

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

WILSON ROBERTO LOMBARDO ZATTI

O papel dos projetos em estratégias emergentes:

um estudo de caso em uma montadora de veículos automotores

SÃO PAULO - SP

2013

WILSON ROBERTO LOMBARDO ZATTI

Dissertação

O papel dos projetos em estratégias emergentes:

um estudo de caso em uma montadora de veículos automotores

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

Linha de Pesquisa: Operações

Orientador: Prof. Dr. Orlando Cattini Jr.

SÃO PAULO - SP

2013

Zatti, Wilson R. L.

O papel dos projetos em estratégias emergentes: um estudo de caso em uma montadora de veículos automotores / Wilson R. L. Zatti. - 2013.

126 f.

Orientador: Orlando Cattini Júnior.

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

1. Indústria automobilística - Brasil. 2. Volkswagen do Brasil. 3. Administração de projetos. 4. Planejamento estratégico. I. Cattini Júnior, Orlando. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.2

WILSON ROBERTO LOMBARDO ZATTI

Dissertação

O papel dos projetos em estratégias emergentes:

um estudo de caso em uma montadora de veículos automotores

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

Linha de Pesquisa: Operações

Data de avaliação: 18.12.2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Orlando Cattini Jr. (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello
FGV-EAESP

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho
Universidade de São Paulo – POLI/USP

À minha amada esposa Adriana, que suportou e me suportou neste desafio.

Agradecimentos

Ao bom Deus, que manteve sempre o caminho iluminado, me dando forças para superar cada etapa, suportar as noites curtas de descanso e os dias longos de trabalho e estudo.

Aos meus pais, Assunta Lombardo Zatti e Wilson Zatti, que sempre me incentivaram a investir meu tempo em estudos e, apesar das dificuldades financeiras do passado, sempre lutaram para eu estar em uma boa escola.

Aos meus sogros, Sr. Giovanni Tullio Prato e Alzira da Luz Cardoso Prato, que me receberam como um filho na família e me apoiaram muito durante este mestrado, principalmente cuidando da minha esposa Adriana enquanto eu estudava e preparava *cases* intermináveis.

Ao meu orientador, Professor Orlando Cattini Jr. que constantemente me desafiava a fazer um pouco mais. Para cada conversa que tínhamos, eu me preparava e levava as minhas dúvidas. Ao final, saía de nossas conversas com mais dúvidas do que quando entrei. Em pouco tempo entendi o quanto estas novas dúvidas me faziam pensar e fazer uma pesquisa cada vez melhor.

As pessoas que me concederam entrevistas, dispondo de um pouco do seu precioso tempo para discutir este assunto fascinante e me enchendo de informações preciosas, muitas sigilosas, mas que contribuíram para a qualidade desta pesquisa.

Aos meus superiores diretos na empresa, Srs. Celso Placeres, Gerson Nanni e Markus Traupe, que entenderam e me apoiaram nos momentos em que tive que me ausentar do trabalho ao longo de todo o mestrado.

RESUMO

Sob a pressão de uma concorrência brutalmente intensificada, as atuais organizações ao redor do mundo têm cada vez mais buscado flexibilidade e inovação incessante (MARIOTTO, 2003). Fontes diversas de mudanças influenciam o ambiente interno e externo da empresa a obrigando a encontrar formas de reagir rapidamente e responder a tais alterações sem que os objetivos e metas estabelecidos sejam afetados. As estratégias emergentes se apresentam como alternativa para essa flexibilidade obrigatória, principalmente como opção para corrigir o planejamento estratégico deliberado, mas não mais aderente às mudanças constantes de cenário. Em meio a inevitável urgência de adaptabilidade estão os projetos, que muitas vezes são a própria estratégia. Eles são formatados como esforços temporários com recursos limitados e objetivos claramente definidos.

Esta pesquisa é do tipo qualitativa descritiva com elementos quantitativos de análise e busca identificar, em uma montadora de veículos automotores, a Volkswagen do Brasil, o papel dos projetos em estratégias emergentes a partir das ações exercidas pelas fontes de mudanças. A comparação dos fenômenos descritos na literatura com os que realmente são identificados no dia-a-dia da empresa orienta cada passo desta pesquisa. Utilizou-se como abordagem metodológica uma combinação de métodos qualitativos somados a um método quantitativo para análise dos dados coletados em entrevistas, a Análise Proposicional Quantitativa (APQ) (MADEIRA et al., 2011).

Palavras-chave: projetos; estratégia do projeto; gerenciamento de projetos, programas e portfólios; estratégia emergente; estratégia corporativa; fontes de mudanças; inibidores de estratégias emergentes.

ABSTRACT

Under the pressure of brutally intensified competition, present-day organizations throughout the world have been increasingly seeking flexibility and unremitting innovation (MARIOTTO, 2003). Diverse sources of changes influence the internal and external environment of the company requiring it to find ways to react quickly and respond to such changes without the established objectives and goals are affected. Emergent strategies present themselves as an alternative to that required flexibility, especially as an option to correct the deliberate strategic planning, but not more adherent to the constant change of scenery. Amid the inevitable emergency of adaptability are the projects, which are often the own strategy. They are formatted as temporary endeavors with limited resources and clearly defined goals.

This research is a qualitative descriptive one with quantitative elements of analysis and seeks to identify, in an automotive car maker, the Volkswagen do Brasil, the role of projects in emergent strategies from the actions performed by the sources of change. The comparison of the phenomena described in the literature with those who are actually identified in the day-by-day of the company guides every step of this research. It was used as a methodological approach combination of qualitative methods coupled to a quantitative method to analyze the data collected in interviews, the Propositional Quantitative Analysis (MADEIRA et al., 2011).

Key words: projects; project strategy; projects, programs and portfolio management; emergent strategy; corporate strategy; sources of changes; inhibitors of emergent strategies.

Lista de figuras, gráficos e tabelas

Relação de Figuras

Figura 2.1 - Interação entre a estratégia deliberada, fontes de mudanças, novos projetos e inibidores.....	5
Figura 4.1 - Modelo de foco progressivo para o processo de pesquisa qualitativa.....	8
Figura 4.2 - Combinação de métodos utilizados na pesquisa.....	10
Figura 4.3 - As etapas da APQ.....	12
Figura 5.1.1 - Formas básicas de estratégia.....	20
Figura 5.1.2 - Modelo de Burgelman sobre a interação entre o comportamento estratégico, o contexto corporativo e o conceito da estratégia.....	29
Figura 5.1.3 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno hierárquico, à maneira de Bower e Burgelman.....	31
Figura 5.1.4 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno cognitivo, à maneira de Weick e March.....	31
Figura 5.1.5 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de auto-organização em sistemas complexos, à maneira de Waldrop e Anderson.....	32
Figura 5.1.6 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de aprendizado, à maneira de Mintzberg.....	33
Figura 5.1.7 - Modelo básico para a estrutura conceitual proposta por Mariotto.....	33
Figura 5.2.1 - Quatro estratégias do projeto dependendo do grau de independência e número de <i>Stakeholders</i> fortes na organização.....	37
Figura 5.2.2 - Estratégia do projeto e seus componentes.....	38
Figura 5.2.3 - Conectando a estratégia corporativa e a estratégia do projeto.....	39

Figura 5.2.4 - Abordagem estruturada de gerenciamento de projetos.....	41
Figura 5.2.5 - Áreas de conhecimento propostas no PMBOK.....	44
Figura 5.2.6 - Fases de um projeto ao longo do tempo.....	44
Figura 5.2.7 - Interações entre projetos, programas e portfólios.....	47
Figura 5.2.8 - Conexão entre itens importantes em gerenciamento de projetos e os itens mais citados na literatura sobre execução da estratégia.....	51
Figura 6.1.1 - Desenvolvimento da indústria automobilística brasileira na região do ABC Paulista.....	56
Figura 6.1.2 - Fábricas automobilísticas instaladas no Brasil em 2012, incluindo <i>Powertrain</i>	57
Figura 6.1.3 - Fábricas automobilísticas instaladas no Brasil até 2016, incluindo <i>Powertrain</i> e fábricas em investigação.....	60
Figura 6.2.1 - Visão da marca Volkswagen e objetivos do <i>mach 18</i>	62
Figura 6.2.2 - Mapa estratégico da Volkswagen do Brasil - objetivos locais conectados com os objetivos do <i>mach 18</i>	63
Figura 6.2.3 - Unidades fabris da Volkswagen do Brasil.....	65
Figura 7.1.1 - Correspondência entre os fenômenos e as áreas da empresa - eixos 1 e 2.....	72
Figura 7.1.2 - Correspondência entre os fenômenos e as áreas da empresa - eixos 2 e 3.....	73
Figura 7.1.3 - Correspondência entre os fenômenos e as áreas da empresa – eixos 1 e 3.....	74
Figura 7.1.4 - Correspondência entre os fenômenos e as áreas da empresa – eixos 1 e 4.....	75

Figura 7.1.5 - Análise das principais correspondências contidas na Figura 7.1.1 – eixos 1 e 2.....	76
Figura 7.1.6 - <i>Risk event card</i> - exemplo para gerenciamento de riscos.....	81
Figura 7.1.7 - Resumo gerencial para gerenciamento de riscos.....	81
Figura 7.1.8 - Projeto CELAN (Central Elétrica Anhanguera S.A.).....	92
Figura 7.1.9 - Análise das principais correspondências contidas na Figura 7.1.2 – eixos 2 e 3.....	94
Figura 7.1.10 - Análise das principais correspondências contidas na Figura 7.1.3 – eixos 1 e 3.....	96
Figura 7.1.11 - Análise das principais correspondências contidas na Figura 7.1.4 – eixos 1 e 4.....	99
Figura 7.2.1 - Estratégia emergente como fenômeno a partir do líder empreendedor.....	102
Figura 7.3.1 - Resultados da pesquisa - a interação entre as proposições no ambiente da empresa e os principais fatores encontrados que influenciam na ocorrência de tais proposições.....	104
Figura 7.4.1 - Modelo de Mariotto e a interação com os resultados da pesquisa.....	106
Figura 8.1.1 - Revisitação da combinação de métodos utilizados na pesquisa.....	109
Figura 8.2.1 - Correspondência entre proposições e áreas da empresa.....	112

