente utilizados na elaboração da estratégia se tornam menos impactantes, como por exemplo: *first-mover* em alguma inovação, alguma aquisição hostil etc. Outro ponto que deve ser tratado é que a participação de mais agentes que não os tradicionais “estrategistas” resulta em uma nova configuração de conhecimentos, culturas e elementos que devem ser entendidos e interpretados sob a ótica de sua influência na prática da elaboração estratégica (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Os estudos tradicionais de estratégia sugerem ferramentas, análises e soluções para os gestores aplicarem onde trabalham, indiferentemente do lugar. O problema reside na premissa implícita de que as soluções são passíveis de generalização, podendo ser utilizada para qualquer empresa. A maneira bem-sucedida que uma empresa conduz sua estratégia não significa que caso seja exportada a mesma metodologia o sucesso será garantido (Jarzabkowski, 2004; Whittington, 1996). A importância das especificidades do ambiente da empresa e as características dos elaboradores e executores da estratégia abrem um novo campo dentro dos estudos em estratégia: Estratégia como Prática (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

É nesse contexto que Richard Whittington, em 1996, sugere um novo campo de estudos, a estratégia como prática, propondo uma nova maneira de se olhar os processos estratégicos, tratando-os como um evento social dentro da companhia. O novo campo defende que os estrategistas precisam estar preparados para trabalhar dentro do contexto da empresa, com uma estrutura de rotinas predefinida, disseminada por áreas e pessoas, que não devem apenas se inspirar no que os livros consideram como processo ideal para o processo de estratégia (WHITTINGTON, 1996).

Tendo como principais autores Richard Whittington e Paula Jarzabkowski (Maciel e Augusto, 2013), os estudos sobre Estratégia como Prática (ECP) buscam entender como ocorrem as relações entre estrutura, sistema, instituição, artefatos e os atores sociais que compõem o processo da estratégia (Jarzabkowski e Spee, 2009). O ponto central desse novo campo é que o foco do estudo deve estar na praticante, e o modo como ele executa a estratégia, na organização (WHITTINGTON, 1996). Para isso, os estudos de ECP contam com uma forma particular de avaliar o processo de estratégia, utilizando três elementos:

- (i) práticas, as ferramentas sociais e simbólicas pelas quais o trabalho de estratégia é elaborado;
- (ii) praticantes, as pessoas envolvidas com o trabalho de estratégia na companhia e
- (iii) práxis, o sequenciamento praticado de atividades na organização para a elaboração da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007. JARZABKOWSKI; SPEE; 2009. VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2006).

Uma quantidade maior de estudos começa a ser desenvolvida a partir de 2001, e a primeira década de estudos em ECP mostra uma produtividade bastante elevada, porém ainda há lacunas a serem preenchidas (Vaara e Whittington, 2012). A principal delas é a baixa quantidade de estudos empíricos disponíveis (Jarzabkowski e Spee, 2009). Dentre os temas da agenda para o campo são possíveis de serem citados alguns exemplos, como: associação das práticas estratégicas com os resultados organizacionais, papel dos praticantes da elite da estratégia (CEOs, diretores, consultores, gurus, escolas) no processo decisório, entendimento do papel das ferramentas e artefatos na prática da estratégia, explicação do desempenho dos praticantes da estratégia etc. (MACIEL; AUGUSTO, 2013).

Em ressonância com a abordagem proposta por Whittington (1996), este projeto lançará mão da teoria da estratégia como prática para melhorar o entendimento do processo de estratégia que ocorre nas empresas. Para isso, será realizado um estudo empírico utilizando os elementos do próprio campo da ECP – prática, praticantes e práxis – para interpretar esse “evento social”, o *strategizing*, buscando responder a seguinte pergunta de pesquisa: o que a ótica da estratégia como prática pode revelar sobre um processo estratégico?

A proposta é realizar o projeto em uma grande empresa brasileira de seguros, explorando-se um caso em profundidade e tendo foco em caracterizar, de maneira detalhada, cada um dos elementos do campo teórico: prática, praticantes e práxis. Para isso, a coleta de dados contará com três fontes:

- (i) entrevistas semiestruturadas com funcionários de diversos níveis hierárquicos (Diretores, gerentes, analistas etc.) que participaram do processo de estratégica;
- (ii) documentos disponibilizados pelas empresas sobre o processo de estratégica; e
- (iii) observação direta de alguma etapa do próprio processo de estratégia.

O trabalho está dividido em cinco partes: a primeira foca a revisão teórica, na qual serão indicados e apresentados os principais conceitos da Estratégia como Prática (ECP). Será realizado um resumo da construção teórica do campo, destacando, principalmente, seus principais autores: Richard Whittington e Paula Jarzabkowski (Seidl e Whittington, 2014); também será contemplada a teoria da virada da prática do campo social, principal influência desse novo campo e, por fim, um resumo a respeito dos estudos empíricos realizados nos últimos tempos.

A segunda parte do trabalho é dedicada a explicitar a metodologia que será aplicada para responder à pergunta de pesquisa, clarificando o motivo da escolha do método qualitativo como a abordagem geral e com o estudo de caso para a abordagem específica. Também estará presente o detalhamento do *modus operandi* para obtenção dos dados e posterior estruturação para serem utilizados na análise de conteúdo, buscando, classificando e organizando os dados colhidos.

A terceira parte será dedicada aos resultados obtidos pela análise, onde será mostrado o produto final da aplicação da metodologia proposta, que deverá servir de insumo para possíveis *insights*.

Com isso, a quarta parte cuida de avaliar esses resultados e a discutir quais são as conclusões possíveis para o estudo.

Por último, a conclusão, onde será buscado responder à pergunta de pesquisa proposta e também a comentar as limitações inerentes à metodologia escolhida, além de recomendar alguns outros estudos que possam derivar das conclusões construídas neste projeto.

2 LENTE TEÓRICA

2.1 A VIRADA DA PRÁTICA E SUA INFLUÊNCIA

Há, nos estudos de gestão empresarial, uma nova tendência, a de lançar mão de outros campos para realizar uma reavaliação dos conhecimentos já desenvolvidos. É possível notar essa influência nos estudos sobre *marketing*, contabilidade, finanças, economia, treinamentos organizacionais, mudanças organizacionais etc. (VAARA; WHITTINGTON, 2012. WHITTINGTON, 2006). O campo da estratégia empresarial também amplia seu horizonte com essa nova dinâmica de mesclar conhecimentos de áreas distintas, e um dos resultados é o novo modo de se analisar estratégia, conhecido como Estratégia como Prática (ECP).

O campo Estratégia como Prática (ECP) se posiciona exatamente como uma alternativa ao domínio da abordagem econômica dado aos estudos de estratégia ao longo de sua evolução (Jarzabkowski e Spee, 2009). Essa nova visão para o campo da estratégia só foi possível com a introdução dos conceitos de estruturação e da teoria prática de Anthony Giddens (1984) e Pierre Bourdieu (1990), advindos da teoria social (Albino *et al.*, 2010), que resultou na transição dos estudos do foco nas competências da organização para novos estudos que avaliassem o ator social e sua competência prática como estrategista (WHITTINGTON, 1996, 2006).

Em estudo realizado por Maciel e Augusto (2013), em que realizaram um levantamento de artigos sobre ECP com a análise de 59 artigos dos principais periódicos da área de estratégia de acordo com o *Journal Citation Reports*, os pesquisadores identificaram dois autores como os mais relevantes para a área de ECP, sendo eles: Richard Whittington e Paula Jarzabkowski. Outro fato importante que encontraram ao realizarem a pesquisa confirma a utilização de Anthony Giddens como a principal fonte para a interpretação da teoria social da virada da prática para a elaboração das pesquisas em ECP. (PORTER, 1985; WHITTINGTON, 1996)

Anthony Giddens, além de outros como Pierre Bourdieu e Michel Foucault, trabalharam com o objetivo de sobrepujar a clássica dualidade entre o individualismo, que considera o elemento mais importante para os resultados do ator humano, não se atendo aos aspectos macros; e o societismo, que elege como principal variável explicativa as estruturas sociais já estabelecidas, subavaliando a influência que os atores poderiam ter no resultado, dicotomia essa que dominou as teorias sociais até o final da década de setenta (MAIA, 2010).

Whittington (2010), em coletânea de Cambridge sobre ECP, na introdução de seu artigo, ilustra a teoria de Giddens e a relaciona com seu campo de pesquisa:

A teoria da estruturação de Giddens (1984) tem óbvio apelo para os pesquisadores da Estratégia como Prática. [...] Ele desenvolveu os conceitos de agência, estrutura e estruturação que têm importância intrínseca para a pesquisa da prática. Sua concepção para a agência humana afirma que a atividade humana importa [...]. Ao mesmo tempo, o entendimento sobre o efeito das estruturas sociais e seu poder de ativação ou restrição. [...] Finalmente, o conceito processual da estruturação analisa de maneira conjunta estrutura e agência. (WHITTINGTON, 2010, p. 109)

Giddens (1984) defende que os agentes são socialmente competentes, capazes de pensar sobre a situação em que estão inseridos e de transformá-la. Considera, então, a vida social como um fluxo dinâmico. O resultado dessa “competência social” é que ao realizar uma atividade também a está modificando. Isso torna a práxis uma resultante da interação entre praticante e prática, elementos necessários da mesma análise (ALBINO *et al.*, 2010).

De maneira análoga ao que Giddens (1984) defende na teoria da virada da prática, a nova proposta para os estudos no campo da estratégia é dar destaque aos atores sociais e o que fazem nas atividades relacionadas ao desenvolvimento da estratégia (Maciel e Augusto, 2013), defendendo que os atores têm capacidade de influência nas estruturas sociais, processos de estratégia, e suas ações modificam o resultado final (VAARA; WHITTINGTON, 2012). A implicação desse paralelo é a construção de uma ponte entre as pesquisas em estratégia com a profunda tradição dos trabalhos desenvolvidos pela teoria social (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

2.2 O CAMPO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O campo da Estratégia como Prática (ECP) é relativamente novo no mundo da academia. Tem como precursor o pesquisador Richard Whittington, que em 1996 incorporou nos anais acadêmicos a expressão *Estratégia como Prática* (Whittington, 1996). Porém, pode-se considerar que a expressão teve reconhecimento catalisado no ano de 2001, quando Whittington teve seu artigo publicado em uma edição especial do *Journal of Management Studies*, que tratava dos microprocessos da estratégia (MACIEL; AUGUSTO, 2013).

Para um campo que foi criado recentemente na academia, sua evolução se deu de maneira rápida e enriquecedora, principalmente na geração de uma teoria capaz de analisar o modo como o processo de estratégia é realizado no dia a dia das companhias (Vaara e Whittington, 2012). A utilização dos conceitos da teoria social, principalmente da virada da prática, desafia a estrutura de análise que insistia em estudar o processo estratégico como resultado de elementos separados (ferramenta, processos, pessoas etc.) e incentiva que esses

mesmos elementos sejam avaliados como um conjunto de variáveis que se inter-relacionam (WHITTINGTON, 2006).

O que diferencia ECP em meio aos estudos de estratégia é a capacidade de analisar o processo da estratégia como um evento social dentro das companhias, tratar a estratégica como algo que as pessoas fazem (Whittington, 2006). Além de considerar esse elemento humano para a avaliação, também são trazidos outros elementos mais contextuais como, por exemplo, quais são os ferramentais utilizados, qual a sequência de atividades aplicadas, onde é executada a definição da estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Para, então, deixar claro o que é o estudo da estratégia como prática e estabelecer o perímetro para ser estudado, Jarzabkowski e Spee sugerem uma definição do termo *estratégia*: “atividade socialmente realizada em que a criação estratégica compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas que cada um deles se apoia para realizá-la.” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 70).

À essa nova maneira de analisar a elaboração da estratégica nas empresas, os autores definiram três elementos chave para guiar os futuros estudos: práticas, praticantes e práxis (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009. WHITTINGTON, 2006). Esses três conceitos utilizados para o estudo da estratégia como prática serão desenvolvidos nesta parte do trabalho para prover a consistência de vocabulário que o tema necessita.

Por práticas em ECP, pode-se entender esse conceito como uma ampla quantidade de ferramentas, normas e procedimentos estratégicos (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Como exemplos que ilustram as práticas, é possível citar instrumentos mundialmente famosos no mundo da literatura dos negócios: cinco forças de Porter, matriz BCG, análise SWOT e todos os outros que engrossam as prateleiras dos aeroportos. O conceito de práticas na ECP também engloba todos os eventos e reuniões que compõem o ritual da tomada de decisão, como as reuniões de revisão estratégica, *off-sites*, reuniões de conselho, reuniões de alinhamento estratégico etc. Outra categoria que é possível alocar ao conceito de práticas são os artefatos utilizados nas reuniões, como por exemplo *flip-charts*, representações gráficas - como o famoso *Parthenon* da estratégia - planilhas em Excel, Power Point (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

As práticas representam um importante papel nas empresas: são responsáveis por identificar previamente as regras. Posição de mais destaque têm aquelas práticas que estão atreladas ao processo de *accountability* formal da empresa, dando forma às políticas de governança corporativa da companhia (WHITTINGTON, 2006). Jarratt e Stiles (2010) identificaram três objetivos para que se utilizem práticas como as ferramentas estratégicas:

- 1) a capacidade de criar um comportamento padrão para aqueles que trabalham com estratégia;
- 2) garantir a interação entre os estrategistas e os processos organizacionais relacionados, como também de;
- 3) garantir engajamento além das fronteiras internas da companhia. Essas simples técnicas, como análise SWOT ou as cinco forças de Porter, podem não agregar muito em termos de poder analítico, porém, têm uma forte capacidade de comunicar uma mensagem de maneira mais assertiva (EPPLER; PLATTS, 2009).