Relação de Gráficos

Gráfico 6.1.1 - Países líderes na produção mundial de veículos em 2012.....	52
Gráfico 6.1.2 - PIB per capita do Brasil. Unidade eixo y = US\$ de 2012 (mil). Série estimada utilizando PIB preços de 2010, a taxa de câmbio real (R\$) por dólar americano (US\$) comercial (venda) - média de 2010 e a população residente em 1º de julho.....	54

Gráfico 6.1.3 - Exportações brasileiras – FOB.....	54
Gráfico 6.1.4 - Produção de automóveis nacionais no mercado brasileiro.....	55
Gráfico 6.1.5 - Previsões para o volume total do mercado brasileiro de automóveis.....	57
Gráfico 6.1.6 - Número de carros por cada 1.000 habitantes - potencial maior nas regiões Norte e Nordeste do Brasil.....	58
Gráfico 6.1.7 - Quantidade de montadoras e fábricas instaladas no Brasil até 2016.....	59
Gráfico 6.1.8 - Capacidade instaladas no Brasil até 2016.....	60
Gráfico 6.2.1 - Volume de produção da Volkswagen do Brasil entre 2006 – 2012.....	66

Relação de Tabelas

Tabela 4.1 – Áreas participantes das entrevistas e quantidade de entrevistados por área.....	18
Tabela 5.1.1 - O que é necessário para a criação contínua de estratégias.....	35
Tabela 5.2.1 - Principais fatores de sucesso na execução da estratégia segundo autores pesquisados na literatura.....	50
Tabela 7.1.1 - Revisitação das áreas participantes das entrevistas e quantidade de entrevistados por área.....	67
Tabela 7.1.2 - Teorias e proposições.....	68
Tabela 7.1.3 - Tabela de Contingência - frequências absolutas de ocorrência de cada proposição.....	69

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. TEMA E POSICIONAMENTO DO PROBLEMA.....	4
3. CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS.....	6
4. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	7
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
5.1 Estratégia emergente.....	20
5.2 Projetos e suas disciplinas.....	36
6. UM BREVE OLHAR SOBRE A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E A VOLKSWAGEN DO BRASIL	
6.1 A indústria automobilística mundial e brasileira.....	52
6.2 O Grupo Volkswagen AG e a Volkswagen do Brasil.....	61
7. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO	
7.1 Resultados da pesquisa.....	67
7.2 Outros itens importantes que emergiram na pesquisa.....	100
7.3 A interação entre as proposições no ambiente da empresa.....	103
7.4 Aderência dos resultados ao modelo de Mariotto.....	105
8. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	
8.1 Resultados da combinação de métodos utilizados.....	107
8.2 Conclusões da pesquisa.....	110
8.3 Recomendações para estudos futuros.....	114
8.4 Considerações finais.....	116
BIBLIOGRAFIA.....	117
APÊNDICE.....	125

1. Introdução

A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades (PORTER, 1996). Com base nessa afirmação, muitas empresas têm buscado essa posição única e valiosa, criando estratégias deliberadamente complexas e bem elaboradas através das mais modernas ferramentas. Porém, como estratégias que emergem a partir das atividades diárias do negócio, da inter-relação com o ambiente externo, principalmente os clientes e o mercado, se tornam parte integrante da estratégia corporativa? Essas novas estratégias que emergem surgem a partir de projetos?

O conceito de estratégia emergente foi inicialmente definido por Mintzberg (1978) a partir da contestação do conceito de estratégia deliberada. Porém, além de Mintzberg, ideias relacionadas ao conceito de estratégia emergente podem ser identificadas ao longo dos anos através dos trabalhos de diversos autores, começando pelo clássico texto de Lindblom (1959), *“The science of muddling through”*, passando por Bower (1970), March (1976); Quinn (1980), Weick (1979; 1995); Burgelman (1983) até chegar a Mariotto (2003), que após estudar este conjunto bastante amplo de proposições passíveis de associação com o tema e rever quatro formas de estratégias emergentes com base em diversos autores (como fenômeno hierárquico, como fenômeno cognitivo, como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos e como fenômeno de aprendizado) propôs seu próprio modelo para a combinação de intenção e emergência de estratégias.

Conectados com as estratégias da empresa estão os projetos, que fazem parte da gestão, formando o grupo de atividades orientadas para a implementação de melhorias e desenvolvimento do negócio (*“change-the-business”*) ao lado do grupo de atividades repetitivas e contínuas em operações (*“run-the-business”*) (NIETO-RODRIGUEZ, 2012; SHENHAR e DVIR, 2010). Projetos tem sido parte importante de todas as civilizações. As Pirâmides do Egito, a Muralha da China e o Pantheon são obras que ilustram essa afirmação. Um projeto é um esforço temporário para criar um produto exclusivo, serviço ou resultado. A natureza temporária dos projetos indica que um projeto tem um começo e um fim (PMBOK, 5th Ed, 2013, p.3) e ganharam maior importância se tornando a própria estratégia em alguns casos. Segundo Artto et al. (2008) a estratégia do projeto depende de duas dimensões no ambiente em que o projeto está posicionado: independência do projeto e quantidade de

pessoas interessadas (*Stakeholders*) fortes na organização. A partir daí os projetos podem ter suas estratégias posicionadas como um grupo de atividades que suportam a estratégia da empresa (o projeto como servo obediente), podem surgir de iniciativas independentes (projeto como iniciativa inovadora), podem compartilhar metas dos diversos *Stakeholders* envolvidos (projeto como estratégia de mediador flexível) ou podem determinar uma direção única dentro da empresa (projeto como líder forte). Ainda assim, foi apenas nos tempos modernos que as empresas começaram a organizar o trabalho ao redor de projetos e quando as ferramentas, técnicas e métodos usados se tornaram padrão nas indústrias, surgiu uma nova disciplina: o Gerenciamento de Projetos (SHENHAR e DVIR, 2010). Além disso, os projetos passaram a ser classificados de acordo com sua natureza, finalidade e indústria a que pertencem (ARCHIBALD, 2004).

Este estudo está dividido em 8 capítulos e descreve como o fenômeno de estratégia emergente ocorre, principalmente através de projetos e que surgem a partir de fontes externas e internas de mudanças. O estudo é relevante para profissionais de áreas relacionadas à formulação e execução de estratégia, bem como para os profissionais que atuam com projetos e em projetos, incluindo as disciplinas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios.

O primeiro, segundo e terceiro capítulos, apresentam respectivamente a introdução ao tema e as principais ideias relacionadas na literatura disponível, o tema desta pesquisa e posicionamento do problema em relação ao mundo acadêmico e corporativo e as contribuições esperadas para este estudo.

A abordagem metodológica é apresentada no quarto capítulo. Este trabalho é do tipo qualitativo descritivo com elementos quantitativos de análise baseado em um estudo de caso único: uma grande empresa multinacional fabricante de veículos automotores, a Volkswagen do Brasil. Buchanan (2012) em seu artigo sobre estudos de caso em pesquisa organizacional cita a definição de um estudo de caso segundo Yin (2009, p. 18): “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e inserido no contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes”. Um estudo de caso único não é suficiente para gerar base estatística que permita generalizações sobre o fenômeno, porém, aproxima a academia da prática, pois descreve como a organização encontra soluções para o problema de pesquisa, sendo estas comparáveis ou não com a literatura disponível. Foi utilizada a Análise

Proposicional Quantitativa - APQ (MADEIRA et al., 2011) como método quantitativo para análise de dados coletados a partir de entrevistas em estudos qualitativos.

A fundamentação teórica é apresentada no quinto capítulo e subdividida em duas partes. A primeira delas traz um breve resumo sobre estratégia emergente, desde as primeiras ideias no final dos anos 50 até os dias atuais. O capítulo é importante para a fundamentação e definição do termo estratégia emergente que sustentam os estudos em campo desta pesquisa. A segunda subdivisão apresenta um breve resumo de ideias relacionadas ao universo de projetos, passando pela definição, estratégia do projeto, disciplinas que se desenvolveram nos últimos anos para suportar esse universo e sua conexão com a execução de estratégias. Foi dado maior foco na estratégia e aplicação do projeto através de um olhar menos operacional, como normalmente ocorre com esta disciplina. A revisão da literatura focada na estratégia do projeto (*project strategy*) tem maior correlação com os dados coletados em campo.

Em seguida, no sexto capítulo, é apresentada uma breve visão da indústria automobilística e da Volkswagen do Brasil. As informações são importantes para localizar o leitor e dar compreensão sobre o ambiente onde a pesquisa se passou.

Os resultados estão apresentados e discutidos detalhadamente no sétimo capítulo, onde dados coletados nas entrevistas com executivos, na participação em reuniões e utilização de documentos são analisados e descritos e em seguida discutidos detalhadamente. Outros fenômenos encontrados e não diretamente relacionados com a pergunta de pesquisa também são apresentados e brevemente discutidos.

Por fim, o oitavo capítulo apresenta as principais contribuições, conclusões, propostas para estudos futuros e considerações finais a partir dos dados obtidos, analisados e comparados com a literatura disponível e revisada nessa pesquisa.

2. Tema e posicionamento do problema

Até o momento da conclusão desta pesquisa não foi identificado nenhum outro estudo descrevendo o papel dos projetos em estratégias emergentes, tornando este estudo relevante para o meio acadêmico e corporativo.

Projetos estão presentes nas atividades de qualquer corporação. Algumas os tratam com maior importância aplicando metodologias modernas e complexas recomendadas na literatura existente. Outras desenvolvem suas próprias metodologias e algumas simplesmente executam seus projetos a partir da experiência empírica de seus colaboradores, não reconhecendo o gerenciamento de projetos como atividade *core* da empresa.

Assim como os projetos e suas disciplinas, as estratégias emergentes também estão presentes nas empresas e emergem sem planejamento prévio. As organizações constantemente estabelecem novas estratégias a partir de fatores que influenciam mudanças, como alterações de mercado, ações da concorrência ou de novas ideias que surgem e parecem ser melhores do que aquelas previamente planejadas. Algumas empresas estabelecem essas novas estratégias com maior frequência do que outras, porém, de forma geral, todas realizam alterações em algum momento. Muitas vezes, essas novas estratégias que emergiram entram em execução e se misturam com as estratégias planejadas, tornando-se, então, estratégias deliberadas.

Esta pesquisa pretende investigar a importância e a relação dos projetos em estratégias emergentes que surgem a partir de fatores que influenciam mudanças e encontrar possíveis respostas para a pergunta: “Qual o papel dos projetos, de qualquer natureza dentro da empresa, em estratégias emergentes que são incorporadas a estratégia corporativa corrente?”. A relação entre estratégias deliberadas e emergentes, a ação recíproca entre o ambiente, a burocracia e a liderança e a relação entre a organização e a estrutura (MINTZBERG, 1978), classificada nesta pesquisa como fontes de mudanças e inibidores de estratégias emergentes, também são aspectos fundamentais nesta dissertação.

A *Figura 2.1* mostra de forma esquemática a relação entre os temas investigados nesta pesquisa com base na literatura revisada. Diversas fontes que podem causar mudanças nas atividades da empresa atingem constantemente. Novos projetos com estratégias específicas e interesses distintos podem surgir para responder a estas mudanças. A emergência destes

projetos e estratégias pode ocorrer até o nível mais alto da hierarquia da empresa e se integrarem a estratégia corporativa. Porém, há aspectos que inibem o fluxo destes novos projetos, novas estratégias e podem agir contra tal emergência.

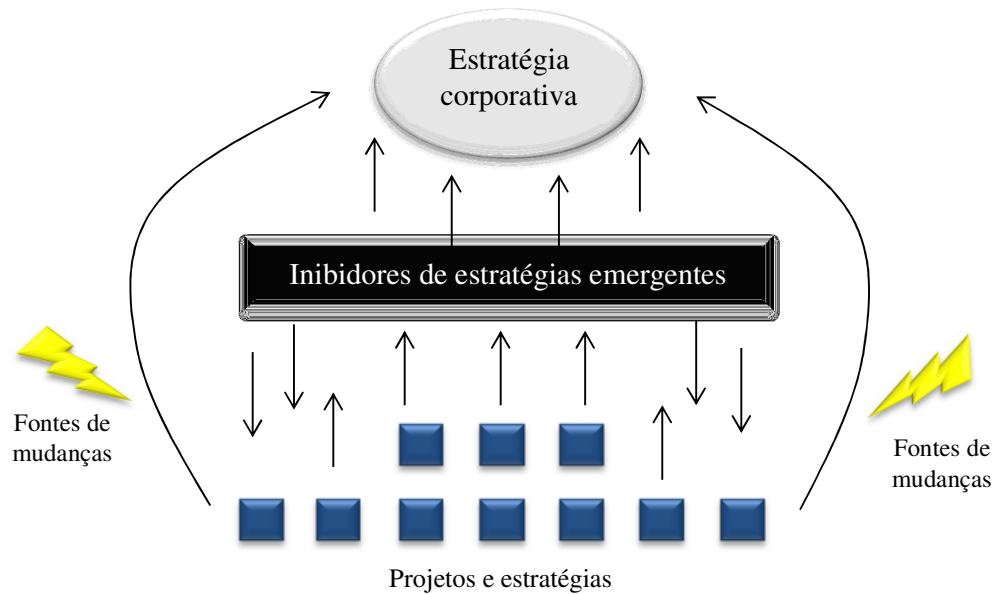


Figura 2.1 - Interação entre a estratégia deliberada, fontes de mudanças, novos projetos e inibidores

Fonte: Elaboração própria

3. Contribuições esperadas

As contribuições esperadas para esta pesquisa se concentram em identificar, dentro da Volkswagen do Brasil, se estratégias emergem como:

1. estratégia emergente como *fenômeno hierárquico* - Bower (1970) e Burgelman (1983);
2. estratégia emergente como *fenômeno cognitivo* - Weick (1979) e March (1976);
3. estratégia emergente como *fenômeno de auto-organização em sistemas complexos* - Waldrop (1992) e Anderson (1999);
4. estratégia emergente como *fenômeno de aprendizado* - Mintzberg (1990);

e aderência dos resultados ao modelo completo de Mariotto (2003) que combina intenção e emergência de novas estratégias, além de identificar quais são as diversas fontes externas e internas que forcem mudanças na empresa (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e WATERS, 1982 e 1985; MINTZBERG e MCHUGH, 1985) e quais fatores podem agir como inibidores de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978). Novas formas de estratégias emergentes não descritas na literatura podem ser identificadas como contribuições adicionais.

Além disso, esta pesquisa busca encontrar possíveis relações com os projetos executados na empresa, suas influências em estratégias emergentes e se estes possuem suas estratégias próprias de acordo com os estudos de Arto et al (2003). Para os autores o projeto pode ter sua estratégia como:

1. *servo obediente*: estratégias posicionadas como um grupo de atividades que suportam a estratégia da empresa;
2. *iniciativa inovadora*: podem surgir de iniciativas independentes;
3. *mediador flexível*: compartilha metas dos diversos *Stakeholders* envolvidos;
4. *líder forte*: determina uma direção única dentro da empresa.

Por fim, a combinação de métodos utilizados neste estudo pode se configurar como modelo para pesquisas futuras.

4. Abordagem metodológica

Esta pesquisa está apoiada em uma abordagem qualitativa descritiva com elementos quantitativos de análise. Segundo Creswell (2010) uma pesquisa qualitativa é:

[...] um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado de dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível. Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação (CRESWELL, 2010, p.26).

Sinkovics e Alfoldi (2012) também destacam a importância das descobertas que emergem em uma pesquisa qualitativa.

[...] Em contraste com a estrutura linear típica de trabalho de pesquisa qualitativa (encontrar ou desenvolver uma teoria, reunir dados empíricos, confirmar ou não confirmar a teoria), os resultados qualitativos, muitas vezes, surgem através de um complexo processo de evolução gradual, impulsionado pela interação entre teoria e dados (SINKOVICS e ALFOLDI, 2012, p.109, tradução nossa).

A pesquisa qualitativa vem ganhando mais adeptos ao longo dos últimos anos, principalmente entre estudantes de pós-graduação, MBAs (*Master in Business Administration*) e DBAs (*Doctor of Business Administration*), mestrados e doutorados acadêmicos de diversas áreas de gerenciamento (CASSELL e SYMON, 2012).

A *Figura 4.1* demonstra de forma macro os passos desta pesquisa e os objetivos de cada passo.



Figura 4.1 - Modelo de foco progressivo para o processo de pesquisa qualitativa

Fonte: Adaptado de SINKOVICS e ALFOLDI (2012)

A concepção filosófica desta pesquisa é pragmatista com foco na consequência das ações, centrada no problema, pluralista e orientada para a prática no mundo real (CRESWELL, 2010), com comparação constante dessas práticas com as descritas na literatura.

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a estratégia de investigação do tipo estudo de caso único em uma grande empresa multinacional fabricante de veículos automotores, a Volkswagen do Brasil. Buchanan (2012) em seu artigo sobre estudos de caso em pesquisa organizacional cita a definição de um estudo de caso segundo Yin (2009, p. 18): “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e inserido no contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o

fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes”. Um estudo de caso único não é suficiente para gerar base estatística que permita generalizações sobre o fenômeno, porém, aproxima a academia da prática, pois descreve como a organização encontra soluções para o problema de pesquisa, sendo estas comparáveis ou não com a literatura disponível.

Atualmente há uma tendência crescente e emergente de pessoas que pesquisam em suas próprias organizações, com destaque para os DBAs no Reino Unido e restante da Europa (TIETZE, 2012). Porém, Tietze (2012) destaca alguns aspectos importantes como a relação do pesquisador e pesquisado, a reflexividade e a ética. Para o pesquisador os grandes desafios relacionados com esses três aspectos são a busca pela imparcialidade devido ao envolvimento emocional com a organização e as pessoas e o tornar o ‘normal’ algo ‘estranho’. A autora resume muito bem esse processo de pesquisa, onde o ambiente e o objeto é a própria organização do pesquisador:

[...] os casos em que pesquisadores investigam a sua própria organização (empregador), o processo de investigação é uma medida inversa, ou seja, é sobre tornar "familiar" o "estranho" (TIETZE, 2012, p.68, tradução nossa).

Esta pesquisa foi realizada com dados primários e utilizou-se uma combinação de métodos qualitativos (PRITCHARD, 2012) somados a aplicação da Análise Proposicional Quantitativa (APQ) (MADEIRA et al., 2011) como método quantitativo para pesquisas qualitativas. A combinação de métodos teve como objetivo identificar na Volkswagen do Brasil a existência de fenômenos descritos na literatura e sua correspondência com as áreas, buscando responder a pergunta de pesquisa. A combinação de métodos permite que outros fenômenos sejam identificados, explorados e discutidos. Tal combinação é demonstrada de forma esquemática na *Figura 4.2*.