Outro ponto que é possível notar sobre a prática de estratégia de uma empresa é que pode ser resultante de um estímulo recebido externamente à organização, principalmente de empresas de consultorias e da própria academia, ou que essa prática seja a resultante de um aprendizado interno da própria organização (WHITTINGTON, 2006). Em resumo, os estudos em estratégia como prática veem as práticas em estratégia como complexas, flexíveis e polivalentes, sendo que elas não impõem restrições rígidas, mas sim, permitem iterações e adaptações na sua utilização (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

O praticante será o segundo elemento a ser caracterizado. No campo da ECP, o praticante da estratégia tem papel central e fundamental na decisão final resultante do processo de estratégia de que participa, identificar esse ator social como variável capaz de modificar o resultado é um dos pontos que diferencia o estudo da ECP de outras visões em estratégia (WHITTINGTON, 1996). Os teóricos que desenvolvem esse campo levam essa premissa ao extremo, trazendo os atores humanos, suas ações e interações para o ponto central das pesquisas em estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Os praticantes nunca são simplesmente indivíduos, eles são seres sociais, cujas habilidades retóricas, políticas e sociais, conjuntamente com suas culturas, gêneros etc., fazem toda a diferença na maneira como eles exercem suas funções e a efetividade de seus trabalhos (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

O campo de ECP define de maneira abrangente quem pode ser considerado praticante nos processos de estratégia, principalmente porque é necessário incluir tanto aqueles que são diretamente envolvidos com a elaboração da estratégia - os administradores e consultores - e aqueles que exercem, de maneira indireta, sua influência - os *policy-makers*, a mídia, os gurus e as escolas de negócio (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). É possível fazer uma distinção dos praticantes em dois diferentes grupos, utilizando para classificação o vínculo profissional que esse praticante tem com a empresa. Em um primeiro grupo, estariam os indivíduos ou grupos que estão dentro do quadro de funcionários da empresa, e em um outro grupo os que estão fora do quadro de funcionários. Essa classificação se mostra bastante

importante pela análise dos diferentes incentivos existentes para cada um dos grupos (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Outro ponto importante a ser lembrado é que no campo da ECP o praticante não se restringe apenas àquele que está no topo da hierarquia, mas sim, todos que estão envolvidos no trabalho de elaborar, modelar e executar a estratégia podem ser considerados atores (WHITTINGTON, 2006). O praticante exerce papel fundamental e é mediador crucial entre as práticas e a práxis, e sua desconexão ou inaptidão podem profundamente inabilitar a estratégia (Whittington, 2006). Outro papel importante é o de exercer função crítica na avaliação das práticas e práxis da empresa, além de identificar se há práticas externas à organização que deveriam ser internalizadas (WHITTINGTON, 2006).

Em suma, os estudos de ECP começam a reconhecer uma variedade maior de atores em estratégia que vai além do tradicional foco no *top management*. Trabalhando com esse enfoque, são problematizados os papéis dos estrategistas e suas identidades, assim como também é explorada a faceta de engajamento ou exclusão dos atores nos processos de estratégia (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

A práxis será o terceiro elemento a ser estudado. Para o campo de ECP, a práxis é o fluxo de atividades que interconecta as ações micro dos indivíduos e grupos com o contexto mais amplo da organização, que é onde essas ações estão localizadas e onde se presta a continuar (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 73). Ao se estudar a práxis, o objetivo maior é de investigar, de maneira profunda, o que acontece na prática, na realidade do processo da estratégia no dia a dia das empresas (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Como Jarzabkowski e Spee (2009) salientaram, a práxis pode ocorrer em diferentes níveis na organização, em especial, três: no nível

- 1) micro, onde são encontradas no nível individual ou de experiências de grupos, cristalizadas na forma de decisão, reunião ou um *workshop*. Também é possível encontrar no nível
- 2) meso, que tem seu foco voltado para as mudanças no âmbito organizacional, sendo exemplos, programas de mudanças organizacionais ou implementação de processos estratégicos e, por fim, temos o nível
- 3) macro, onde a práxis já ocorre em nível externo ao da empresa, operando no nível da indústria, com a análise de padrões e ações específica das empresas que compõem o segmento. Independentemente do nível em que esteja ocorrendo a práxis, é importante salientar que práxis e práticas estão intimamente interligadas e são interdependentes uma da outra. Inclusive, um dos efeitos, mas não o principal deles,

da práxis é a legitimação ou até mesmo a não legitimação de uma prática ou uma escolha feita pela empresa (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

A descrição dos três conceitos da ECP, realizada de maneira separada para cada um dos elementos, não deve ser interpretada como um estímulo para que eles sejam vistos como autossuficientes e isolados; pelo contrário. Mesmo que cada elemento tenha grande significância por ele mesmo, eles são totalmente interligados (Whittington, 2006). Como síntese teórica para ser utilizada a partir deste ponto no trabalho, os três elementos principais da teoria da estratégia como prática podem ser descritos como:

- **Práticas:** ampla quantidade de procedimentos, normas ou ferramentas utilizadas no processo de definição estratégica (Vaara e Whittington, 2012). Engloba todos os eventos e reuniões que compõem o ritual da tomada de decisão, assim como os artefatos utilizados: representações gráficas, planilhas, *frames* etc. (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).
- **Praticantes:** todos os envolvidos no trabalho de elaborar, modelar e executar a estratégia (Whittington, 2006), tornando-se seres sociais, cujas habilidades retóricas, políticas e sociais que, conjuntamente, com sua cultura e gênero (VAARA; WHITTINGTON, 2012), têm papel fundamental na decisão final resultante do processo de estratégia do qual participa (WHITTINGTON, 1996).
- **Práxis:** fluxo de atividades que interconecta as ações micro dos indivíduos e grupos com o contexto mais amplo da organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). É o que acontece na realidade da definição estratégica do dia a dia das empresas (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Podendo ser diferente ou não daquilo que foi previsto (práticas) acontecer.

De maneira resumida, o campo estratégia como prática ajudou a avançar os estudos no campo da estratégia, trazendo uma nova perspectiva: a social. Está ajudando a demonstrar como as práticas utilizadas são capazes de fomentar ou inviabilizar uma estratégia, além de se aprofundar no entendimento da influência que as habilidades dos estrategistas têm no processo de estratégia. O campo avalia ferramentas e práticas já consolidadas, não apenas pela faceta de sua utilização, mas também pela função social que elas representam no processo de elaboração estratégica.

Richard WHITTINGTON (1996) sugeriu para pesquisadores que se sensibilizassem com a causa do campo, que observassem em seus estudos, de maneira bastante próxima, como os gestores estão realizando, em suas rotinas, o processo de estratégia das companhias. Pediu que houvesse uma mudança no foco das pesquisas, importando-se menos com a *performance*

da companhia e mais com a *performance* dos estrategistas em si. Outra importante pesquisadora do campo, Paula JARZABKOWSKI, (2009) também se posiciona sugerindo que a pesquisa em estratégia como prática seja diferente. Defende que a riqueza da pesquisa em ECP se dá pelo melhor entendimento dos acontecimentos, sendo os fenômenos avaliados no detalhe de sua influência, além de estudar as estruturas subjacentes e padrões de ação.

2.3 ESTUDOS EMPÍRICOS

Os estudos de ECP têm evoluído, mas por ser um campo ainda recente, existe uma predominância de estudos voltados para o desenvolvimento teórico, com o campo ainda carente de estudos empíricos (Jarzabkowski e Spee, 2009). A década que se seguiu após o ano de 2000 teve importante papel, os estudos estavam voltados principalmente, para a construção das definições dos elementos para o campo: práticas, praticantes e práxis (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Em trabalho realizado por Eero Vaara e Richard Whittington (2012), foram analisados apenas trabalhos empíricos publicados em periódicos entre os anos de 2003 e 2012. As principais conclusões para o levantamento é que os estudos não têm como foco explicar a *performance* econômica, mas sim, explorar as consequências de episódios, ferramentas, praticantes etc. no processo da estratégia. Outro ponto levantado é que os estudos ampliam os participantes para além do alto escalão. Essa nova amplitude de análise trouxe ao campo uma complexidade maior para entender os processos de estratégia na companhia, porém o entendimento acontece de uma maneira mais completa.

O mesmo levantamento realizado por Vaara e Whittington (2012) também conclui que há uma mudança metodológica grande se comparados aos estudos realizados até então em estratégia, em que os estudos tradicionalmente eram desenvolvidos com teorias econômicas e de estatística. Como ilustração, apenas 7,9% dos estudos publicados entre 1908-2006 no periódico *Strategic Management Journal* eram puramente qualitativos (MOLINA-AZORIN, 2009). Os estudos em ECP, em sua grande maioria, utilizam diversos métodos qualitativos, frequentemente em apenas uma única organização. O meio mais comum de se coletar os dados para a pesquisa é com a realização de entrevistas (MANTERE, 2005).

Os estudos empíricos realizados, frequentemente, têm uma preponderância de um dos três elementos da ECP (práticas, praticantes e práxis) e por essa característica do próprio campo de estudar com a ótica social ambientes bastante distintos, não raramente os estudos chegam a

conclusões contraditórias entre eles, por exemplo quando as práticas podem ser utilizadas ao mesmo tempo para fomentar a discussão estratégica em determinada empresa e, em outra empresa, uma prática ser utilizada para atravancar o processo da estratégia (Giraudeau, 2008).

Os estudos de ECP trazem diversas conclusões para cada um dos elementos e permite entender o quanto o campo pode melhorar o entendimento do processo de estratégia que acontece nas empresas. Ao tratar o processo de estratégia como um evento social, as forças por detrás do processo de estratégia começam a emergir, e a complexidade na qual ocorre a elaboração da estratégia é grande e rica, principalmente por contar com o contexto específico de onde a estratégia está sendo elaborada. O quadro 1 traz um resumo de alguns artigos empíricos dos últimos anos e ilustra a diversidade de variáveis que agora estão sendo estudadas de maneira sistematizada graças ao campo da ECP.

Quadro 1 - Resumo de estudos empíricos realizados no campo da ECP

Elemento dominante	Conclusões empíricas	Autor (es)
Práticas	As práticas (representações visuais) são importantes para a comunicação e o entendimento da estratégia por parte dos gestores	(Eppler e Platts, 2009)
	Práticas utilizadas nas reuniões de estratégia podem estabilizar ou desestabilizar a estratégia	(Giraudeau, 2008)
	Artefatos (p.e. SWOT) podem ser utilizados para criar rotina e engajar os participantes	(Jarratt e Stiles, 2010)
	Mudanças estratégicas envolvem atividades práticas onde a habilidade criativa importa tanto quanto a analítica	(Whittington <i>et al.</i> , 2006)
	O Power Point faz parte da construção da estratégia	(Kaplan, 2011)
Praticantes	As pessoas que trabalham na área de estratégia estão cada vez mais longe do epicentro da decisão, ocupam um papel de apoio e facilitador do processo	(Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas, 2011)
	A média gerência tem papel fundamental em influenciar a criação da estratégia, reinterpreta-la e comunica-la	(Rouleau, 2005)
	A participação no processo de estratégia não se restringe apenas ao alto escalão, envolvendo diversos outros níveis hierárquicos	(Angwin, Paroutis e Mitson, 2009)

Continua.

Quadro 1 - Resumo de estudos empíricos realizados no campo da ECP (conclusão)

Elemento dominante	Conclusões empíricas	Autor (es)
Praticantes	Grupos utilizam o processo de estratégia para firmar e garantir posição na companhia	(Laine e Vaara, 2007)
	É comum que o praticante de estratégia tenha trabalhado em alguma consultoria	(Nordqvist, 2012)
Práxis	A práxis revelou que as definições estratégicas podem acontecer em processo periférico ao da estratégia	(Regner, 2003)
	Práxis mostrou que a interação entre a gerência média pode moldar a estratégia além do controle do <i>board</i>	(Balogun e Johnson, 2005)
	A participação de gestores rivais em reuniões pode influenciar na estratégia selecionada	(Kaplan, 2008)
	Construção proposital de ambiguidade na elaboração da estratégia para permitir flexibilidade de ação	(Sillince, Jarzabkowski e Shaw, 2012)

Fonte: Autor.

Em resumo, o que foi encontrado analisando os estudos empíricos é que as práticas em ECP são mostradas como algo complexo, flexível e polivalente. Para o elemento praticante, os estudos auxiliam no reconhecimento do aumento de atores dentro do processo de estratégia, diferentemente do que era posto pelos estudos mais tradicionais, com foco apenas na alta cúpula da empresa, e para a práxis os estudos estão evoluindo o entendimento de como a estratégia acontece na realidade da empresa e identificando que existem inúmeras forças que podem influenciar sobremaneira o resultado final.

A revisão da literatura realizada mostra que o campo da estratégia como prática tem ajudado no avanço das teorias sociais na linha de pesquisa de estratégia, oferecendo uma alternativa para as análises focadas apenas em *performance*. Em particular, tem provido importantes conclusões sobre ferramentas e métodos utilizados nos processos de estratégia, assim como onde a estratégia é realizada e quem são os atores envolvidos nesse processo (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

3 METODOLOGIA

Em linha com as propostas de agenda dos principais autores do campo, este trabalho tem por objetivo incrementar o conhecimento empírico da ECP com foco, principalmente, no entendimento da prática do processo de estratégia no dia a dia empresarial. A utilização da teoria da estratégia como prática ajuda a sistematizar a análise, garantindo que os conceitos empregados neste trabalho sejam reconhecidos por outros pesquisadores e que também ajude a evoluir e trazer mais elementos para o campo em questão.

Este projeto lançará mão dos elementos práticas, praticantes e práxis, centrais no campo da ECP, para buscar melhor entendimento do processo de estratégia que companhias estão aplicando no dia a dia de seus negócios. A pergunta de pesquisa que norteará o estudo deste ponto em diante é a seguinte: o que a ótica da estratégia como prática pode revelar sobre um processo estratégico?

O projeto tem algumas expectativas que espera alcançar. Uma delas é que a teoria da ECP auxilie na identificação dos principais elementos que compõem a elaboração da estratégia na prática, trazendo uma visão mais realista do processo. Outra expectativa tem viés mais prático, é identificar pontos que possam servir de melhoria para o próprio processo de elaboração estratégica da companhia. Caso obtenha sucesso em dar resposta aos dois pontos levantados, o projeto cumprirá com o objetivo de agregar mais conhecimento empírico para o campo da ECP, assim como também ser útil para melhorar a prática da estratégia nas companhias, por atingir um entendimento mais pleno de como o processo de estratégia ocorre.