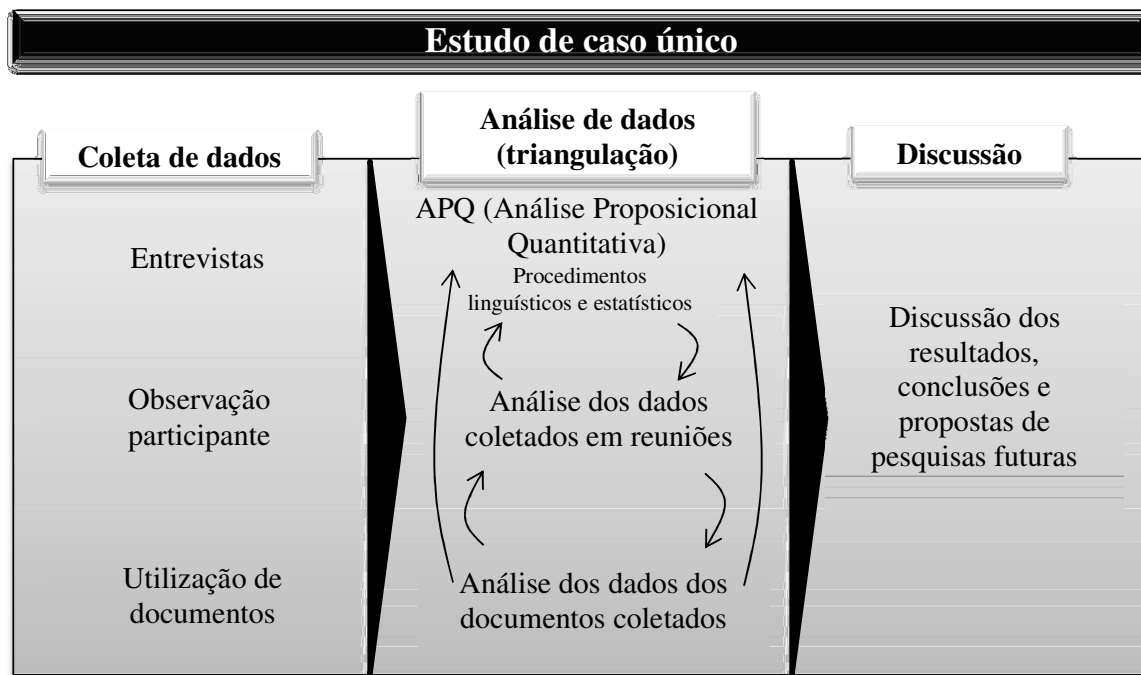


Figura 4.2 - Combinação de métodos utilizados na pesquisa

Fonte: Elaboração própria

O primeiro método de coleta de dados utilizado e o mais importante deles é o de *entrevistas*. Segundo ALVESSON e ASHCRAFT (2012), entrevistas são rotineiramente utilizadas como uma forma de obter conhecimento sobre qualquer tipo de fenômeno. Com o objetivo de se ter uma visão multidisciplinar, foram realizadas 24 entrevistas individuais em profundidade com estrutura semiaberta (VERGARA, 2009), onde os entrevistados tiveram o papel de respondentes (o modelo mais comum de entrevistas, em que os participantes são perguntados e dividem suas próprias experiências sobre o assunto) (ALVESSON e ASHCRAFT, 2012) além de descrevem processos internos que ajudam a entender como o fenômeno em questão ocorre. A posição como entrevistador foi do tipo neo-positivista (ALVESSON e ASHCRAFT, 2012), focada nos fatos e práticas existentes no ambiente e contexto, porém, uma posição mais romancista (ALVESSON e ASHCRAFT, 2012) com valorização da interação humana e construção de um processo de confiança não foi abandonada. Para as entrevistas foi aplicado um questionário com 17 perguntas elaboradas a partir da revisão de literatura.

O segundo método qualitativo utilizado para coleta de dados é chamado de *observação participante* (BRANNAN e OULTRAM, 2012) baseado no contato direto entre o pesquisador

e o fenômeno de interesse. Brannan e Oultram (2012) descrevem 4 (quatro) variações de participação segundo Gold (1958):

Participação completa: o papel de observador e os objetivos observacionais são reservados aos outros participantes da pesquisa.

Participante como observador: o observador atua o papel tanto de participante quanto de observador e o objeto observacional é declarado aos demais participantes.

Observador como participante: o papel do observador é conhecido, mas ele não pode ter exposição suficiente para desenvolver o completo entendimento e cultura da definição em questão.

Observador completo: o observador não desempenha nenhum papel ativo na situação, apenas observa os eventos conforme eles vão se desenrolando.

A participação em diversas reuniões relacionadas a projetos distintos ou definições estratégicas seguiu o modelo de *participação completa*, onde houve interação com o ambiente e pessoas, mas o papel de pesquisador não foi revelado. Neste método de coleta de dados o desafio de tornar o ‘normal’ algo ‘estranho’ com imparcialidade (TIETZE, 2012) esteve fortemente presente, uma vez que, na maioria das vezes, a participação foi ativa como membro da equipe envolvido na resolução dos problemas objetos das discussões.

O terceiro método qualitativo utilizado para coleta de dados é a *utilização de documentos* (LEE, 2012). Segundo o autor, documentos são múltiplos, desempenhando um papel importante na vida da organização, provendo detalhes de políticas, procedimentos, planos prospectivos com abordagens de investimentos e registros de eventos, como por exemplo, as atas de reuniões. Informações podem ser adquiridas através de outras fontes secundárias, como notícias em jornais e revistas e relatórios de analistas independentes, porém, para as informações referentes à empresa, nesta pesquisa foram utilizados apenas documentos primários fornecidos pelos próprios entrevistados e outras pessoas de departamentos diversos, atas das reuniões onde o método de observação participante foi utilizado, jornais de circulação interna e dados de intranet. Esses documentos, além de revelarem fenômenos importantes para a pesquisa, também validam as informações dadas pelos entrevistados.

Após a coleta de dados foi utilizada a APQ para análise das entrevistas. Segundo os autores a APQ visa:

[...] suprir a inexistência de um método para análise quantitativa de variáveis de tipo qualitativo que surgem das falas em entrevistas com questões abertas, nas quais as respostas não estão estruturadas ou pré-definidas. Esse fato pode dificultar ou impossibilitar análises por intermédio das técnicas usuais. A utilização da APQ permite descobertas inesperadas de temas ou assuntos que não foram necessariamente planejados, de início, em questionários ou entrevistas (MADEIRA et al., 2011, p.397).

Segundo Madeira et al. (2011) a APQ está dividida em dois grandes grupos: *procedimentos linguísticos*, onde a principal característica é a utilização de proposições (e não o léxico) como unidade de análise e *procedimentos estatísticos*, onde há a possibilidade de aplicação de tratamentos estatísticos, como a Análise de Correspondência, uma vez isoladas as unidades proposicionais. A *Figura 4.3* mostra as etapas da APQ seguidas nesta pesquisa.

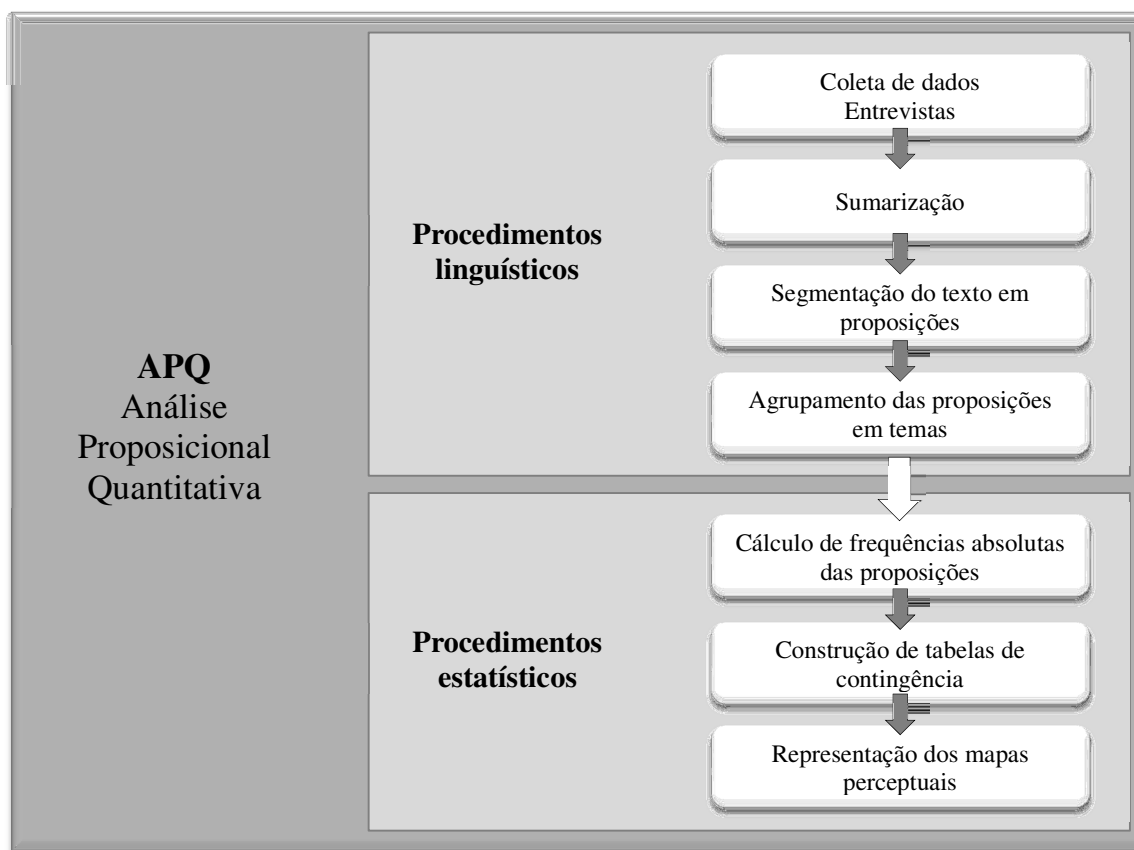


Figura 4.3 - As etapas da APQ

Fonte: Adaptado de MADEIRA et al. (2011)

Procedimentos linguísticos

A primeira etapa consiste na realização das entrevistas. As 24 entrevistas efetuadas foram gravadas, gerando mais de 21 horas de conversa. Por questões de sigilo os dados contidos nas entrevistas não foram transcritos integralmente, pois poderiam revelar aspectos relacionados com o planejamento estratégico da empresa e de competitividade, além de segredos industriais. Todas as entrevistas foram ouvidas novamente ao menos uma vez (algumas mais do que uma vez) e transcritas de forma sumarizada como previsto na segunda etapa. Os autores fazem algumas recomendações em relação à sumarização:

[...] Os procedimentos de sumarização são relativamente simples. Consistem na detecção e eliminação de determinados conteúdos que, de certa forma, cumprem primordialmente funções comunicativas e não propriamente semânticas – isto é, conteúdos cuja significação não contribui como resposta às indagações do entrevistador, mas como meios de interação social com ele. Dentre esses, estão:

- (1) expressões de função fática, isto é, ligadas à abertura ou manutenção do canal comunicativo, como fórmulas de cumprimento, de gentileza, de confirmação da recepção dos enunciados (exemplos: “compreende?”, “não é verdade?”) etc.;
- (2) pedidos, sugestões e indagações do entrevistado ao entrevistador;
- (3) redundâncias, ou seja, enunciados já proferidos que retornam ao discurso;
- (4) elucidações que acabem por constituir redundâncias, em especial exemplos ou outros recursos didáticos da exposição, paráfrases e sinônimos;
- (5) abordagem de temas não relacionados aos propósitos centrais da entrevista, como opiniões políticas, ufanismos ou pessimismos, opiniões sobre empresas ou pessoas concorrentes, elogios a si mesmo, à empresa ou à marca, etc. (MADEIRA et al., 2011, p.400).

Porém, em alguns casos, os itens (2) e (4) não foram completamente desconsiderados, pois pedidos de sugestões e indagações dos entrevistados permitiam a extensão da conversa e a revelação de outras informações importantes para a pesquisa que não emergiriam se fosse seguido apenas o roteiro padrão de perguntas semiabertas. O mesmo critério foi considerado

para o item (4), pois algumas elucidações que acabavam em redundância incentivavam novas perguntas com respostas que traziam aspectos importantes para a pesquisa.