3.1 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Como dito, a pergunta de pesquisa tem como função principal nortear o desenvolvimento do estudo e estabelecer o perímetro que o projeto deve trabalhar. Em uma análise mais detalhada, é possível clarificar ainda mais o trabalho definindo os termos essenciais que compõem a pergunta de pesquisa. Então, para a pergunta proposta, serão trabalhados os seguintes termos:

- (i) estratégia como prática;
- (ii) processo; e
- (iii) estratégia.

O primeiro termo a ser definido – estratégia como prática – dá nome à teoria que é o cerne deste projeto e já aprofundada e detalhada no capítulo de desenvolvimento teórico. Ao tratar o processo de estratégia com um evento social, os autores sintetizam em três principais elementos que consideram influenciar, de alguma maneira, a definição da estratégia pelas empresas. O projeto utilizará uma composição de definições propostas pelos autores para constituir o termo para cada um dos elementos da ECP:

- **Práticas:** ampla quantidade de procedimentos, normas ou ferramentas utilizadas no processo de definição estratégica (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Engloba todos os eventos e reuniões que compõem o ritual da tomada de decisão, assim como os artefatos utilizados: representações gráficas, planilhas, *frames* etc. (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).
- **Praticantes:** todos os envolvidos no trabalho de elaborar, modelar e executar a estratégia (WHITTINGTON, 2006), tornando-se seres sociais, cujas habilidades retóricas, políticas e sociais que, conjuntamente, com sua cultura e gênero (VAARA; WHITTINGTON, 2012), têm papel fundamental na decisão final resultante do processo de estratégia do qual participa (WHITTINGTON, 1996).
- **Práxis:** fluxo de atividades que interconecta as ações micro dos indivíduos e grupos com o contexto mais amplo da organização (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). É o que acontece na realidade da definição estratégica do dia a dia das empresas (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Para restringir o estudo e poder viabilizá-lo, foi necessário que o termo *processo* fosse incluído na pergunta de pesquisa. O intuito de sua colocação foi para esclarecer que o estudo será sobre um processo já estabelecido dentro da companhia. O campo que contém significados mais específicos para serem utilizados neste caso é o da administração de processos organizacionais, no qual foi possível encontrar a seguinte definição: um conjunto de ações que, repetidas no tempo, permitem aos administradores completarem alguma tarefa administrativa (BINGHAM; EISENHARDT; FUUR, 2007). Em outro artigo da mesma área de estudos agrega a essa definição a questão da adição de valor, sendo um processo, então, definido por um procedimento relevante para adicionar valor para a organização (SCHEER; NÜTTGENS, 2000). O entendimento é que o termo *processo* já é universalmente definido, sendo que este trabalho prezarão por estudar um processo já estabelecido dentro da empresa.

Por último, resta construir a definição para o termo *estratégia*. A tarefa não é simples. Mesmo depois de mais de 30 anos refletindo a respeito de estratégia, acadêmicos e consultores construíram um grande número de estruturas para analisar as situações estratégicas, porém, não

deixam claro o que significa estratégia. Como consequência, o próprio termo *estratégia* não tem definição clara, sendo moldado de acordo com a necessidade do momento (HUMBRICK; FREDRICKSON, 2001).

No campo da ECP, diversos autores definiram *estratégia*; a própria Jarzabkowski escreveu em um de seus artigos: “atividade socialmente realizada em que a criação estratégica compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas que cada um deles se apoia para realizá-la.” (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009, p. 70)

Portanto, estratégia é algo que as pessoas fazem, podendo ser percebida como uma prática social como qualquer outra (WHITTINGTON, 2004), compreendendo a interação de múltiplos atores e práticas, interagindo entre si com o objetivo da criação estratégica.

3.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

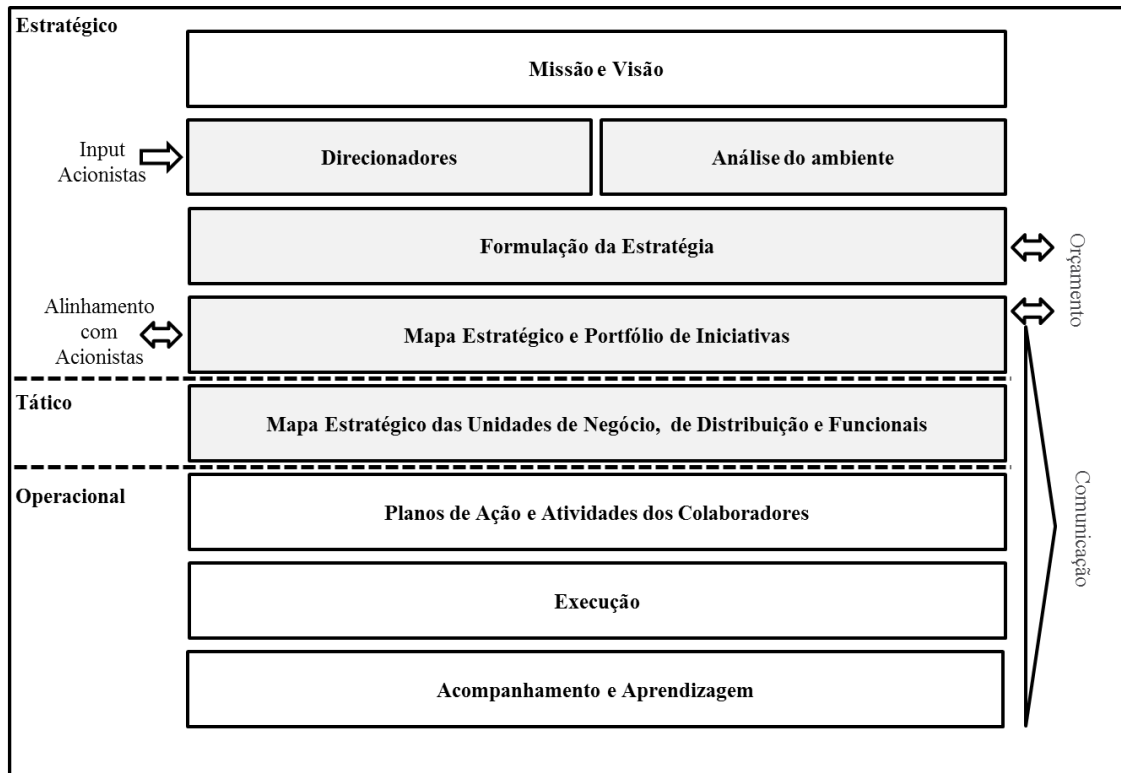
Para responder à pergunta de pesquisa, atendendo aos termos estabelecidos pelas definições constitutivas acima, será necessário escolher uma empresa para realizar o estudo. A decisão por se realizar o projeto em um ambiente real vai de encontro ao anseio do próprio campo da estratégia como prática de entender como a estratégia é determinada, não no campo das ideias, mas sim, na realidade do mundo empresarial.

Para a escolha da empresa, alguns requisitos foram definidos e devem ser atendidos. Entre eles, podemos citar a necessidade de haver, de maneira formal, pessoas ou uma área responsável pela elaboração da estratégia da empresa. A empresa possuir de maneira estruturada um processo de estratégia. Além, é claro, de a empresa estar disposta a participar e alocar parcela de tempo de seus executivos no auxílio desse estudo.

Atendendo a todas essas restrições, foi selecionada uma das maiores empresas no ramo de seguros, Total Seguro (nome fictício), que atua no mercado brasileiro, com mais de 6 mil colaboradores, figurando entre as 50 maiores empresas do país e com mais de 10 milhões de clientes em sua carteira. Com presença nacional, conta com uma das maiores e mais diversificadas redes de distribuição pelo Brasil, um montante de 40 mil canais de vendas. Seu portfólio tem produtos de todas as áreas de seguro, como por exemplo: carro, vida, imobiliário, residencial, agrícola, crédito, etc. Seus resultados são expressivos e garante à empresa a posição de líder na maioria dos segmentos em que atua. O resultado financeiro da empresa está acima dos 16 bilhões de reais vendidos em prêmios e com lucro acima de 1 bilhão de reais.

Os números expostos mostram que a empresa Total Seguro tem êxito em sua operação. Em sua estrutura, a empresa conta com uma vice-presidência responsável pela estruturação e execução do processo de estratégia, requisito necessário para a elaboração deste trabalho. A área de estratégia da empresa utiliza o modelo de gestão estratégica conforme abaixo.

Figura 1 - Modelo de gestão estratégica da Total Seguro



Fonte: Documentos internos Total Seguro.

O modelo de gestão atual é resultado de alguns anos de evolução. Nos primeiros anos de formação da companhia, foram elaborados os fundamentos da estratégia, a missão e os valores, que norteiam a empresa nos anos subsequentes. Em ciclos seguintes, foi criada a visão de futuro da companhia, insumo fundamental para que a empresa pudesse se posicionar de maneira mais assertiva. Já com um maduro em seu processo de estratégia, a companhia utiliza os mapas estratégicos, artefatos criados por Kaplan e Norton (1996), para elaboração e acompanhamento da execução de sua estratégia.

O modelo da figura 1 é formado por três principais blocos: o estratégico, o tático e o operacional. Cada um deles, mostrados pelo diagrama acima, tem suas características específicas. O primeiro, o estratégico, tem como principal objetivo o desenvolvimento da estratégia e o seu planejamento. Em uma visão de alto nível, é deste conjunto de etapas que sai o mapa estratégico e seus componentes. Para o bloco tático, o principal objetivo é o

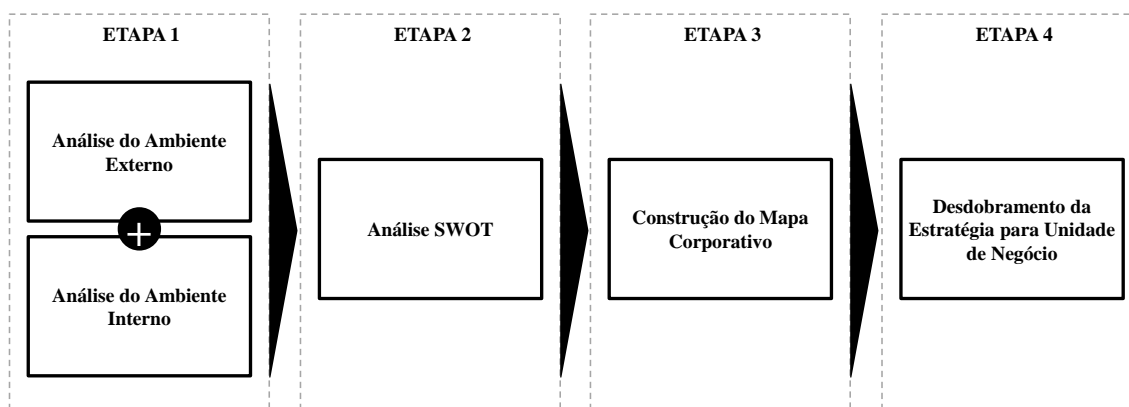
desdobramento da estratégia definida no mapa corporativo para as unidades de negócio e outras unidades de apoio. Esse desdobramento é realizado de maneira muito similar ao processo que ocorre com a elaboração do mapa estratégico corporativo. Já o terceiro grande bloco, o operacional, tem como grande objetivo a disseminação e o acompanhamento da estratégia para que se tenha uma correta execução.

A visão mais detalhada do modelo de gestão da estratégia permite verificar que cada um dos blocos pode ser definido como um processo que faz parte do ciclo de planejamento estratégico da companhia que ocorre anualmente e é formado por uma sequência predefinida de atividades. Com o intuito de extrair o maior valor do estudo e garantir que parte essencial da elaboração da estratégia será avaliada, este projeto terá como objeto de estudo os blocos destacados em cinza na figura 1, contemplando as análises necessárias para a construção do mapa estratégico corporativo e também o seu desdobramento para as unidades de negócio.

A figura abaixo ilustra o fluxo de atividades que compõem o processo escolhido. São quatro principais etapas:

- (i) análise ambiental;
- (ii) SWOT corporativa;
- (iii) mapa estratégico corporativo;
- (iv) desdobramento para unidades.

Figura 2 - Fluxo de etapas e atividades do processo a ser estudado



Fonte: Documentos internos Total Seguro.

Definindo melhor cada etapa, a primeira é constituída pela análise dos ambientes interno e externo. É o início do planejamento estratégico da companhia, tem como principais objetivos a revisão e análise do ambiente competitivo e operacional que a companhia se encontra. Os principais produtos são a análise PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, *Environmental* e Legal) e a análise da cadeia de valor da empresa. A segunda etapa é a

responsável por elaborar a síntese de todas as informações da análise ambiental em uma análise SWOT corporativa. Com a SWOT já construída, a terceira atividade é a construção do mapa estratégico corporativo. Tal mapa deverá conter os objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas para a empresa atingir sua visão de longo prazo.

Por fim, a etapa de desdobramento da estratégia para as unidades de negócio tem como objetivo refletir a estratégia corporativa em cada uma das áreas da companhia. O conjunto de mapas das unidades deve estar alinhado com o mapa corporativo. Em resumo, o estudo toma por decisão realizar a avaliação da estratégia apenas na parte constituída pelas quatro descritas acima, pois considera como parte fundamental e também suficiente para entendimento da dinâmica do processo de estratégica na companhia.

O detalhamento realizado mostra que existe um rico processo a ser estudado e que é possível utilizá-lo como objeto de pesquisa. O processo escolhido conta com cronograma bem definido, o que facilita na classificação de cada uma das etapas, além de ser possível acessar datas, reuniões e os insumos utilizados. Sendo assim, o processo bem estruturado facilitará o resgate dos materiais, tornando possível a construção do entendimento das práticas para cada uma das etapas. Outro ponto a favor do processo é que ele já está consolidado na companhia, acontece todos os anos, é recorrente. Além de facilitar a busca pelos praticantes, isso aumenta a chance de existir um entendimento mais profundo por parte dos envolvidos, pois possivelmente não será a primeira vez que participam do processo. Por último, a busca da práxis é a que exige maior aprofundamento na companhia, porém, o fato de o processo já ser maduro, o entendimento por parte dos participantes facilitará a construção da práxis.

O estudo realizado no nível do processo de estratégia da companhia leva a definir o projeto como sendo de nível organizacional de análise. Portanto, mesmo que grupos e indivíduos possam ter papel fundamental ou mesmo decisivo para a definição da estratégia dentro do processo, o processo em si é um processo que está estabelecido em nível organizacional.

3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Com as definições do que se quer pesquisar já realizadas e também já definido o lugar onde será feito o estudo, agora é iniciada a descrição da estratégia que o projeto irá seguir para que a pergunta de pesquisa seja respondida. Neste bloco serão definidos: abordagem geral, tipo de pesquisa e método.

A abordagem geral definida para o estudo é a qualitativa. Isso porque a força dos estudos em ECP está no rico entendimento de uma determinada decisão estratégica na companhia. No campo da ECP, é dada preferência à profundidade e às características particulares de cada uma das situações a serem estudadas (Jarzabkowski e Spee, 2009). Considerada, então, a necessidade do próprio campo, será realizado um estudo menos horizontal, porém, mais verticalizado e profundo.

Creswell (2010) cita algumas características da pesquisa qualitativa que corroboram para a escolha da metodologia neste estudo, sendo elas:

- 1) ambiente natural: o pesquisador coletará informações no próprio ambiente de estudo;
- 2) múltiplas fontes de dados: é possível coletar os dados de diversas fontes, entre elas, entrevistas, observações, documentos etc.;
- 3) análise de dados indutiva: os pesquisadores qualitativos criam seus próprios padrões e categorias;
- 4) significados dos participantes: é possível identificar qual o significado que os participantes dão ao problema ou questão;
- 5) lente teórica: é possível o autor utilizar uma orientação teórica para o estudo;
- 6) relatório holístico: criação de um relatório de múltiplas perspectivas, identificação de muitos fatores envolvidos em uma situação. Todos os pontos citados vão de encontro às necessidades postas citadas pelo próprio, uma abordagem mais profunda e contextualizada em apenas um único meio.

Com a abordagem geral já definida, o próximo passo é explorar qual o tipo de pesquisa que está sendo proposta. Para este projeto, foi considerado mais indicado o estudo exploratório interpretativo, onde se busca confirmar, ilustrar ou opor-se às suposições teóricas já existentes através de um estudo bastante detalhado em termos descritivos de um fenômeno a ser estudado e posteriormente catalogado (Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva, 2006). A escolha por esse tipo de pesquisa é vista como adequada para este estudo, pois o campo da ECP já tem desenvolvido estudos que confirmam aplicabilidade da teoria.

Por último, o método escolhido para realizar a pesquisa será o de estudo de caso único. Foi escolhida apenas uma empresa para o estudo ser focado e ter a profundidade necessária. O tempo disponível é bastante restrito para a grande necessidade de análise dos dados, além da imprevisibilidade e disponibilidade de agenda dos futuros profissionais participantes do projeto na empresa estudada. Portanto, é proposto para se responder à pergunta de pesquisa, um projeto

com uma abordagem qualitativa, que tem como tipo de pesquisa o estudo exploratório em caso único.

3.4 FONTE DE DADOS

A proposta para a coleta dos dados é que existam três fontes principais, quebradas em três fases sequenciais, sendo elas:

- (i) entrevistas com os praticantes de estratégia na empresa;
- (ii) documentos que a empresa irá disponibilizar para serem analisados e estudados e, por fim;
- (iii) observação direta de alguma etapa da construção do mapa estratégico corporativo. Abaixo serão descritas cada uma das fases, contendo a estratégia de coleta e os objetivos definidos para cada uma delas.

3.4.1 Entrevistas

Com as entrevistas, o principal objetivo a ser alcançado é o de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema estudado (Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva, 2006). O primeiro ponto a ser estruturado é a definição dos participantes para serem entrevistados. Definiu-se que os entrevistados devam ser de níveis hierárquicos distintos. Somente serão elegíveis aqueles que participaram do processo de estratégia definido com “revisão anual de estratégia”. A quantidade e distribuição conseguida para esse estudo foi suficiente, principalmente, levando em conta as restrições de agenda dos executivos. Foram entrevistados níveis hierárquicos diversos, desde o diretor geral (responde diretamente à presidência) até o cargo de especialista, passando por diretor, superintendente e gerente. O total de entrevistas foi de 11 praticantes.

As entrevistas foram montadas como semiestruturadas e tiveram em média 48 minutos, sendo que a menor contou com 34 minutos, e a maior, com 73 minutos, totalizando 532 minutos de áudio transcritos. Com o intuito de extrair do entrevistado sua opinião de maneira mais livre, os tópicos serviram como um guia, algo mais flexível. O roteiro foi estruturado para conseguir extrair de cada um dos entrevistados informações a respeito de cada um dos elementos a serem estudados – práticas, praticantes, práxis – em cada uma das etapas do processo. A tabela abaixo mostra a distribuição de cargos dos entrevistados:

Tabela 1 - Distribuição da quantidade de entrevistados por hierarquia

Nível hierárquico	Quantidade
Diretor Geral	1
Diretor	3
Superintendente	5
Gerente	1
Especialista	1
Total	11

Fonte: Autor.

O roteiro foi organizado em três principais blocos, sendo que o primeiro cuida de colher informações sobre a familiaridade da pessoa com o processo de revisão estratégica e como entende que ocorre o processo estratégico. A segunda, voltada ao entendimento dos diversos agentes e forças que participam do processo, como acionistas, presidentes, pessoas, áreas etc. e de esclarecer em qual parte do processo é o momento da decisão estratégica, e a terceira explora a opinião do entrevistado a respeito do processo e possíveis mudanças, se há algo que possa ser eliminado e se há maneira melhor e mais efetiva de se construir a estratégia.

3.4.2 Documentos

A coleta de dados teve como fonte os documentos que são diretamente relacionados ao processo de revisão estratégica anual. Essa etapa de coleta permite que o pesquisador realize uma imersão no processo escolhido, construindo um primeiro entendimento, ainda de maneira unilateral, sobre o que se está estudando e o que se está buscando dentro do projeto. Para que isso ocorra, existe uma lista de documentos que foram levantados para que o processo de estratégia seja bem identificado. São eles:

- **Apresentação de *Kick-off***: material relacionado a apresentação do processo de revisão anual de estratégia que é apresentado à presidência e aos executivos envolvidos.
- **Cronograma**: material com as atividades organizadas de maneira sequencial para o entendimento da evolução da construção da estratégia.

- **Participantes:** material que contenha o nome das pessoas que participam de cada uma das etapas, ou que ao menos cite qual o nível hierárquico que participou de determinada etapa do processo.
- **Apresentações:** materiais utilizados nas reuniões de cada uma das etapas, mostrando como a reunião foi desenvolvida, os artefatos utilizados, a linguagem comum da companhia e os objetivos de cada uma das reuniões.
- **Materiais de suporte:** materiais utilizados pela própria equipe de estratégia para que fossem utilizados para consulta e elaboração de outras apresentações do processo.

A tabela abaixo resume a quantidade de documentos avaliados e distribuição entre as etapas do processo de estratégia.

Tabela 2 - Distribuição dos documentos avaliados para cada uma das etapas

Etapa do processo a que se refere	Qtd. documentos
1- Análise ambiental	6
2- SWOT corporativa	4
3- Mapa estratégico corporativo	8
4- Desdobramento para unidades	3
Total	21

Fonte: Autor.

3.4.3 Observação direta

Por último, o pesquisador recebeu a autorização para participar da reunião de construção e priorização da SWOT corporativa. Essa reunião foi composta pelos principais executivos da empresa, aproximadamente 70 pessoas, que durante um dia inteiro trabalham reunidos em um *off-site* inteiramente preenchido por dinâmicas de trabalho que visavam à construção da SWOT corporativa mais próxima ao entendimento do corpo diretivo da empresa.

A observação dessa reunião foi de extrema importância, pois nela foi possível vivenciar a prática da elaboração estratégica, observar aquilo que até então estava apenas no mundo dos documentos e das ideias e verificar ali como acontece a interação entre os envolvidos (praticantes) e conseguir entender um pouco da dinâmica cultural da própria empresa. A

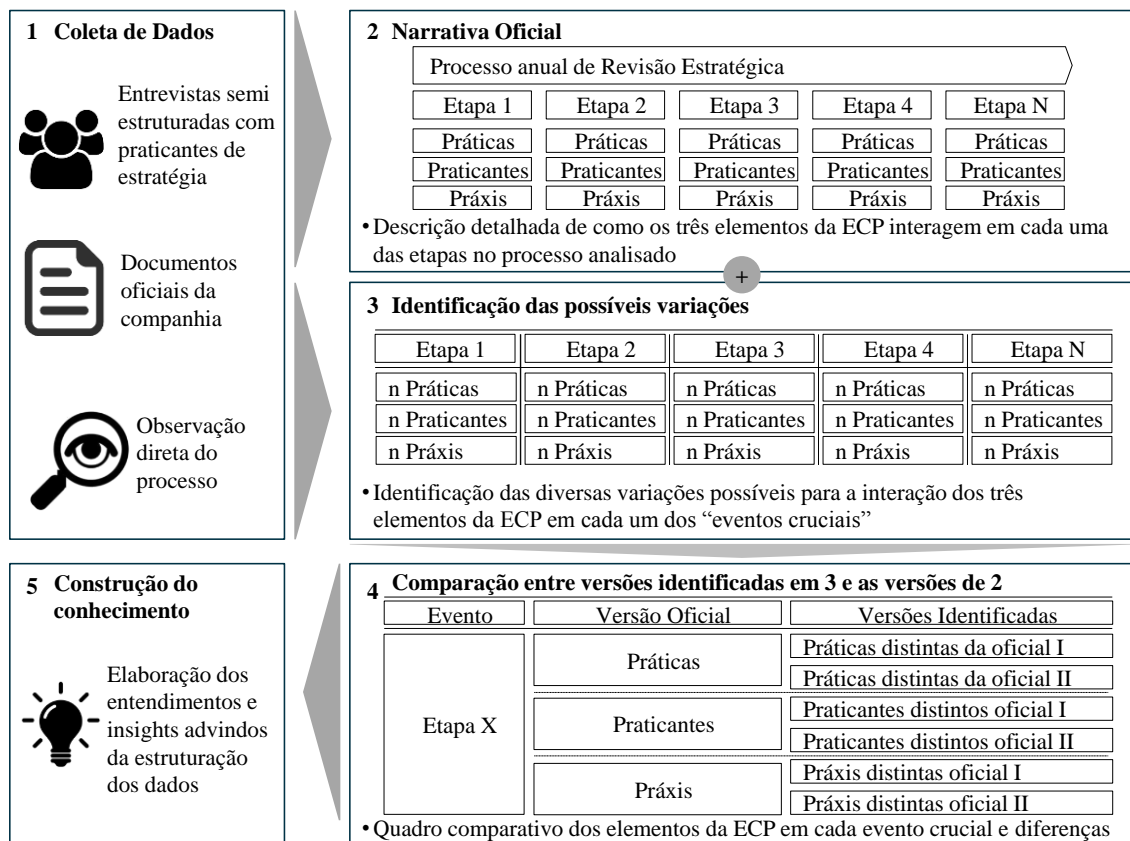
quantidade e riqueza dos dados colhidos nessas três fontes permitem que o estudo sobre o processo de estratégia da empresa seja realizado.

3.5 MÉTODO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Como último elemento para a construção do capítulo, será descrita a metodologia para realizar a análise dos dados coletados (documentos, observações e entrevistas). Sempre com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa, a construção da metodologia deve contemplar a possibilidade de avaliar como os elementos da estratégia como prática – práticas, praticantes e práxis –interagem entre si durante o processo estudado.

Com isso em mente, a proposta é identificar as principais etapas do processo de revisão estratégica da companhia, e realizar uma separação entre o que é a narrativa oficial da companhia para o processo de estratégia e quais são as variações que ocorrem pelas percepções dos participantes/praticantes do processo. De maneira visual e resumida, a metodologia seguirá a figura abaixo:

Figura 3 - Resumo da Metodologia do projeto



Fonte: Autor.

A etapa número um, a de coleta de dados, já foi bastante detalhada no capítulo dedicado ao tema. Para que os dados coletados sirvam de insumo para o estudo, foram organizados de maneira a facilitar sua análise, seguindo um fluxo de atividades inspirado no processo proposto por Creswell (2010):

- 1) **Dados brutos:** preparação dos dados para que possam ser trabalhados (transcrição, anotações de campo, imagens etc.);
- 2) **Leitura dos dados:** nesta fase é desejado que se tenha uma visão geral do que se está analisando, no caso, um entendimento mais generalizado do processo de estratégia;
- 3) **Codificação dos dados:** identificação e agrupamento dos principais elementos que cada narrativa contém. Criação de categorias para identificar cada etapa e cada elemento.

A codificação dos dados conta com as seguintes categorias para facilitar sua utilização. Inicialmente, os dados foram classificados em dois grupos, separando um primeiro com os dados referentes ao discurso oficial da companhia e outro com dados que contemplava alguma diferença com relação ao discurso oficial. Em seguida, cada um dos dados desses dois grupos

foi classificado de acordo com a etapa do processo de estratégia e de qual elemento da ECP se referia.

Com a codificação realizada, as etapas 2 e 3 exigiram apenas um rearranjo interno dos dados em um quadro para que pudesse ficar visível e possível de se criar entendimento. O produto final dessas duas etapas consiste em duas tabelas resumo com cada uma das etapas bem identificadas e com a descrição de cada um dos elementos (práticas, praticantes e práxis) para essa etapa, perfazendo uma descrição detalhada, pela ótica da ECP.

A próxima etapa a ser realizada, a comparação entre a narrativa oficial e as suas variações, tem dois objetivos: o primeiro é identificar os elementos onde não há diferença entre o esperado com a realidade, enquanto o segundo é mostrar, de forma clara, quais são as diferenças entre os elementos que constam na narrativa oficial. O produto final dessa etapa da metodologia é uma tabela identificando cada uma das etapas e suas diferenças, caso existam. Este produto será de grande utilidade para fazer o comparativo e realizar a discussão sobre o processo de estratégia na prática.