O próximo passo é a segmentação do texto em proposições. Os autores definem uma proposição da seguinte forma:

[...] Há diversas formulações para o conceito de proposição. [...] um enunciado de forma proposicional será uma sentença declarativa simples de atribuição de um predicado a um sujeito, do tipo “A é (ou possui a qualidade) B”. Inversamente, há também as proposições de predicação negativa, isto é, que negam a atribuição do predicado ao sujeito do tipo “A não é (ou não possui) a qualidade B”. As proposições manifestam conceitos (que estão no predicado) aplicados a determinados sujeitos e, dessa forma, podem expressar qualquer sistema de conhecimentos, crenças ou opiniões. Assim, na situação de análise de entrevistas, as opiniões do entrevistado podem ser aquilatadas pela avaliação proposicional (MADEIRA et al., 2011, p.400).

Após a segmentação em proposições deve-se agrupar as mesmas por categorias.

[...] Cada proposição extraída das entrevistas deverá ser classificada sob um dos temas possíveis. Assim, haverá n proposições no agrupamento temático x , outras tantas no agrupamento y e assim por diante. Como vai se ver mais adiante, aquilo que a Análise Proposicional Quantitativa põe em evidência são resultados dos números de proposições em cada agrupamento temático. Isso permite estabelecer comparações entre os grupos temáticos, saber quais os temas mais evocados nas entrevistas, fazer dos temas, que são indicadores do conteúdo linguístico, unidades de correlação com dados extralinguísticos (sócio-demográficos, por exemplo), dentre outras possibilidades. A fim de facilitar a tabulação dos dados e as análises numéricas, convém marcar cada proposição com um código de identificação (que pode ter duas letras e dois dígitos, digamos) associado ao seu agrupamento temático (MADEIRA et al., 2011, p.401).

Considerando a necessidade e compromisso com o sigilo das informações contidas nas entrevistas as etapas de sumarização e segmentação em proposições foram realizadas de forma simultânea, resumindo assim as entrevistas à transcrições mínimas em formato de proposições.

Ao final do processo foram determinadas 4 categorias relacionadas com as teorias principais desta pesquisa e 11 proposições-chave que ajudam a entender a existência dos fenômenos estudados na empresa em questão. As categorias e proposições serão apresentadas e detalhadamente discutidas no sétimo capítulo - Resultados da pesquisa e discussão.

Procedimentos estatísticos

As proposições serão consideradas variáveis qualitativas e utilizadas na realização da Análise de Correspondência, mas antes deve-se realizar o cálculo de frequências absolutas de cada proposição e dispô-las em formato de tabela de contingência.

[...] As tabelas de contingência são uma tabulação cruzada de linhas e colunas das frequências observadas das variáveis qualitativas. Após esse procedimento, essas contagens são utilizadas para a comparação das proposições por meio da Análise de Correspondência (MADEIRA et al., 2011, p.401).

[...] A Análise de Correspondência é uma técnica descritiva e exploratória da análise multivariada que permite obter uma representação gráfica multidimensional, por meio de mapas perceptuais das relações entre variáveis qualitativas, que, por sua vez, possibilita que as relações entre as variáveis sejam identificadas a partir de associações entre pontos-linhas e pontos-colunas (MADEIRA et al., 2011, p.401).

A utilização da APQ permite identificar a associação entre categorias de linhas (proposições das entrevistas de áreas diversas da empresa) e colunas (teorias sobre estratégia emergente e estratégia do projeto) por meio das distâncias no mapa, notando que os mapas apresentados podem ser interpretados da mesma forma que um mapa geográfico, em que distâncias menores entre categorias-linha e categorias-coluna representam associações mais fortes, enquanto distâncias maiores representam dissociações (repulsões) entre as categorias (MADEIRA et al., 2011).

Para a realização da Análise de Correspondência é necessário que as frequências absolutas apresentadas na tabela de contingência sejam transformadas em probabilidades ou frequências relativas.

[...] probabilidades são utilizadas para o cálculo das probabilidades marginais (massas) e das probabilidades condicionais das variáveis, sejam estas últimas linhas ou colunas, e devem ser entendidas como a importância relativa da linha ou coluna, respectivamente, dentro da tabela de dados. Assim, esses valores servem para identificar a importância relativa de cada atributo ou modalidade de uma determinada variável. Por sua vez, essas probabilidades são consideradas para o cálculo de uma métrica particular denominada “distância *qui quadrado*”. [...] A Análise de Correspondência é um meio de construir representações das linhas e colunas da tabela por pontos no espaço, de tal forma que a distância euclidiana entre os pontos na configuração seja igual à distância *qui quadrado* calculada entre as linhas da tabela. O espaço resultante é multidimensional e pode ser representado por mapas bidimensionais (com dois eixos) para facilitar a visualização e análise dos resultados. A dispersão ou a variabilidade do conjunto de pontos é mensurada pela chamada “medida de inércia”, que depende da distância *qui quadrado*. Assim, o eixo 1, ou eixo principal, representará a máxima inércia; a variabilidade não explicitada ainda no eixo 1 será a inércia residual e estará representada no segundo eixo principal, e assim por diante, até que toda a inércia esteja representada nos eixos (MADEIRA et al., 2011, p.401).

Os autores sugerem que a quantidade de eixos utilizados seja fixada de tal forma que haja capacidade de interpretação significativa para cada eixo. Nesta pesquisa foram utilizados 4 eixos na visualização dos mapas perceptuais apresentados no sétimo capítulo - Resultados da pesquisa e discussão, e discutidos juntamente com informações obtidas na participação de reuniões e análise de documentos.

O software utilizado para a realização da Análise de Correspondência e geração dos mapas perceptuais foi o *Minitab v.15*.

Por fim, os dados coletados são detalhadamente discutidos juntamente com as informações obtidas na participação em reuniões e análise de documentos.

Elaboração do questionário e composição da amostra

A elaboração das 17 perguntas que compõem o questionário aplicado se deu a partir da revisão de literatura com base, principalmente, nos estudos de Mintzberg (1978), Mintzberg e Waters (1982 e 1985) e Mintzberg e McHugh (1985), Mariotto (2003), Bower (1970), Burgelman (1983), Weick (1979), March (1976), Waldrop (1992), Anderson (1999), Weaver (2007), Artto et al. (2008) e Archibald (2004). No Apêndice (página 125), é possível conhecer cada questão, seu objetivo para a pesquisa e quais os principais autores de referência.

A amostra de entrevistas é composta por 24 pessoas, sendo 22 executivos, 1 especialista e 1 consultor interno, onde os dois últimos, apesar de não serem executivos, são responsáveis por implementação de projetos na empresa. Buscou-se obter uma visão multidisciplinar dos processos com foco naqueles que tratam de projetos e formação de estratégias. A maioria das áreas representadas atua intensamente nos projetos de desenvolvimento de produtos e capacidade e estrutura das fábricas, projetos *core* de desenvolvimento do negócio. Essas áreas tiveram mais representantes na amostra. Os outros entrevistados atuam em projetos que suportam a operação da empresa. Portanto, a linguagem e a cultura de trabalho por projetos não são desconhecidas. Segundo Guest, Bunce e Johnson (2006), para a grande maioria de pesquisas realizadas em corporações, 12 entrevistas são suficientes para revelar os principais códigos. Griffin e Hauser (1993) concluíram que efetivando entre 20 e 30 entrevistas é possível atingir um índice de 90% ou mais na identificação de necessidades de clientes em um segmento homogêneo. Considerando os estudos acima citados, o critério de multidisciplinaridade e aplicação de métodos quantitativos de análise, chegou-se ao número objetivo de 20 entrevistas no desenho inicial da pesquisa. O número de 24 foi atingido devido às descobertas que surgiram ao longo das entrevistas, por exemplo, quando alguma área ou processo era citado e se mostrava importante para a pesquisa, mesmo que não estava considerada na lista inicial de entrevistados. As oportunidades também foram aproveitadas, ou seja, conseguir agenda com um executivo de nível hierárquico mais alto e importante para o conceito de multidisciplinaridade de áreas.

A amostra não aleatória configura uma pesquisa com menores possibilidades para o surgimento de itens inesperados, porém, os resultados são mais centrados nos objetivos desta pesquisa descritiva.

As áreas representadas e número de entrevistas por área estão relacionados abaixo na *Tabela 4.1*.

Área	Qt
Gerenciamento do Produto	2
Engenharia de Manufatura	3
Eng. de Processos (ANC, TBT, CUR)	3
Engenharia do Produto	1
Estratégia Corporativa	3
Qualidade Assegurada	3
Recursos Humanos	2
Finanças	1
Tecnologia da Informação	1
Autovisão e Gestão da Sustentabilidade	1
Logística	1
Governança, Risco e <i>Compliance</i>	1
Marketing	1
Compras	1
Total	24

Tabela 4.1 – Áreas participantes das entrevistas e quantidade de entrevistados por área

Fonte: Elaboração própria

A execução de mais de uma entrevista para algumas áreas ocorreu devido às diferenças significativas entre as atividades e hierarquia dos entrevistados. Tais diferenças são importantes para o quesito multidisciplinaridade de informações. Na área de Gerenciamento do Produto foi entrevistado um executivo que atua no desenvolvimento de novos produtos, nas fases iniciais dos projetos e outro executivo que atua posteriormente nas fases de implementação. Na Engenharia de Manufatura foi entrevistado um executivo que atua na implementação de novos projetos, outro com as questões financeiras e de controle e um executivo de nível hierárquico mais alto com visão mais estratégica de planejamento e menos operacional. Para a área Engenharia de Processos o objetivo foi entrevistar um executivo de cada planta de veículos da Volkswagen do Brasil. A Engenharia de Processos da fábrica é uma área operacional atrelada à produção com visão estratégica e responsabilidade de desenvolvimento e implementação de projetos. Para a área de Estratégia Corporativa os critérios foram similares ao da Engenharia de Manufatura com uma entrevista com o executivo de nível hierárquico mais alto e visão mais ampla dos processos, um executivo relacionado com o desenvolvimento de projetos e estratégias e um que cuida diretamente do

Balanced Scorecard (BSC). Na área de Qualidade foi entrevistado um executivo da Qualidade Central, com visão mais macro e estratégica dos processos e projetos, um relacionado com qualidade de fornecedores com maior proximidade ao mundo externo da empresa e o executivo de maior nível hierárquico na área da Qualidade na planta de Taubaté (esta entrevista ocorreu devido a oportunidade de agenda do executivo). Por fim, para a última área com mais de uma entrevista, Recursos Humanos, os executivos (especificamente estes dois) não estavam na lista original planejada, mas seus nomes e processos que são responsáveis surgiram em diversas outras entrevistas. Um deles é responsável pelo programa que premia ideias dadas e implementadas por funcionários e que trazem benefícios, principalmente financeiros, para a empresa e o outro gerencia a área de educação corporativa e desenvolvimento dos funcionários.