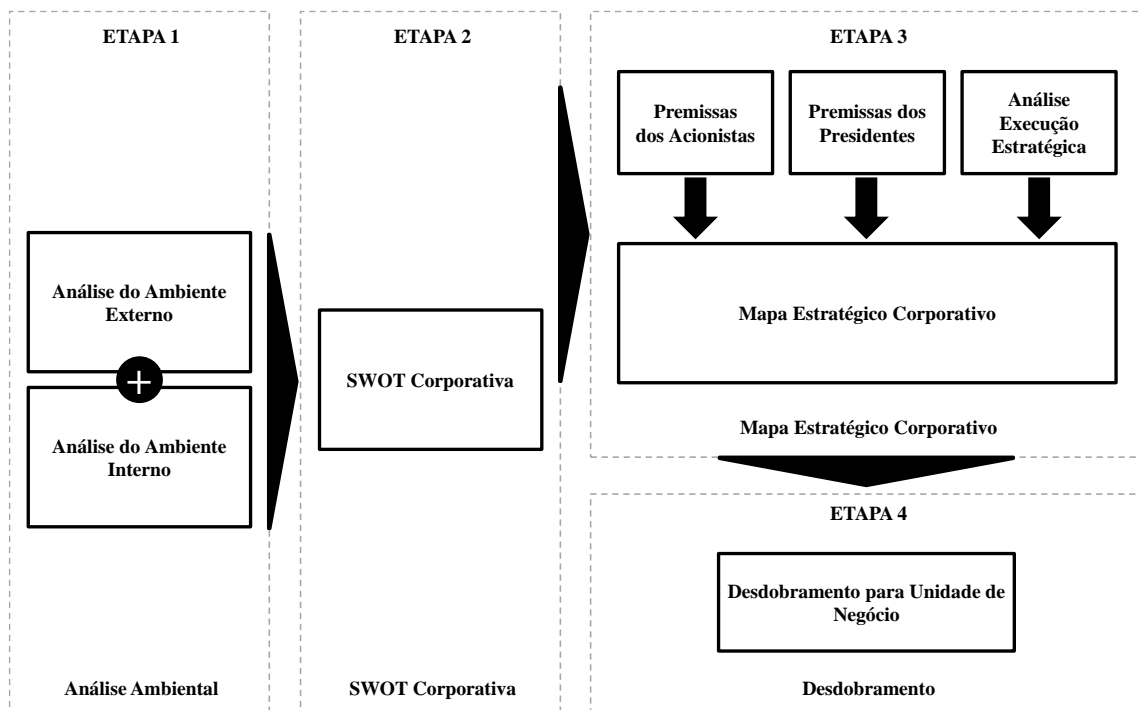
O último passo a ser executado é a discussão propriamente dita dos resultados obtidos durante a estruturação do estudo. É esperado que existam diferenças entre a narrativa oficial e a narrativa descrita pelos participantes e com essas informações em mãos ser possível não apenas identificar quais são os elementos importantes que realmente merecem atenção e maior cuidado em uma nova rodada de revisão estratégica, como também é esperado que possam extrair dessa análise algumas conclusões para construir recomendações de ajustes para o próximo processo de revisão estratégica da empresa Total Seguro.

4 RESULTADOS

4.1 CONSTRUÇÃO DA NARRATIVA OFICIAL

Com o acesso às apresentações que foram realizadas ao longo de todo o processo de construção estratégica, muito do que ali estava descrito e ilustrado falava a respeito da narrativa oficial do processo de estratégia. Outro insumo importante foi a participação do pesquisador na reunião que caracterizava a etapa de análise ambiental e SWOT, pois foi possível verificar na prática como o processo ocorria. As entrevistas trouxeram uma riqueza de detalhes e informações que foram essenciais para a fechamento da proposta de discurso oficial, que pode ser observado na figura abaixo:

Figura 4 - Fluxo de atividades do processo de estratégia pelo discurso oficial



Fonte: Autor.

Com base na figura acima, será realizado um detalhamento de cada um dos elementos da ECP. De maneira operacional, inicialmente será mostrado o objetivo de cada uma das etapas e logo em seguida serão apresentados os três elementos da estratégia como prática na seguinte ordem: práticas, praticantes e práxis.

Etapa 1 – Análise dos ambientes

O objetivo dessa etapa é realizar a análise do ambiente competitivo e operacional da empresa. Visto como o início do processo de construção estratégica, tem por característica ser uma etapa de construção de material e de participação democrática. O produto final dessa etapa deve servir de insumo para a elaboração da análise SWOT.

Essa é uma etapa onde é possível identificar algumas estruturas familiares nos processos de estratégia como a análise PESTEL para avaliar o ambiente externo e as cinco forças de Porter para avaliar o entorno externo à companhia. Para a avaliação interna da empresa, o modelo utilizado é a da cadeia de valor da companhia, que avalia o fluxo de processos da companhia, sendo complementado pelo VRIO, que é utilizado para avaliar a intensidade de fonte de vantagem competitiva de cada atividade. A construção desses modelos de análise acontece em um *off-site* que preenche o dia inteiro dos principais executivos da companhia, cerca de 70 deles. A pesquisa *online* é utilizada para viabilizar a coleta de insumos construídos durante a reunião. As práticas então foram descritas para a etapa.

É possível classificar quem são os praticantes em dois momentos dessa etapa. A primeira delas, composta pelo levantamento de temas, tem como principal praticante a área de estratégia, que elabora uma lista exaustiva com os temas para cada um dos ambientes a ser levada para avaliação dos executivos. Porém, antes de ser levada à reunião, essa lista passa pelo primeiro nível de executivos da companhia para que eles realizem uma pré-seleção dos temas a serem avaliados e também possam incluir algum que considerem obrigatório. Em um segundo momento, já no *off-site*, o grupo de participantes é formado pelos diretores e superintendentes. São eles que realizam a discussão em grupo e preenchem os questionários *online*.

É possível resumir a práxis da etapa em três principais eventos sequenciais, sendo: (1) a área de estratégia utiliza um conjunto de materiais da área de inteligência – relatórios de consultorias, análises econômicas e análises construídas pela própria área – e seleciona os temas que devem compor essa lista exaustiva, (2) a segunda etapa é realizada com os diretores-gerais, onde há uma validação dessa lista e a possível inclusão de novos temas pedidos por eles. (3) por último, é realizada a reunião externa para que os diretores e superintendentes classifiquem quais temas deveriam ser considerados para a análise de cada um dos ambientes.

Etapa 2 – SWOT corporativa

O objetivo desta etapa é a construção da análise SWOT. Essa análise sintetiza os temas mostrando, de maneira didática, o posicionamento competitivo da companhia. As práticas que constituem essa etapa têm muito em comum com a etapa anterior, e a principal novidade é o modelo mental utilizado: SWOT. Os participantes dessa etapa são os mesmos que participam da reunião externa na última etapa, diretores e superintendentes.

A práxis dessa etapa consiste em apresentar aos executivos os temas que foram selecionados na etapa anterior em dois blocos, sendo o primeiro os temas de análise ambiental externa à companhia, que serão classificados como ameaça ou oportunidade e, em seguida, um segundo bloco de temas, que é composto pela análise ambiental interna para serem classificados entre uma força ou uma fraqueza que a companhia possuía. Com essa classificação feita nessa reunião, os executivos levam para casa a tarefa de priorizar cada um dos temas que foram classificados, utilizam para isso pesquisa *online*.

Etapa 3 – Mapa Estratégico Corporativo

A etapa 3 é considerada uma das mais importantes na fase de construção do planejamento estratégico da companhia. É nela que as decisões estratégicas deveriam ser tomadas para a elaboração dos objetivos contidos no mapa. Tem como principal produto o mapa estratégico completo, com seus objetivos, indicadores e metas para a companhia para os próximos 3 anos.

Para a elaboração desse mapa corporativo, a empresa utiliza quatro insumos que vão garantir a efetividade do mapa. São eles:

- (i) a análise SWOT, que tem como principal função identificar quais são os objetivos do mapa estratégico a serem reavaliados ou mesmo excluídos;
- (ii) O segundo elemento utilizado é o aprendizado da execução estratégica, acumulado ao longo do último ano e contempla tanto o mapa estratégico quanto as reuniões de acompanhamento. O terceiro elemento compõe o rol de insumos para balizar as ambições;
- (iii) premissas da presidência e dos diretores gerais. Essas premissas deveriam estar ligadas, principalmente, com a definição de negócio e os nortes estratégicos que

a companhia deveria seguir. Por último, mas não por isso menos importante, estão as;

- (iv) diretrizes dos acionistas. Essas premissas têm como principal função alinhar os resultados financeiros da companhia.

Esses elementos, em conjunto, são dados como suficientes para a construção do mapa estratégico corporativo. Para a construção desse mapa, os principais atores e praticantes são a equipe de estratégia e também a presidência e os executivos de primeiro nível. O passo a passo de como ocorre essa construção pode ser descrito como iniciado pela área de estratégia, compilando todos os quatro insumos descritos acima e fazendo uma análise cruzada de todos eles para propor um mapa estratégico revisado. Essa proposta, necessariamente, deve passar pela aprovação da presidência e diretores gerais.

Etapa 4 – Desdobramento nas Unidades

Considerada a última etapa da fase de construção da estratégia, a fase de desdobramento tem a função de disseminar a estratégia definida na fase de construção do mapa corporativo para as unidades de negócio. O produto final para essa etapa também são os mapas estratégicos, porém, são os mapas referentes a cada uma das unidades de negócio. A elaboração de cada um dos mapas é muito similar ao trabalho realizado para a construção do mapa corporativo. A diferença está no nível de avaliação, onde as análises são montadas especificamente para cada uma das unidades e também os participantes, onde os executivos participam cada um apenas da construção da área a que pertence.

Como o processo é muito parecido com a etapa anterior, os elementos também são. Para as práticas, os insumos utilizados para montar os mapas das unidades de negócio são: análise SWOT, premissas dos executivos responsáveis pela própria unidade e o conhecimento acumulado das reuniões de acompanhamento realizadas ao longo de todo o ano desde o último ciclo de elaboração estratégica. Para o grupo dos praticantes, a participação também envolve os gerentes, assim se tem uma visão mais completa da companhia. Quanto à práxis para a elaboração do mapa das unidades é a mesma, com a construção das análises (ambiental e SWOT) feita pelas áreas, análise cruzada realizada pela área de estratégia e, em seguida, a proposta de mapa para cada unidade, que deve ser validado pelos diretores gerais e superintendentes.

A definição das quatro etapas identifica o processo considerado pela companhia como aquele que deveria ocorrer na elaboração de sua estratégia. O quadro abaixo resume de maneira mais ilustrativa o discurso oficial da empresa.

Quadro 2 - Resumo Discurso Oficial

Elemento	Etapa 1 – Análise dos ambientes	Etapa 2 – SWOT corporativo	Etapa3 – Estratégia corporativa	Etapa 4 – Desdobramento Unidade
Práticas	Cinco forças de Porter para analisar ambiente externo	Modelo SWOT para análise do posicionamento	BSC para representar a estratégia	BSC para representar a estratégia da unidade de negócio
	Cadeia de valor para analisar o ambiente externo	Pesquisa <i>online</i> para priorizar temas da SWOT	SWOT para moldar objetivos do BSC	BSC corporativo para alinhar a estratégia das unidades
	Modelo VRIO é utilizado para identificar fonte diferenciação	Reunião estratégica externa para executivos construírem o modelo SWOT	Diretrizes acionistas para moldar objetivos do BSC	Modelo SWOT para análise do posicionamento da unidade de negócio
	Pesquisa <i>online</i> para priorizar temas das análises		Premissas dos presidentes para moldar objetivos BSC	
	Reunião estratégica externa para analisar os temas das análises ambientais		Aprendizado acumulado da execução estratégica para moldar objetivos do BSC	
Praticantes	Diretores gerais, diretores, superintendentes, e área de estratégia conjuntamente	Diretores, superintendentes e área de estratégia	Acionistas, Presidência, Diretor Geral e área de estratégia	Diretor Geral, Diretor, Superintendente, gerentes e área de estratégia
Práxis	Área de estratégia constrói lista exaustiva de temas para análise do ambiente	Lista de análise ambiental serve como insumo para construção da SWOT	Área de estratégia realiza análise cruzada da SWOT	Executivos da unidade de cada unidade de negócio atualiza SWOT
	Diretoria geral modifica lista de temas a ser trabalhada com executivos	Pesquisa online para executivos classificarem temas nos quadrantes	Área de estratégia recebe premissas dos acionistas	Área de estratégia e unidades de negócio propõem BSC
	Diretores/superintendentes priorizam os temas da lista em reunião externa e pesquisa <i>online</i>	Área de estratégia consolida resultado da pesquisa na SWOT corporativa	Área de estratégia avalia aprendizado do último ano de execução da estratégia	Proposta de BSC é validada pelo Diretor Geral
			Área de estratégia propõe mudanças no BSC	
			Presidência e diretores gerais aprovam o BSC proposto	

Fonte: Autor.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIAÇÕES DA NARRATIVA OFICIAL

Nesta etapa serão avaliadas, de acordo com as entrevistas dos próprios entrevistados, se há ou não variações entre o discurso oficial da empresa e o discurso identificado nas entrevistas. Para que esse objetivo seja atingido, esse capítulo manterá a estrutura de quatro etapas do capítulo anterior, realizando modificações apenas onde necessário. Para evitar repetições, serão mostradas nesta seção apenas os elementos identificados como distintos da versão oficial da companhia.

Etapa 1 – Análise dos ambientes

Quando esta etapa é avaliada pela ótica dos executivos, não é possível identificar muitas mudanças com relação ao discurso oficial de construção. Tanto que não houve nenhuma menção a respeito de práticas que estivessem em desacordo com a narrativa oficial. Apenas quando ao avaliar o elemento praticante é que se encontra uma variação. O entrevistado comenta, *“os executivos que participam desses insumos, participam de forma pontual. A discussão é daquele jeito para não ter muita profundidade” (E4)*. Isso pode indicar uma força de poder decisório muito menor do que a comentada no discurso oficial. Essa informação também é identificada no comentário de outro entrevistado *“escutei uma pessoa na reunião dizendo: a gente colocou 10 para tudo, porque todo mundo aqui precisa de recurso” (E9)*, isso leva a acreditar que a reunião de análise ambiental pode não ser tão efetivo no propósito de coletar o entendimento dos executivos como deveria ser. Outro entrevistado diz *“aquela discussão na mesa, ao longo do tempo ela se torna insossa e superficial. As opiniões são diversas. Eu saí de lá sem clareza” (E5)*.

Mesmo que para essa etapa o número de pontos em desacordo com o discurso oficial seja baixo, fica registrado que pode existir uma sensação por parte dos executivos de que eles não têm sua opinião levada em consideração. O quadro abaixo resume a etapa.

Quadro 3 - Resumo das variações de discurso da etapa 1

Etapa 1 – Análise dos ambientes	
Práticas	Não há variação
Praticantes	A opinião dos executivos não tem relevância para o produto final
Práxis	Não há variação

Fonte: Autor.

Etapa 2 – SWOT corporativa

Esta etapa ocorre de forma muito similar à primeira. O entendimento é que por serem etapas que estão muito bem definidas por práticas já disseminadas, tendem a ocorrer bastante alinhada ao discurso oficial.

A questão primordial comentada para essa etapa é também com relação à participação efetiva dos executivos, pois o questionamento é se a SWOT apresentada à presidência, que é utilizada para a elaboração do mapa estratégico corporativo, é a mesma SWOT elaborada pelos executivos, ou a SWOT é elaborada pela área de estratégia posteriormente à reunião com os executivos. O resultado é uma SWOT da área de estratégia, e não da produzida pelos executivos. Um dos entrevistados comenta: “a área de planejamento estratégico gera informações um pouco mais aprofundadas com algumas consultorias para os executivos de nível 1 e a presidência” (E4).

Quadro 4 - Resumo das variações de discurso da etapa 2

Etapa 2 – SWOT Corporativa	
Práticas	Não há variação
Praticantes	Executivos não participam de maneira efetiva
	Área de estratégia tem participação principal
Práxis	O resultado da pesquisa online é reavaliado pela área de estratégica, influenciando o resultado da pesquisa com os executivos

Fonte: Autor.

Etapa 3 – Mapa Estratégico Corporativo

Diferente das duas últimas etapas, a de construção do mapa corporativo conta com uma quantidade bastante significativa de visões distintas à defendida pelo discurso oficial. É uma etapa que, na visão dos executivos, conta com uma certa dificuldade em atingir seu objetivo de definir uma estratégia e refleti-la no mapa corporativo.

As divergências identificadas já se iniciam quando se analisam as práticas. Como uma das principais diferenças identificadas está a afirmação de diversos executivos de que o insumo principal para a elaboração da estratégia seja o orçamento, e não, como prega o processo, os insumos principais (SWOT, premissas presidentes, revisão estratégica etc.). Em diversas entrevistas, é possível identificar essa fala. Um entrevistado diz *“a discussão estratégica vem depois da discussão econômica”* (E10); no mesmo caminho, outro comenta que *“somente após o final do orçamento é que as cifras econômicas são enviadas ao planejamento”* (E11).

Assim como *“o estratégico acaba utilizando mais o orçamento do que o orçamento utilizando o planejamento... A companhia é muito pautada em números, não se está preocupado com as outras perspectivas do mapa”* (E9). Essas declarações sugerem a importância bastante acentuada do processo orçamentário dentro da definição estratégica da companhia. E quanto a esse novo processo que foi identificado, um deles comenta que *“em relação ao orçamento, é goela abaixo. O corte de verba não é transparente. E depois que são feitos esses cortes deveria ser feita uma revisão do planejamento e não é”* (E1).

Com esse novo elemento, o orçamento, tomando papel fundamental dentro da definição estratégica, não é estranho que os executivos defendam que o próprio mapa estratégico não cumpre o papel de nortear a execução da estratégia: *“O peso da execução do ano seguinte toma conta da agenda, quando você vê o dinamismo do cenário de hoje, você é obrigado a ficar revisando a estratégia”* (E7). Outro entrevistado acrescenta que *“todo mundo tem dificuldade de extrair uma visão geral estratégica do mapa”* (E5). Outro ponto colocado é que as diretrizes vindas do primeiro nível da companhia e dos acionistas não são claras, *“o que falta são os direcionadores bem demarcados pelo primeiro nível. É a antecipação dos direcionadores dos acionistas”* (E8).

Outro entrevistado coloca em dúvida o quanto da revisão estratégica serve de inspiração à nova estratégia: *“As pessoas de estratégia não trabalham com a área de projetos”* (E2). Esses quatro pontos apresentados foram os encontrados com mais persistência durante as entrevistas.

Ao analisar em detalhe o que os entrevistados comentaram a respeito dos praticantes, o resultado foi o mesmo, foram identificados 3 principais pontos divergentes do discurso oficial. O primeiro deles é que o grande ator que define a estratégia é externo ao corpo executivo, é a figura do acionista, possível de identificar nas entrevistas *“no final, o que se vê é que o trabalho dos executivos serve para a discussão do planejamento, mas o produto final é realmente decidido pelos acionistas”* (E6). No mesmo caminho, outros quatro entrevistados: *“a empresa prepara o orçamento, leva para o acionista e então o negócio volta. É um black box. Vai e volta, é um negócio de mão única”*; *“Quem dá as metas? Os acionistas, são eles que dão a*

meta de resultado” (E1); “A participação do acionista é forte, surpreendentemente para mim, é intervencionista acima do que eu acho que deveria” (E5); “No final, quem vai bater o martelo? O acionista” (E3).

Outros dois pontos foram citados, em primeiro lugar, a falta de diretrizes claras do primeiro escalão exige que o executivo responsável por estratégia assuma a função de criar essas diretrizes. *“Não temos diretrizes estratégicas dos acionistas e também não temos da alta liderança, funcionando de maneira bastante informal na pessoa responsável por estratégia” (E2).* O segundo é que ao longo da execução da estratégia agentes que não estavam dentro do processo de definição estratégica podem modificá-la unilateralmente: *“Por exemplo, a pessoa que é responsável pelo projeto pode tirá-lo sem que seja mudado nada na estratégia, sem que sejam refletidos seus impactos” (E8).*

Para o último elemento estudado, a práxis, foram levantados diversos pontos. O primeiro foi que a participação dos acionistas, que deveria ocorrer desde o início da elaboração da estratégia, ocorre após a estratégia já estar definida, invalidando o trabalho já realizado. Trechos dos entrevistados mostram quando chegam as demandas dos acionistas *“no meio da fase de revisão do mapa chegou um documento com as diretrizes dos acionistas” (E2); “recebemos um pouco tarde esses direcionadores. Como o exercício de construção já tinha sido realizado, foi feita uma conta de chegada” (E8); “O ideal é que as diretrizes fossem inputs, mas por uma questão de cronograma não vai funcionar dessa forma” (E9).* Essa chegada tardia das diretrizes do principal ator da definição estratégica gera um retrabalho na organização *“tudo é feito de maneira isolada, não tem uma interferência do acionista. O primeiro choque (proposta executivo com demandas do acionista) acontece quando o orçamento inteiro está pronto” (E10); “independente do trabalho feito, algumas diretrizes modificam o todo e o trabalho já executado não é levado em consideração, é abandonado e feita uma nova proposta” (E8).*

Outro impacto que isso traz ao processo de construção do mapa corporativo é que a decisão estratégica está sendo realizada fora do processo de construção do mapa, ocorrendo na fase da elaboração do orçamento. O entrevistado posiciona bem essa afirmação dizendo que *“a decisão estratégica ocorre na fase de orçamentação” (E4),* vem seguido por outros entrevistados *“na companhia eu não tenho dúvida de que o orçamento é mandatório, existem ações que são planejadas na fase de estratégia, mas são cortadas no orçamento” (E1); “os outros temas que não são relacionados apenas ao financeiro, ao orçamento, ainda não são tão trabalhadas na maioria das áreas” (E4).* Esses trechos confirmam essa mudança que ocorre na prática sobre o momento de decisão da estratégia.

O resultado dessa falta de sintonia entre o que é definido no planejamento estratégico e o que realmente se concretiza no orçamento impacta também na utilidade que o próprio mapa estratégico tem no dia a dia dos executivos, enfraquecendo esse produto. Por exemplo, um entrevistado comenta que *“na verdade, o mapa corporativo era falado na reunião de desdobramento, mas nunca mais ele era olhado”* (E2). Próximo ao que comenta o entrevistado 5: *“a sensação que fica é que aquilo que está escrito lá, ninguém vai cobrar”* (E5). Indo na mesma linha de comentários acima: *“Os planos de ação que são traçados têm um vínculo muito fraco com a estratégia traçada. Não é na estratégia que se baliza o resultado, mas sim no financeiro”* (E9); *“Não acontece como o previsto. Não acredito que o mapa seja o documento que sustenta as ações diárias. O orçamento passa a ser mais importante que a marcação estratégica”* (E7); *“Eu acho que o mapa é pouco utilizado. Tinha um reporte estratégico recorrente até o ano passado. Quando deixaram de fazer esse relatório, ninguém nem questionou o porquê”* (E8).

Aqui é possível notar o quanto a metodologia nos permite avaliar de maneira bastante direta e estruturada as mudanças que ocorrem na realidade do processo de elaboração da estratégia. Abaixo, de maneira mais simplificada, encontra-se o resumo da etapa e a identificação do orçamento como peça decisiva na definição da estratégia.

Quadro 5 - Resumo das variações de discurso da etapa 3

Etapa 3 – Estratégia Corporativa	
Práticas	Diretrizes dos acionistas não conseguem ser utilizadas (atrasa)
	Orçamento é utilizado para construção da estratégia
Praticantes	Área de orçamento também participa da definição estratégica
Práxis	Diretrizes dos acionistas não são contempladas, pois chegam atrasadas
	Área de estratégia constrói BSC utilizando a SWOT
	Diretores gerais constroem estratégia com área de orçamento em processo paralelo ao de estratégia

Fonte: Autor.

Etapa 4 – Desdobramento Unidades

Nesta etapa de desdobramento, objetivo principal é que a estratégia definida para o nível corporativo seja refletida para as unidades de negócio. O processo que deveria ocorrer de maneira análoga à construção do mapa corporativo é igualmente afetado pelo orçamento na visão dos executivos.

Com relação às práticas, a principal mudança que ocorre é que para as unidades, o mapa corporativo não é visto como insumo para a construção das definições estratégicas das unidades. O entrevistado resume em sua colocação: *“existe uma independência muito grande. Eu recebo os objetivos macro do grupo, minha conexão é com os objetivos dados pelos acionistas”* (E10). Esse ponto reforça o comentário realizado na etapa anterior, dizendo que o mapa estratégico corporativo não era utilizado depois de construído.

Com a mudança na relação de importância dos insumos para realizar a estratégia, os atores também sofrem uma mudança de papel. Foram encontradas três principais diferenças, onde duas delas reforçam que a definição da estratégia é realizada sem o auxílio direto da área de estratégia. Dizem que é elaborada dentro da própria área de negócio, depois apresentada ao acionista e nessa interação é que ocorre a construção da estratégia. Os seguintes trechos mostram esse movimento: *“No modelo que temos hoje no grupo a unidade é quem define os grandes guidelines para onde deve caminhar, depois dispara isso para o resto do grupo”* (E4); *“A área de estratégia precisa ir até a unidade para saber como eles estão definindo. Quem bate o martelo é a unidade, estratégia não tem poder algum”* (E2); *“Antes de definir com a área de estratégia, as unidades discutem com os acionistas o que eles realmente querem”* (E7).

Como consequência principal dessa falta de comunicação entre a área de estratégia e as unidades, a responsabilidade por criar o mapa para as unidades é da área de estratégia. O entrevistado comenta que *“quando era feito o desdobramento do mapa corporativo para a unidade não era passada nenhuma orientação, a área não era direcionada. A unidade só vinha visualizar seu mapa na reunião de alinhamento”* (E2).

Para a práxis, foi verificado que o mapa corporativo não é utilizado para a construção das unidades de negócio, os entrevistados comentam: *“o planejamento estratégico é bem feito, bem encaminhado, bem pensado. Mas não necessariamente utilizado pelas áreas de negócio”* (E3); *“A reunião de definição da SWOT é um embasamento para a unidade tomar a decisão? Vai gerar insumo para alguém, mas não está devidamente ligado de como as pessoas vão trabalhar nas unidades”* (E4). O que ocorre é que a construção final da estratégia da unidade vem com a discussão entre a unidade de negócio e o acionista, e não com a área de estratégia. Para alguns, o início da discussão estratégica ocorre exatamente quando se entrega o orçamento ao acionista *“quando você monta esse primeiro orçamento e dá para o acionista é aí que começa toda a discussão até o final do ano, é aqui que você faz o seu diretor”* (E4). Outro entrevistado coloca que, além da estratégia ser realizada apenas com a interação com os acionistas, essa discussão ocorre de maneira individualizada: *“Qualquer alteração da estratégia vem do choque do orçamento com o acionista e as alterações são individuais para*

cada unidade de negócio” (E10). Esse último ponto pode ser encontrado em “você tem unidades que tem vida própria. Essas empresas não se relacionam, não tem um processo transversal” (E4); “cada área tem seu planejamento de investimentos e esses investimentos não se conectam” (E5). Abaixo está o quadro resumo.

Quadro 6 - Resumo das variações de discurso da etapa 4

Etapa 4 – Desdobramento Unidades	
Práticas	BSC corporativo não é refletido para a estratégia das unidades
	Diretrizes dos acionistas usadas como meta
	Orçamento é utilizado para definir estratégia
Praticantes	Acionista, Diretor Geral, Diretor, Superintendente, gerentes e área de estratégia
Práxis	Unidades de negócio constroem orçamento e enviam para área orçamento
	Área de orçamento avalia envio das áreas à luz das diretrizes dos acionistas
	Área de estratégia elabora “unilateralmente” o BSC das unidades

Fonte: Autor.

Orçamentação

O discurso oficial da empresa não considera o orçamento como parte do processo de estratégia. Mas nas entrevistas citaram intensamente esse processo que se posiciona como sendo o processo pelo qual a estratégia da companhia é definida, onde é possível classificá-lo como sendo o processo da estratégia na prática.