Considerações finais sobre a metodologia

Ao longo de todo o desenvolvimento desta pesquisa a preocupação com o “*So what?*” foi colocada como prioridade. Os editores da *Harvard Business Review* avisam os contribuidores que o *Journal* está em busca do “*So what?*”, do “*Aha!*”, dos insights interessantes (BUCHANAN, 2012), mostrando o quanto é importante a escolha do tema, do caso e da metodologia. Diante disso, os métodos escolhidos foram considerados importantes para a qualidade da coleta de dados, análise de informações e discussão dos resultados.

5. Fundamentação teórica

5.1 Estratégia emergente

Sob a pressão de uma concorrência brutalmente intensificada, as atuais organizações ao redor do mundo têm cada vez mais buscado flexibilidade e inovação incessante. A forma tradicional de criação de estratégias por meio de um processo periódico e formal de planejamento estratégico não é mais suficiente para lidar com essa nova situação. Nessas condições, a criação de estratégias tem de ser um processo contínuo, no qual estratégias emergentes (juntamente com estratégias deliberadas) podem ter um papel crucial (MARIOTTO, 2003).

O conceito de estratégia emergente foi inicialmente introduzido por Mintzberg (1978) em seu artigo *“Patterns in Strategy Formation”*.

[...] Estratégias realizadas que nunca tiveram intenção, ou aquelas que foram obtidas ao longo do caminho podem ser chamadas estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978, p. 945, tradução nossa).

A *Figura 5.1.1* apresenta os tipos básicos de estratégias relatadas por Mintzberg (1978) e a primeira representação gráfica da ideia de estratégia emergente.

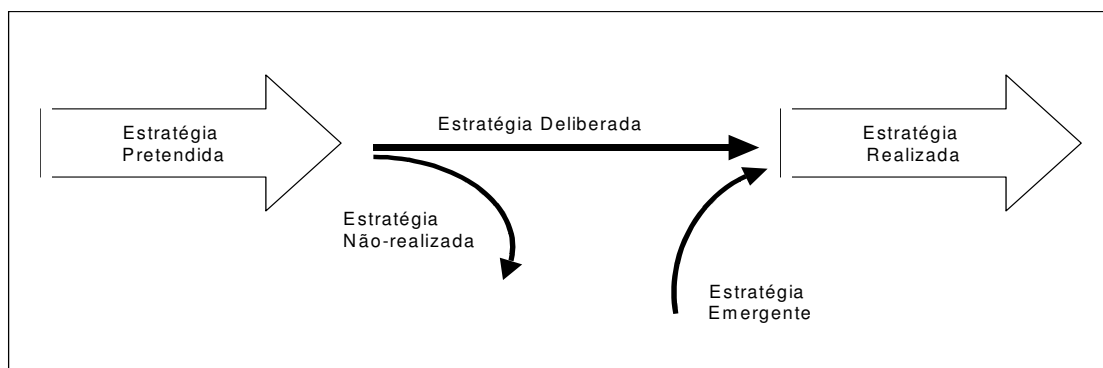


Figura 5.1.1 - Formas básicas de estratégia

Fonte: Adaptado de MINTZBERG (1978).

Mintzberg (1978) descreveu dois tipos básicos de estratégias: as *pretendidas* e as *realizadas*. As estratégias pretendidas e realizadas foram chamadas de *deliberadas* e as pretendidas, mas não executadas foram chamadas de *não realizadas*. A estratégia emergente é classificada como estratégia realizada e quando reconhecida pela organização passa a ser uma estratégia deliberada (MINTZBERG, 1978). Para o autor, o processo de formação da estratégia é “um padrão em uma sequência de decisões” e pode ser vista através de três temas. O primeiro é a formação de estratégia como fruto da interação entre um ambiente dinâmico e ímpeto burocrático, com a liderança mediando as duas partes. O segundo, a formação de estratégia ao longo de períodos de tempo parece seguir regularidades distintas, que podem revelar-se vitais para a compreensão do processo e por fim, o estudo da interação entre estratégias pretendidas e realizadas pode levar ao entendimento deste complexo processo organizacional. Desta maneira, a formação da estratégia não seria, assim, um evento isolado no tempo e na hierarquia da organização. Ela seria um movimento contínuo, onde diversos atores interagiriam, absorvendo em menor ou maior grau as demandas ambientais existentes (fontes internas ou externas que podem provocar mudanças) e produzindo uma sucessão de ciclos onde se intercalariam continuidade e mudança, tornando-se, então, um processo de aprendizagem, onde a implementação realimenta a formulação e as intenções mudam de rumo, resultando em uma estratégia emergente (MINTZBERG, 1978). A relação entre estratégias deliberadas e emergentes, a ação recíproca entre o ambiente, a burocracia e a liderança e a relação entre a organização e a estrutura são destacadas por Mintzberg (1978), visto que destas relações podem surgir aspectos internos da organização que inibem a formação e estratégias emergentes.

Mintzberg evoluiu e refinou o seu modelo ao longo dos anos. Em 1982, juntamente com James A. Waters, Mintzberg publicou um estudo realizado em uma empresa classificada como empreendedora, a Steinberg, Inc., onde tal característica estava diretamente relacionada com a personalidade do dono da empresa. Um empreendedor foi definido como “o forte tomador de decisões totalmente no controle, que caminha com confiança para um futuro incerto” (MINTZBERG, 1973, p. 495, tradução nossa). Os autores estudaram o processo de formação da estratégia na empresa desde 1917 até 1974 e perceberam relação direta entre a mudança do ambiente e da estrutura da empresa ao longo dos anos, além do surgimento de grande quantidade de estratégias emergentes, principalmente ligadas ao não domínio do negócio e desconhecimento do ambiente por parte do dono que se aventurava em operações

distintos como armazenagem de materiais, negócios imobiliários, supermercados, *shopping centers*, farmácias, entre outros.

Em 1985 Mintzberg e McHugh publicaram um estudo avaliando a formação da estratégia em uma “Adhocracia” (*Adhocracy*) ou estrutura por projetos que inclui os seguintes elementos, segundo Mintzberg (1979):

[...] (1) A organização opera em um ambiente que é ao mesmo tempo dinâmico e complexo, exigindo inovação de natureza bastante sofisticada. Cada produto tende a ser único (por exemplo, um filme, o protótipo de um novo produto). (2) A produção de produtos complexos e únicos obriga a organização a contratar especialistas altamente treinados e combinar seus talentos em equipes multidisciplinares. (3) Estes especialistas estão alojados em áreas especializadas, para fins administrativos e de limpeza, mas são distribuídos em equipes temporárias para trabalhar em seus projetos: a estrutura assume, assim, a forma de uma matriz. (4) Por causa da natureza complexa e imprevisível do seu trabalho, a organização depende, em grande parte, do ajuste mútuo da coordenação, que é incentivada pelos parâmetros estruturais semiformais como pessoal de ligação e comitês de classificação. Coordenação de supervisão direta e padronização são desencorajadas, como são os aspectos mais formais de estrutura que os suportam, como hierarquia, controle de desempenho e regras. E (5) a organização é descentralizada “seletivamente”: o poder sobre decisões diferentes é difundida de forma irregular, sujeita à disponibilidade de informações e conhecimentos necessários para lidar com o assunto em questão (MINTZBERG, 1979, p.161-162, tradução nossa).

Para Mintzberg e McHugh (1985), “Adhocracia” é a configuração mais compatível com as estratégias emergentes, pois muitas pessoas “operacionais”, especialistas, conselheiros de todos os tipos e gerentes de todos os níveis estão potencialmente envolvidos no estabelecimento de procedimentos e, então, de estratégias. Tais definições são importantes para esta pesquisa que, mais a frente, apresentará os resultados obtidos no estudo sobre o fenômeno de estratégias emergentes através de projetos.

Também em 1985, Mintzberg e Waters publicaram um artigo em que não se debruçam tanto sobre a questão da identificação de padrões decisórios e sim sobre a forma como aspectos relacionados à existência prévia de intenções estratégicas, ao controle sobre a estrutura

organizacional e sobre as variações ambientais se relacionam e influenciam a composição entre estratégia emergente e estratégia deliberada dentro de uma mesma organização, Os autores definiram a *estratégia puramente deliberada* e a *estratégia puramente emergente*, sendo:

[...] **Para a estratégia ser perfeitamente deliberada:** isto é, para a estratégia realizada (padrão em ação) se formar exatamente como planejada, pelo menos três condições precisam ser satisfeitas. Primeiro, deve ter existido intenções precisas na organização, articulada em um nível relativamente concreto de detalhes, de modo que não pode haver nenhuma dúvida sobre o que era desejado antes que quaisquer ações foram tomadas. Em segundo lugar, como a organização significa ação coletiva, para dissipar qualquer dúvida possível sobre a existência ou não das intenções da organização, devem ter sido comum a praticamente todos os atores: ou compartilhado como a sua própria, ou então aceito de líderes, provavelmente em resposta a algum tipo de controle. Em terceiro lugar, estas intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como planejadas, o que significa que nenhuma força externa (mercado, tecnologia, política, etc.) pode ter interferido. O meio ambiente, em outras palavras, deve ter sido ou perfeitamente previsível, totalmente benigno, ou então sob o controle total da organização. Estas três condições constituem uma ordem de tal modo que é improvável de se encontrar todas as estratégias perfeitamente deliberadas nas organizações. No entanto, algumas estratégias são bastante estreitas, em algumas dimensões, se não todas.

[...] **Para a estratégia ser perfeitamente emergente,** deve haver ordem - consistência em ação ao longo do tempo, na ausência de intenção sobre o assunto (sem consistência significa que não há estratégia ou, pelo menos, estratégias não realizadas - intenções não cumpridas). É difícil imaginar a ação na ausência total de intenção em algum bolso da organização se não a partir da liderança em si, de tal forma que **podemos esperar que a estratégia puramente emergente pode ser tão rara quanto a puramente deliberada** (grifo nosso). Mas, novamente, nossa pesquisa sugere que alguns padrões devem ser muito próximos, como quando um ambiente impõe diretamente um padrão de ação em uma organização (MINTZBERG e WATERS, 1985, p.258, tradução nossa).

Diante de tais definições os autores afirmam que são esperadas tendências ao invés de estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes e que em situações reais estratégias devem combinar vários estados e dimensões como:

[...] intenções da liderança seriam mais ou menos precisas, concretas e explícitas, e mais ou menos compartilhadas, como as intenções que seriam existentes em outras partes da organização, controle central sobre as ações organizacionais seria mais ou menos firme e mais ou menos generalizado, e o ambiente seria mais ou menos benigno, mais ou menos controlável e, mais ou menos previsível (MINTZBERG e WATERS, 1985, p.259, tradução nossa).

Mintzberg e Waters (1985) apresentam ainda os tipos de estratégias que podem surgir diante dessa combinação de estados e dimensões no contexto complexo chamado organização. Prado (2003) apresenta o resumo de cada uma das estratégias descritas pelos autores:

Estratégia planejada: estratégias que se originam em planos formais - intenções precisas existem, são formuladas e articuladas pela liderança central. São sustentadas por mecanismos centrais de controle de modo a garantir um processo de implementação livre de surpresas, num ambiente externo benigno, previsível ou controlável.

Estratégia empreendedora: estratégias que se originam em uma visão central - intenções existem na forma da visão pessoal e não articulada de um líder único, e por isso mesmo, passível de se adaptar a novas oportunidades. Ocorre em organizações sob o controle pessoal do líder e que ocupam nichos de mercado relativamente estáveis.

Estratégia ideológica: estratégias que se originam em crenças compartilhadas - intenções existem como visões coletivamente compartilhadas pelos membros da organização. Essas visões tem um caráter inspirador e são relativamente imutáveis, sendo normativamente controladas a partir de processos de doutrinação e/ou socialização. Organizações nas quais ocorrem estratégias ideológicas, por exemplo, organizações religiosas ou políticas – geralmente estabelecem uma relação proativa com o ambiente externo.

Estratégia “guarda-chuva“ (umbrella strategy): estratégias que se originam em limites, restrições - a liderança, a partir de um controle apenas parcial das ações da organização, define fronteiras estratégicas ou alvos/metastas que deverão balizar demais atores envolvidos no processo. Dentro destes limites, ou em relação a estas metas, os atores tem relativa

independência de atuação. O ambiente externo ao qual este tipo de estratégia acaba se configurando como resposta é complexo e, às vezes, imprevisível.

Estratégia processo: estratégias que se originam na dimensão de processo - a liderança controla aspectos da estratégia associados ao processo da estratégia (contratações, desenvolvimento organizacional, etc.), deixando as decisões de conteúdo para os demais atores.

Estratégia desconectada (unconnected strategy): estratégias que se originam em bolsões da organização - atores com alto grau de autonomia produzem o próprio padrão de comportamento na ausência de intenções estratégicas gerais, ou mesmo em direta contradição com as elas, caso existam.

Estratégia consenso: estratégias que se originam no consenso - através de mútuos ajustamentos, os atores da organização convergem em padrões que acabam por se universalizar na ausência de intenções estratégicas gerais.

Estratégia imposta: estratégias que se originam no ambiente externo - o ambiente determina integralmente as ações da organização, seja por imposições diretas (ações do governo), seja por um esvaziamento ou limitação implícita de qualquer outra opção real da organização (pressões institucionais, padrões de mercado, etc.).

Concordando ainda que organizações de todos os tipos precisam se adaptar a diferentes ambientes em rápidas e constantes mudanças, aprender com seus sucessos e fracassos passados, detectar e corrigir erros, prever ameaças e oportunidades e responder a elas, realizar experimentos e aprender com eles, bem como inovar continuamente, Mintzberg (1990) acabou por unir os conceitos de estratégia emergente e aprendizado organizacional (MARIOTTO, 2003).

[...] É o conceito de estratégia emergente que abre as portas para o aprendizado, porque ele reconhece a capacidade que a organização tem de experimentar. Uma única ação pode ser feita, o *feedback* pode ser percebido e o processo pode continuar até que a organização convirja em um padrão que, então, se torna sua estratégia (MINTZBERG, 1990, p. 151).

Porém, a ideia de estratégia emergente é mais antiga. O artigo “*The Science of Muddling Through*” (LINDBLOM, 1959), é considerado por muitos como o precursor das ideias sobre estratégia emergente (PRADO, 2003). O texto de Lindblom (1959) trata do processo de elaboração de políticas públicas (*Policy Making*), que na esfera pública corresponderia ao conceito de estratégia de negócios na esfera privada. O autor explora duas abordagens principais. Na primeira delas, a abordagem racional abrangente ou metaforicamente chamada de “raiz”, o gestor tem todas as informações disponíveis para tomar uma decisão. Na segunda abordagem, das limitadas comparações sucessivas, também chamada de “ramificação”, o gestor não tem todas as informações disponíveis e toma decisões a partir de sua experiência. Lindblom considera esta abordagem mais realista. Mariotto (2003) destaca no trabalho de Lindblom (1959) o processo fragmentado em que múltiplos agentes – ou agências – individuais vão cada um tomando decisões autonomamente, principalmente dentro da abordagem das limitadas comparações sucessivas, e que na prática, por atingir um grau considerável de integração, cada agência funciona como um vigia das outras. Para ele, a ênfase no controle, ou em sua ausência, também permite tratar do grau de influência da organização sobre seu ambiente externo e quando tal influência está completamente ausente, a organização fica totalmente à mercê de seu ambiente, que lhe impõe, então, uma linha de ação. Mariotto (2003) ainda destaca que esse comportamento totalmente passivo é visto por Mintzberg e McHugh (1985) como um caso extremo de emersão de estratégia. É importante destacar que os conceitos de Lindblom (1959) foram considerados como alto grau de inovação para a época (PRADO, 2003).

Na sequência cronológica, Bower (1970) apresentou um estudo sobre o processo de investimentos realizados pelas organizações e caracteriza-se como uma crítica à teoria de orçamentação de capital existente na época (PRADO, 2003). Bower explorou dois movimentos distintos, mas interdependentes em seu estudo e os chamou de *definição* e *ímpeto*. No movimento chamado de *definição* os gestores da base demandam diretamente a seus superiores as necessidades de investimentos para seus departamentos. Desta forma as necessidades surgem na base operacional da empresa, mas os gerentes competem entre si pelos recursos disponíveis. Se esse gerente de nível intermediário concordar com a necessidade de seu gestor e a assumir para si essa necessidade inicia-se, então, o movimento de *ímpeto*. Assim, o gerente passa a representar tal necessidade perante a alta direção. Nesta configuração, segundo o autor, os gerentes tenderiam a selecionar e patrocinar apenas as necessidades que tivessem maior importância para a manutenção ou ampliação da sua própria

influência e reputação. Esse processo de concordar com uma necessidade que surge na base, efetuar o primeiro filtro e levar para submissão e aprovação da alta gerência configura um movimento de direção de uma necessidade desde a base gerencial até a alta direção que deve decidir, configurando-se, pois, um movimento distinto da abordagem *top-down* de formação da estratégia, onde as diretrizes vêm da alta direção e devem ser executadas pela base da empresa. Este processo descrito por Bower (1970) se caracteriza como um processo hierárquico para emergência de novas ideias.

Seguindo no tempo, March (1976), apesar de não apresentar estudos específicos sobre estratégia emergente, traz pontos importantes para o entendimento das razões pelas quais estratégias podem emergir. A grande questão para o autor é a forma como os indivíduos, e conseqüentemente, as organizações fazem as suas escolhas. Segundo ele prevalece a visão normativa e definição de objetivos, qualificado por ele como teorias sobre escolhas (*theories of choice*). Além disso, o autor destaca que o comportamento humano que leva à escolhas é tanto um processo de descoberta de objetivos quanto de ação sobre os mesmos. Isso leva a um processo ativo de experimentação, aprendizagem, mudança e desenvolvimento contínuo de objetivos que é algo que não se extingue com a idade adulta. Portanto, não deveria ser tratado pelas organizações como um processo já encerrado. A implicação disto para o conceito de estratégias emergentes é que além da exploração da ideia de que existe há possibilidade de que estratégias se formem sem uma ligação específica com um objetivo previamente estabelecido.

Em 1977, Quinn iniciou um trabalho de pesquisa onde tentava entender como as empresas realmente chegavam às suas estratégias, seguindo duas linhas de raciocínio. A primeira se referia ao processo formal de planejamento e a segunda seguia a linha político-comportamental. Porém, somente em 1980 é que o autor apresentou os resultados de seu trabalho com a ideia da organização que “aprenderia” a assimilar informações e mudanças a partir de uma série de comprometimentos parciais, localizados, e não a partir de formulações globais de estratégias definitivas, chamado pelo autor de *incrementalismo lógico*. Assim, as estratégias mais efetivas nas grandes empresas tenderiam a emergir aos poucos num processo razoavelmente amplo e interativo. Prado (2003) descreve a tentativa de Quinn (1980) em diferenciar seu modelo do modelo de Lindblom (1959):

[...] Quinn tenta explicitamente diferenciar o seu modelo de Lindblom (1959), afirmando que no *incrementalismo* existe a suposição de um propósito

prévio, ainda que sem muita estruturação formal, coisa que estaria ausente no método das limitadas comparações sucessivas. Quinn diz que o seu modelo não é “*muddling through*” porque o *incrementalismo lógico* consistiria uma técnica gerencial efetiva, proativa e dotada de propósito - que seria o de integrar tanto os aspectos analíticos, quanto os comportamentais associados ao processo de formulação de estratégias (PRADO, 2003, p.5).

Prado (2003) ainda compara os dois modelos:

[...] Entretanto, ambos os modelos propõem que seria possível otimizar o uso geral que a organização faz da pouca informação que teria para si disponível. Nas duas proposições, essa otimização ocorreria a partir do melhor aproveitamento da capacidade de cognição localizada que cada um dos gestores da organização teria em relação aos seus ambientes mais imediatos de atuação (PRADO, 2003, p.5).