As entrevistas mostram que o orçamento serve como principal insumo para a construção da estratégia. Algumas das frases dos entrevistados corroboram com esse ponto: *“Se a estratégia marca o orçamento? É uma palavra muito forte” (E7); “O orçamento é fechado a partir do resultado do ano passado” (E11); “O planejamento tem outras linhas que são diferentes das tratadas em planejamento, são linhas intrínsecas ao orçamento.”(E11); “Dos diversos pontos de análise, os financeiros ficam claríssimos.” (E4). Outro elemento que tem força neste processo orçamentário são as diretrizes do acionista que, via orçamento, é o principal insumo, conforme mostrado pelo entrevistado: “as áreas até colocam suas expectativas no orçamento, mas isso é dado pelo acionista” (E11).*

O impacto desse novo processo é sentido diretamente na área de estratégia, pois não tem o contato necessário para compreender perfeitamente como a estratégia está sendo definida pelas áreas de negócio *“a negociação sai da controladoria. Existe a discussão da controladoria*

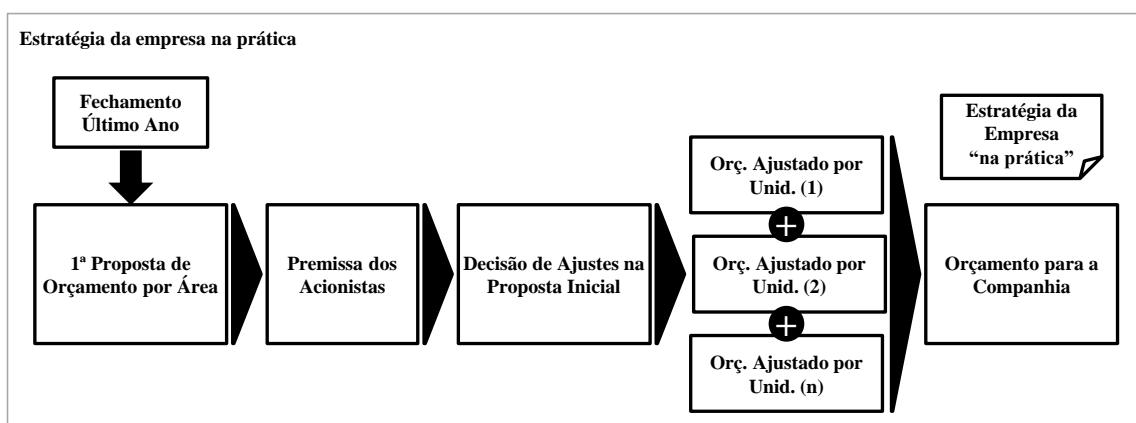
com a unidade e o planejamento não é levado em consideração” (E2). São processos que, apesar de ocorrerem paralelamente, não têm nenhuma interface:

“Tanto o processo de planejamento estratégico quanto o de orçamento ocorrem de maneira paralela, mas eles não estão juntos” (E11); “Ambos os processos são construídos ao mesmo tempo, mas a interface entre os dois ainda é muito pequena” (E9); “Não vou dizer que orçamento e estratégia se conversam” (E8); “Eu aqui na unidade não vou nem lembrar do planejamento” (E5); “Como exemplo, a estratégia defendia que a participação de um canal específico de distribuição deveria aumentar e quando foi observado no orçamento, o canal diminuía sua participação” (E2).

Fica claro, então, que a decisão final da estratégica é dada pelo ajuste financeiro realizado pela controladoria que leva em consideração as diretrizes dos acionistas, conforme trecho da entrevista: “os executivos de cada área de negócio passam a informação para a controladoria, que consolida e retorna para os executivos de nível 1 da área e então são realizados os ajustes com as diretrizes dos acionistas e então é mostrado para a presidência e levado para a aprovação dos acionistas” (E11).

Essa nova etapa traz para o projeto uma nova perspectiva de como o processo de definição estratégica na companhia ocorre na realidade. A figura abaixo mostra a síntese de avaliação desse processo, mostrando um fluxo de atividades que resulta na estratégia “na prática” da companhia.

Figura 5 - Fluxo de atividades de construção da estratégia na prática



Fonte: Autor.

4.3 COMPARATIVO ENTRE AS NARRATIVAS IDENTIFICADAS

Após o estudo ter concluído o discurso oficial da companhia e a avaliação das diferenças existentes ao discurso oficial, chega-se, para cada uma das etapas e para cada um dos elementos estudados, a algumas diferenças que ficam mais claras vistas no quadro abaixo.

Quadro 7 - Resumo comparativo entre narrativa oficial e variações (Parte 1)

Etapa	Elemento	Narrativa Oficial	Variação da Narrativa
Etapa 1 – Análise dos ambientes	Práticas	Cinco forças de Porter para analisar ambiente externo	Não há variação
		Cadeia de valor para analisar o ambiente externo	
		Modelo VRIO é utilizado para identificar atividades fonte de diferenciação	
		Pesquisa <i>online</i> para priorizar temas das análises	
		Reunião estratégica externa para analisar os temas das análises ambientais	
	Praticantes	Diretores gerais, diretores, superintendentes, e área de estratégia participam de forma conjunta	A opinião dos executivos não tem relevância para o produto final
Práxis	Área de estratégia constrói lista exaustiva de temas para análise do ambiente	Não há variação	
	Diretoria geral modifica lista de temas a ser trabalhada com executivos		
	Diretores/superintendentes priorizam os temas da lista em reunião externa e pesquisa <i>online</i>		
Etapa 2 – SWOT Corporativo	Práticas	Modelo SWOT para análise do posicionamento	Não há variação
		Pesquisa <i>online</i> para priorizar temas da SWOT	
		Reunião estratégica externa para executivos construírem o modelo SWOT	
	Praticantes	Diretores, superintendentes e área de estratégia	Executivos não participam de maneira efetiva Área de estratégia tem participação principal
	Práxis	Lista de análise ambiental serve como insumo para construção da SWOT	O resultado da pesquisa online é reavaliado pela área de estratégica, influenciando o resultado da pesquisa com os executivos
		Pesquisa online para executivos classificarem temas nos quadrantes	
Área de estratégia consolida resultado da pesquisa na SWOT corporativa			

Fonte: Autor.

Quadro 8 - Resumo comparativo entre narrativa oficial e variações (Parte 2)

Etapa	Elemento	Narrativa Oficial	Variação da Narrativa
Etapa 3 – Estratégia Corporativa	Práticas	BSC para representar a estratégia	Diretrizes dos acionistas não conseguem ser utilizadas (atrasa)
		SWOT para moldar objetivos do BSC	
		Diretrizes acionistas para moldar objetivos do BSC	
		Premissas dos presidentes para moldar objetivos BSC	
		Aprendizado acumulado da execução estratégica para moldar objetivos do BSC	
	Praticantes	Acionistas, Presidência, Diretor Geral e área de estratégia	Área de orçamento também participa da definição estratégica
	Práxis	Área de estratégia realiza análise cruzada da SWOT	Diretrizes dos acionistas não são contempladas, pois chegam atrasadas
		Área de estratégia recebe premissas dos acionistas	Área de estratégia constrói BSC utilizando a SWOT
		Área de estratégia avalia aprendizado do último ano de execução da estratégia	
		Área de estratégia propõe mudanças no BSC	
Presidência e diretores gerais aprovam o BSC proposto			
Diretores gerais constroem estratégia com área de orçamento em processo paralelo ao de estratégia			
Etapa 4 – Estratégia Unidades	Práticas	BSC para representar a estratégia da unidade de negócio	BSC corporativo não é refletido para a estratégia das unidades
		BSC corporativo para alinhar a estratégia das unidades	Diretrizes dos acionistas usadas como meta
		Modelo SWOT para análise do posicionamento da unidade de negócio	Orçamento é utilizado para definir estratégia
	Praticantes	Diretor Geral, Diretor, Superintendente, gerentes e área de estratégia	Acionista, Diretor Geral, Diretor, Superintendente, gerentes e área de estratégia
	Práxis	Executivos da unidade de cada unidade de negócio atualiza SWOT	Unidades de negócio constroem orçamento e enviam para área orçamento
		Área de estratégia e unidades de negócio propõem BSC	Área de orçamento avalia envio das áreas à luz das diretrizes dos acionistas
		Proposta de BSC é validada pelo Diretor Geral	Área de estratégia elabora “unilateralmente” o BSC das unidades

Fonte: Autor.

A leitura do quadro acima permite visualizar as diversas *nuances* existentes entre o que é esperado que ocorra no processo de definição estratégica e o que realmente ocorre na prática da definição da estratégia. O ponto de maior destaque é a diferença de momento de definição estratégica. Enquanto na narrativa oficial a definição ocorre de maneira linear e democrática, culminando no mapa estratégico da organização e depois o desdobramento para as unidades; na análise das variações foram identificados pontos divergentes, a começar pela inclusão da etapa de orçamentação, que não está prevista como uma etapa de construção estratégica, mas que é a que contempla a fase mais importante da decisão estratégica.

Apesar de todos os esforços para que a estratégia seja construída de maneira democrática e alinhada entre todas as áreas, ela é definida de maneira segmentada. Na prática, inicia com as discussões que são realizadas diretamente entre as unidades de negócio e a controladoria, com as premissas dos acionistas como insumo principal. O principal impacto é que a estratégia resultante do processo é uma somatória de orçamentos realizados de maneira unilateral, sem uma interação entre as unidades de negócio, o que pode gerar uma possível falta de coerência no produto final. Essa conclusão é citada por uma das entrevistas quando comenta a respeito da diferença entre o crescimento esperado para um canal de vendas na estratégia e a diminuição da participação deste mesmo canal no orçamento.

Portanto, o que se conclui avaliando os dois processos é que existem dois produtos finais considerados como a estratégia da companhia. Um deles, que é resultado do processo oficial de estratégia, é o mapa estratégico corporativo, que tem papel de comunicar a estratégia e fazer parte do discurso da companhia. Outro, o orçamento, que resulta do processo de união das propostas de orçamento realizada por cada uma das unidades de negócio e que serve para guiar os executivos nas decisões do dia a dia. Isso pode ter consequências negativas na organização, pois os funcionários recebem incentivos distintos e isso pode gerar confusão e desalinhamento.

5 DISCUSSÃO

5.1 O ORÇAMENTO É A PRINCIPAL PRÁTICA ESTRATÉGICA, EMBORA NÃO SEJA EXPLICITAMENTE DEFINIDO COMO TAL

Possivelmente, a conclusão mais importante deste estudo foi ter identificado que a construção da estratégia não ocorre dentro do processo oficial, mas sim, em um processo paralelo ao da estratégia, na fase de orçamentação. Tal conclusão vai de encontro ao estudo realizado por Regner (2003), onde a práxis nas companhias mostra que não é raro que a estratégia seja formulada dentro de processos periféricos ao processo oficial de planejamento estratégico.

No caso da companhia Total Seguro, a práxis indica que é no processo de orçamentação que se dá o momento da construção estratégica. Ocorre em um contexto onde as próprias unidades de negócio funcionam como ilhas dentro da companhia, e a estratégia para cada uma dessas unidades é definida de maneira individualizada. O grande risco que esse processo pode gerar, inclusive identificado pelos entrevistados, é que essa a somatória dos orçamentos de cada uma das áreas não tenha consistência estratégica suficiente e que resulte em uma estratégia não vitoriosa para o grupo no médio e longo prazo.

Em linha com as conclusões que Vaara e Whittington (2012) chegaram a respeito da práxis e seu poder de legitimar ou deslegitimar um processo, o caso da companhia Total Seguro mostra que mesmo com um processo estratégico estruturado de maneira oficial, o orçamento se sobrepõe ao processo da estratégia, e a práxis deixa claro que o processo de construção da estratégia na prática ocorre sem o contato devido com o processo de estratégia. Tal conclusão mostra o poder que a lente teórica ECP possui, mostrando de maneira clara as atividades dentro de um processo, explorando, de maneira profunda, o que realmente está acontecendo na empresa.

5.2 O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA TOTAL SEGURO É DEFINIDO PELOS ACIONISTAS E MANIFESTADO PELAS DIRETRIZES QUE CONDICIONAM O ORÇAMENTO

Conforme foi possível verificar na análise dos resultados, o insumo definitivo no processo de orçamentação são as diretrizes dos acionistas. As áreas conseguem propor o

orçamento, mas a área da controladoria, responsável pela construção do orçamento, utiliza as diretrizes dos acionistas para fazer a crítica do produto enviado. O processo foi detalhadamente ilustrado por um dos entrevistados:

Esse é o maior desgaste, porque eu envolvo a equipe inteira para fazer esse planejamento de forma exaustiva. Mandou o número e vem um número diferente, existe um grau de desestímulo na equipe porque sente que nas coisas que ela acredita são apagadas, como posso criar uma nova crença para isso. A equipe fala: isso é impossível, não dá para fazer, isso foi feito com exaustivo pensamento. Como eu mudo um plano de ação que foi imposto, eu vou ser cobrado por esse número e eu sei que na discussão com a equipe que ele coloca que é impossível. Nenhum número é impossível e muitas vezes esse caminho é jogar tudo o que foi feito fora e vamos focar a atenção para determinadas ações para trazer esses números de forma mais rápida. (Entrevistado 10)

O que ocorre na empresa Total Seguro também foi encontrado nos estudos empíricos no campo da ECP, onde a orçamentação formal e o processo de planejamento podem ser utilizados deliberadamente pelos gestores para bloquear a mudança estratégica (Hendry, Kiel e Nicholson, 2010). Não podemos afirmar que há uma intenção deliberada dos acionistas em bloquear mudança estratégica, mas de maneira similar podemos dizer que o processo de estratégia é afetado diretamente pelas restrições dadas pelo processo de orçamentação. Uma das explicações para que a mudança por meio do orçamento na empresa estudada tem baixa probabilidade de acontecer é que, como foi visto, a principal fonte de construção do orçamento são os números de fechamento do ano anterior, o que cria ancoragem numérica. Os fatores de viés cognitivo podem influenciar sobremaneira a conformação da estratégia e a possibilidade de mudança (Lovallo e Sibony, 2010).

5.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO COMPÕEM UM SISTEMA DUAL, QUE NÃO INTERAGE ADEQUADAMENTE, GERANDO AMBIGUIDADES E TENSÕES

Um dos principais argumentos para se utilizar o BSC nas empresas é que exista uma clareza na comunicação da estratégia para toda a companhia (Kaplan e Norton, 1996). É crível que a Total Seguro utilize tal ferramenta para isso. O próprio campo da ECP conta com estudos que concluem a força que os artefatos têm na comunicação e concretização da estratégia (Eppler e Platts, 2009). O ponto de atenção que surge no caso da Total Seguro é que existe uma ferramenta de comunicação da estratégia sendo utilizada de maneira oficial pela companhia, os mapas corporativos e das unidades, porém, no dia a dia, quem rege é o orçamento.

A existência de dois produtos com a possível função de ser o guia para a empresa gera a possibilidade de se criar uma ambiguidade de discurso. A consequência primária, neste caso, é que os funcionários da própria empresa terão dificuldades em entender qual o guia que devem utilizar, ou pior, conforme verificado em alguns estudos do campo, a criação da ambiguidade pode ser gerada de forma proposital para que sejam criadas brechas para uma atuação mais livre por parte dos gestores (Sillince, Jarzabkowski e Shaw, 2012).

Mais uma vez, o papel da práxis é decisivo na definição de quais são as práticas que serão utilizadas no dia a dia da companhia e quais não terão papel relevante. Neste caso, tanto o mapa estratégico corporativo quanto as outras práticas e produtos advindos do processo oficial de planejamento estratégico ficam em um plano menos importante quando comparados ao orçamento que é elaborado na companhia.

5.4 OS EXECUTIVOS PERCEBEM O PROCESSO DE ESTRATÉGIA COM CINISMO, SENDO MANTIDO APENAS POR CERIMONIALISMO

Ao utilizar a lente teórica da ECP e seus elementos para avaliar o processo de construção estratégica na companhia Total Seguro, muito da cultura e dos mecanismos de funcionamento da empresa ficaram mais visíveis. Para a companhia em questão, é ponto fundamental entender que o processo de orçamentação é muito importante e quase que central na companhia. É dele que saem as principais métricas para a avaliar o desempenho de cada um dos executivos. Sendo assim, o processo de estratégia perde sua legitimidade. Os incentivos para se cumprir com a estratégia são menores que aqueles que estão vinculados ao orçamento. Se existisse na empresa um processo que garantisse que ambos estivessem alinhados, mas não é o caso.

A consequência direta é que o processo de estratégia é visto de maneira desacreditada. Conforme um entrevistado mesmo disse: “é natural que exista uma descrença e que acham que o planejamento estratégico é para inglês ver”. A pergunta que pode surgir é por que, então, esse processo ainda continua sendo executado na empresa, visto que existe o orçamento. Uma das conclusões o próprio campo traz e que pode ser o ponto central da área de estratégia nas empresas é que o próprio processo esteja sendo utilizado para firmar a posição do executivo e sua equipe dentro da empresa (Laine e Vaara, 2007).

5.5 SEM PARTICIPAÇÃO DE DESTAQUE NOS PROCESSOS, A ÁREA DE ESTRATÉGIA TEM SUA POSIÇÃO ENFRAQUECIDA DENTRO DA EMPRESA

Com a conclusão de que o principal produto da área de estratégia é substituído pelo orçamento, a consequência direta é a diminuição da importância da própria área de estratégia dentro da companhia, o que resulta em outras áreas ocupando um espaço que deveria ser exclusivamente de estratégia. A atividade da elaboração estratégica não está mais restrita apenas à equipe de estratégia. As entrevistas contêm evidências de que existem participantes de todas as áreas da empresa, sejam elas as unidades de negócio ou as de suporte à operação. Tal conclusão tem eco em diversos estudos realizados pelo campo da ECP que mostram que os estrategistas estão pulverizados em toda a companhia (Vaara e Whittington, 2012).

Essa pulverização dos praticantes na organização atinge diretamente as pessoas que compõem a área de estratégia, que se encontram cada vez mais distante e menos influentes na realidade da decisão estratégica. Essa nova realidade para a área de estratégia tem apoio nos estudos realizados para o campo, como no estudo em que Paroutis e Pettigrew (2007) mostram que os que trabalham na área de estratégia das empresas têm papel mais voltado a organizar, treinar e suportar as áreas de negócio do que trabalhar realmente na elaboração da estratégia em si. Esse ponto é de extrema relevância para ser avaliado e repensado nas organizações, pois o papel dessa área precisará ser repensado e reestruturado para que seja alinhado à nova realidade de construção da estratégia nas empresas.

6 CONCLUSÃO

6.1 SÍNTESE DO TRABALHO

Este trabalho foi construído com o intuito de melhorar o entendimento do processo de estratégia que ocorre nas empresas. Para isso, lançou mão de um campo relativamente novo na academia, a estratégia como prática, que tem como principal abordagem avaliar a estratégia como um evento social que ocorre dentro das empresas.

Buscando responder à pergunta de pesquisa sobre o que a lente teórica da estratégia como prática pode revelar sobre um processo estratégico, o estudo avaliou os três elementos da estratégia como prática – práticas, praticantes e práxis – para realizar a análise de um processo estratégico em uma grande seguradora brasileira.

Este projeto foi estruturado como um estudo exploratório onde a ideia principal era a de contrastar o discurso oficial do processo de estratégia com o que acontece na realidade da empresa. Para que isso fosse possível, foram utilizadas três fontes de dados: as entrevistas semiestruturadas, os documentos e a observação direta. Com os dados coletados, inicialmente, foi elaborado o discurso oficial da empresa para a construção da estratégia e, em seguida, esse discurso foi confrontado com os mesmos dados para identificar as variações.

6.2 CONTRIBUIÇÃO PARA TEORIA E PARA A PRÁTICA

O resultado do estudo foi surpreendente: o quadro comparativo entre o discurso oficial e a prática mostra que há uma importante diferença entre as narrativas. E mesmo com uma quantidade significativa de executivos entrevistados, as narrativas mostram consistência para cada um dos elementos em cada uma das etapas.

As conclusões apresentadas no capítulo *discussão* mostram o poder da lente teórica da estratégia como prática ao analisar um processo dentro da companhia. Um ponto importante de ser observado é que muitas das conclusões ali descritas encontram ressonância em estudos já publicados do campo, o que valoriza o trabalho realizado, pois ajuda o campo ao confirmar as conclusões já estabelecidas por outros autores e também mostra a consistência do trabalho realizado neste estudo onde foi possível encontrar diversos pontos de contato com a teoria já estabelecida.

Quanto aos pontos levantados, é interessante notar a presença dominante do orçamento na empresa, sendo o produto que guia toda a execução do dia a dia. Esse predomínio do financeiro e a dificuldade em conseguir um processo conjunto que alinhe o estratégico e o financeiro pode ser fonte de problemas no médio prazo da companhia. Por exemplo, a perda de competitividade por não ter construído um posicionamento adequado para a competição futura, pois as necessidades de alocação para a construção da empresa na visão estratégica não eram permitidas por uma questão de ancoragem implícita no próprio processo de orçamento.

Outro fator bastante relevante para ser avaliado é perda de força do processo de estratégia e, conseqüentemente, do papel dos estrategistas na companhia. A posição da área de estratégia dentro da companhia está ficando cada dia mais complicada de se analisar, a função de construir a estratégia está pulverizada na organização, e a função da área de estratégia se restringe, muitas vezes, a apenas ser o fomentador do processo, sem que consiga interferir de maneira mais impactante no próprio processo que conduz. É um tema a ser estudado, o mundo dos negócios evoluiu, e as dinâmicas nas empresas também, será que os processos de estratégia acompanharam esse ritmo? Será que a simples definição de “onde competir” ainda é suficiente? Analisando apenas este estudo, é possível dizer que a área de estratégia necessita de uma reavaliação do seu papel dentro da companhia.

A oportunidade para a área de estratégia da empresa está exatamente no grande problema comentado a respeito do processo orçamentário, a falta de flexibilidade para a realocação de recursos entre os projetos novos e o legado. Reina a inércia da operação, resultando em “estratégias” que são mais do mesmo para os anos seguintes. A área de estratégia deveria ser capaz de atuar de maneira efetiva na realocação dos recursos. Uma possibilidade é que, mesmo realizando a construção dos mapas corporativos e das unidades, também seja possível de a área atuar de forma mais pontual em projetos que sejam capazes de modificar o orçamento. Conseguir atuar conjuntamente com determinadas áreas e em assuntos estratégicos para influenciar o orçamento – provando valor financeiro-econômico dos projetos – conseqüente a realocação de ativos e recursos necessários.

Mesmo que a lente teórica tenha sido aplicada com objetivo estritamente acadêmico neste projeto, fica clara a capacidade da ferramenta de gerar entendimento suficiente para que a empresa a utilize e consiga aperfeiçoar seu processo de estratégia.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Apesar da capacidade de análise da ferramenta, este estudo conta com algumas limitações, sendo que a primeira delas é que ocorre numa empresa brasileira. Por se tratar de um estudo de cunho social, as conclusões que foram construídas aqui podem não ser aplicáveis em outras culturas, pois o conjunto de regras sociais carrega diferenças expressivas. Na mesma linha, existe limitação porque as conclusões deste estudo estão baseadas apenas em uma única empresa, com regras sociais e estruturas de poder que só pertencem a ela, tornando difícil a generalização das conclusões desse trabalho.

A outra limitação é a quantidade de entrevistados, um número maior traria ainda mais riqueza de dados para os resultados da pesquisa. Além disso, os entrevistados também possuem diferentes entendimentos, usos e interesse no processo de construção estratégica, o que é muito difícil de ser retirado de suas falas e que pode influenciar no momento de análise dos dados.

Para futuras pesquisas, sugere-se um entendimento maior do papel do estrategista nas empresas. Com a nova forma, pulverizada, de construção da estratégia o papel da área de estratégia muda. Outro ponto que deveria ser tratado com mais profundidade e estendido para outras empresas é o tema de orçamento e planejamento estratégico. Entender se o produto *orçamento* está substituindo a construção estratégica pode ser valioso. Uma das hipóteses é que os executivos estão sendo mais cobrados pelo resultado de curto prazo, será que essa importância do orçamento nas companhias é reflexo disso?

Outra sugestão de estudo é agregar às análises realizadas pelo campo da estratégia como prática os conhecimentos da área de *behavioral economics*, que deve enriquecer muito as conclusões, principalmente por se tratar de um campo de conhecimento que estuda vieses de comportamento, muito adequado para o estudo do campo em questão.

BIBLIOGRAFIA

ALBINO, J. *et al.* Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, v. 9, p. 2–14, 2010.

ANGWIN, D.; PAROUTIS, S.; MITSON, S. Connecting Up Strategy: Are senior strategy directors (SSDs) a missing link? **California Management Review**, v. 51, n. 3, p. 74–94, 2009.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **ORGANIZATION STUDIES**, v. 26, n. 11, p. 1573–1601, 2005.

BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K.; FUUR, N. R. What makes a process a Capability? Heuristics, Strategy and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. November, p. 27–47, 2007.

BOURDIEU, P. **The Logic of Practice**. [s.l.: s.n.].

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [s.l.: s.n.].

EPPLER, M. J.; PLATTS, K. W. Visual Strategizing. The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process. **Long Range Planning**, v. 42, p. 42–74, 2009.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, p. 1–23, 2008.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. [s.l.: s.n.].

GIRAUDEAU, M. The Drafts of Strategy: Opening up Plans and their Uses. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 291–308, 2008.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HENDRY, K. P.; KIEL, G. C.; NICHOLSON, G. How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. **Long Range Planning**, v. 43, p. 33–56, 2010.

HUMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. Are you sure you have a strategy? **Academy of management Executive**, v. 15, 2001.

JARRATT, D.; STILES, D. How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? **British Journal of**

Management, v. 21, n. 1, p. 28–43, mar. 2010.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529–560, 1 maio 2004.

_____.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 1 jan. 2007.

_____. SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 69–95, 2009.

_____. WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 101–106, 1 fev. 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard business review**, 1996.

_____. Framing contests: Strategy making under uncertainty. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 729–752, 2008.

_____. Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. **Organization Science**, n. March, 2011.

LAINE, P.-M.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 29–58, 2007.

LOVALLO, D.; SIBONY, O. The case for behavioral strategy. **McKinsey Quarterly**, v. 32, n. March, p. 1–16, 2010.

MACIEL, C. DE O.; AUGUSTO, P. O. M. A Practice Turn e o Movimento Social da Estratégia Como Prática: Está Completa Essa Virada? **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 155–178, 2013.

MAIA, J. L. **Estratégia como prática**. [s.l.] Universidade de São Carlos, 2010.

MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. **Strategic Organization**, v. 3, n. 2, p. 157–184, 2005.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 107–114, 1994.

MOLINA-AZORIN, J. F. Understanding how mixed methods research is undertaken within a specific research community: The case of business studies. **International Journal of Multiple Research Approaches**, v. 3, n. 1, p. 47–57, 2009.

NORDQVIST, M. Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 1, p. 24–40, 2012.

PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. **Human Relations**, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. [s.l: s.n.]. v. May-June

REGNER, P. Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57–82, 2003.

ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413–1441, 2005.

SCHEER, A.-W.; NÜTTGENS, M. ARIS Architecture and Reference Models for Business Process Management. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 1806, p. 376–389, 2000.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, 2014.

SILLINCE, J.; JARZABKOWSKI, P.; SHAW, D. Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 630–650, 2012.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. **Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously**The Academy of Management Annals, 2012.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**Long Range Planning. **Anais...**1996

_____. Estratégias após o modernismo: recuperando a prática. v. 44, p. 44–53, 2004.

WHITTINGTON, R. **Completing the Practice Turn in Strategy Research**Organization Studies, 2006.

WHITTINGTON, R. *et al.* Practices of Strategising/Organising. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615–629, dez. 2006.

_____. Giddens, Structuration theory and Strategy as Practice. *In: Cambridge handbook of strategy as practice*. [s.l: s.n.]. p. 109–126.

_____; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, p. 531–544, 2011.