Assim como March (1976), Weick (1979 e 1995) não apresenta estudos específicos sobre estratégia emergente, mas traz importantes informações para o entendimento do fenômeno. O autor explora o conceito de *construção de sentido retrospectivo*, onde as histórias das organizações seriam construídas após a ocorrência dos fatos de forma a explicá-los ou justificá-los. Em 1995 associou sua proposição anterior à ideia de *experiência vivida e significativa*, com destaque para a palavra “vivida” no pretérito, onde as pessoas só podem saber o que estão fazendo apenas depois de já o terem feito. Sendo assim, toda a compreensão nasceria de um processo retrospectivo e a ideia da *construção de sentido retrospectivo* pode se constituir num componente importante para explicar a forma como as estratégias emergentes podem vir a ser reconhecidas como estratégias válidas pela organização (PRADO, 2003). No livro *Safari de Estratégias*, Mintzberg et al. (1998) ressaltam a contribuição de Weick ao associá-la com conceito de aprendizagem estratégica.

Em 1983, Burgelman apresentou seu modelo sobre a interação entre o comportamento estratégico, o contexto corporativo e o conceito da estratégia (*Figura 5.1.2*), onde a estratégia se formaria a partir de dois comportamentos distintos, o *induzido* e o *autônomo*. No *comportamento induzido* as oportunidades são identificadas a partir de estratégias previamente definidas e se materializam através de projetos identificados por gestores que os levam até os seus superiores que, ao aceitá-los, os patrocinarão frente à alta gestão da

empresa. Já no *comportamento estratégico autônomo* o potencial empreendedor da empresa aparece, onde iniciativas surgem sem relação com as diretrizes estratégicas previamente estabelecidas. Desta forma a organização deve esforçar-se para incorporar tais iniciativas a sua estratégia corporativa ou até mesmo modificá-la.

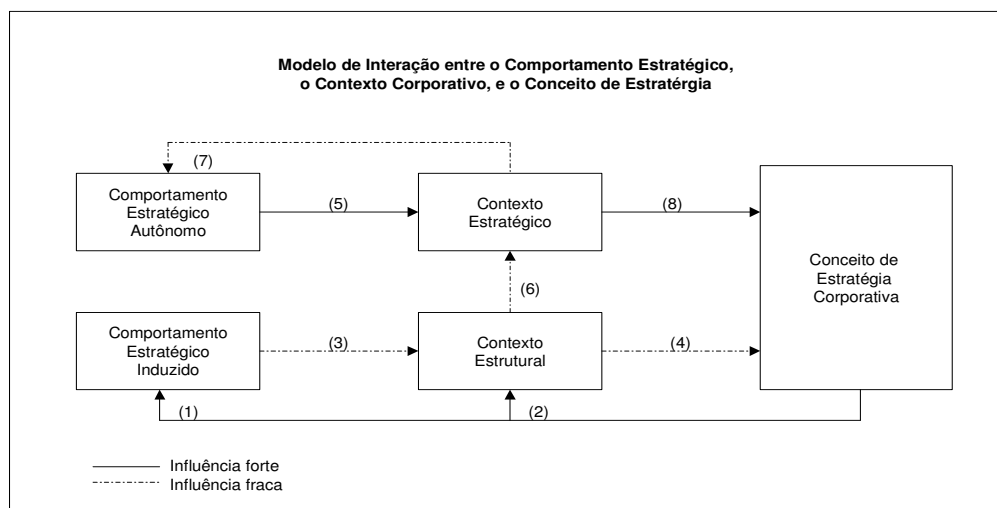


Figura 5.1.2 - Modelo de Burgelman sobre a interação entre o comportamento estratégico, o contexto corporativo e o conceito da estratégia

Fonte: Adaptado de BURGELMAN (1983)

No bloco central do modelo estão os processos seletivos. No *contexto estrutural* as iniciativas induzidas são selecionadas ou não a partir de processos administrativos já estabelecidos, onde interesses dos indivíduos envolvidos no processo têm influência na escolha e priorização dos projetos disponíveis. O *contexto estratégico* está ligado ao *comportamento estratégico autônomo*. Neste contexto os gestores de nível intermediário associam os comportamentos autônomos com conceitos estratégicos relacionados com produto ou mercado e atuam em uma série de atividades políticas e de racionalização retroativa para convencer a alta gestão a aceitar tais iniciativas, incorporando-as ao plano estratégico ou até mesmo, se convencida, a modificar o plano. As ideias colocadas por este autor são bastante consistentes com a ideia de que, na verdade, processos deliberados e processos emergentes coexistem e interagem permanentemente nas organizações (PRADO, 2003).

Em 1992, Waldrop explorou a teoria da complexidade. Os sistemas naturais explicam bem este fenômeno, onde emergência surge da interação espontânea entre os agentes. Um bom

exemplo é o clima como propriedade emergente: pequenos fenômenos ocorrendo em dados microambientes interagem entre si e o sistema pode acabar se organizando em uma estrutura emergente conhecida como furacão. De certa maneira, os sistemas naturais podem ser entendidos como máquinas, mas são máquinas bem diferentes daquelas a que estamos habituados. Ao invés de serem projetados de cima para baixo, conforme faria um engenheiro humano, os sistemas vivos sempre parecem emergir de baixo para cima (Waldrop, 1992). Segundo Mariotto (2003) tem havido um interesse crescente em aplicar conceitos da teoria da complexidade às organizações humanas.

[...] Essa teoria pode contribuir para o entendimento das organizações humanas ao explicar a emergência de padrões organizados no sistema como um todo. Tais padrões seriam o resultado de inúmeras ações autônomas no nível dos agentes individuais, cada um buscando maximizar seus próprios ganhos, despreocupado das consequências de suas ações para o sistema como um todo (MARIOTTO, 2003, p.83).

Seguindo ainda com o tema teoria da complexidade, Anderson (1999) aplicou os conceitos de tal teoria à formação de estratégias e o complementou com a intervenção intencional da alta direção, indicando que controles são considerados necessários, pois a emergência pura e espontânea de estratégias a partir da interação entre os agentes pode não ser adequada às rotinas do mundo corporativo.

No Brasil, Mariotto (2003) desenvolveu um importante estudo sobre a estratégia emergente. Segundo ele, para que as organizações tirem partido de estratégias emergentes, os administradores devem dominar o uso de estruturas, processos e técnicas que permitem transformar essas estratégias emergentes em comportamento estratégico eficaz. Para Mariotto (2003) a estratégia emergente pode ser interpretada de diferentes formas. O autor nomeou quatro tipos de estratégias emergentes a partir dos estudos descritos acima.

Estratégia emergente como fenômeno hierárquico: este conceito é baseado nas propostas de Bower (1970) e Burgelman (1983) como já descrito brevemente, onde de baixo para cima, os gerentes de nível mais baixo definem novos projetos de investimento, gerentes de nível intermediário apoiam alguns desses projetos e os levam à alta direção para aprovação.

A *Figura 5.1.3* ilustra essa interpretação.

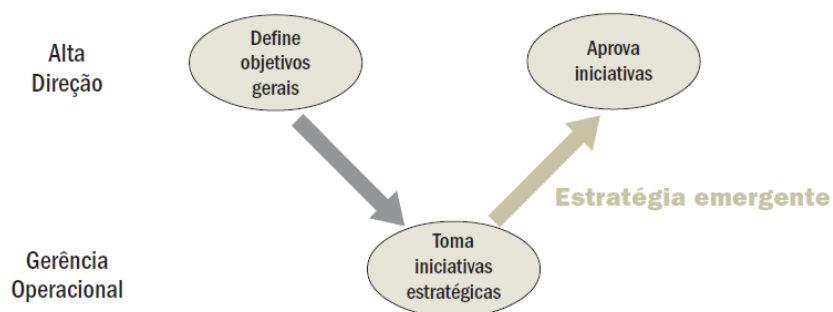


Figura 5.1.3 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno hierárquico, à maneira de Bower (1970) e Burgelman (1983)

Fonte: MARIOTTO (2003)

Estratégia emergente como fenômeno cognitivo: demonstrada graficamente na Figura 5.1.4, é a interpretação baseada nas ideias de Weick (1979) e March (1976), onde, de forma mais radical, é como se a organização agisse com o fim de descobrir seus objetivos. Pode-se destacar a forte ligação deste conceito com a *construção de sentido retrospectivo* (WEICK, 1979).

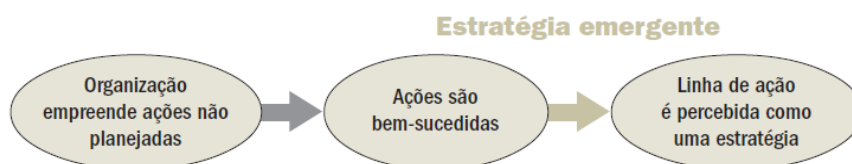


Figura 5.1.4 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno cognitivo, à maneira de Weick (1979) e March (1976)

Fonte: MARIOTTO (2003)

Estratégia emergente como resultado de auto-organização em sistemas complexos: baseada nos estudos de Waldrop (1992) e Anderson (1999) onde, de forma macro, no processo de emergência de estratégias não há a definição de objetivos gerais, apenas a execução de ações específicas.

É importante destacar, como afirma o autor, que nesse modelo os padrões de comportamento seriam o resultado de inúmeras ações autônomas no nível dos agentes individuais, cada um buscando maximizar seus próprios ganhos, despreocupados das consequências de suas ações para o sistema como um todo. A *Figura 5.1.5* ilustra interpretação da *estratégia emergente como resultado de auto-organização em sistemas complexos*.



Figura 5.1.5 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de auto-organização em sistemas complexos, à maneira de Waldrop (1992) e Anderson (1999)

Fonte: MARIOTTO (2003)

Estratégia emergente como um fenômeno de aprendizado: à maneira Mintzberg (1990), representada graficamente na *Figura 5.1.6*, onde o autor juntou suas ideias com a de outros autores e denominou como “modelo de aprendizado”. Para chegar a esse modelo, Mintzberg revisitou, principalmente, os conceitos de “Adhocracia”, discutidos acima neste capítulo, e o modelo de “organização inovadora” (MINTZBERG e QUINN, 1996), essencialmente administrada por intermédio de projetos e estruturada primariamente ao redor de especialistas que são reunidos para compor equipes de acordo com as especificidades de cada projeto. Esse tipo de organização baseia-se no ajuste mútuo como mecanismo-chave de coordenação e desencoraja a hierarquia, a supervisão direta, a padronização, as regras e os controles de desempenho. (MARIOTTO, 2003). O poder é distribuído de formas desiguais, segundo o conhecimento exigido em cada situação (MINTZBERG e MCHUGH, 1985).

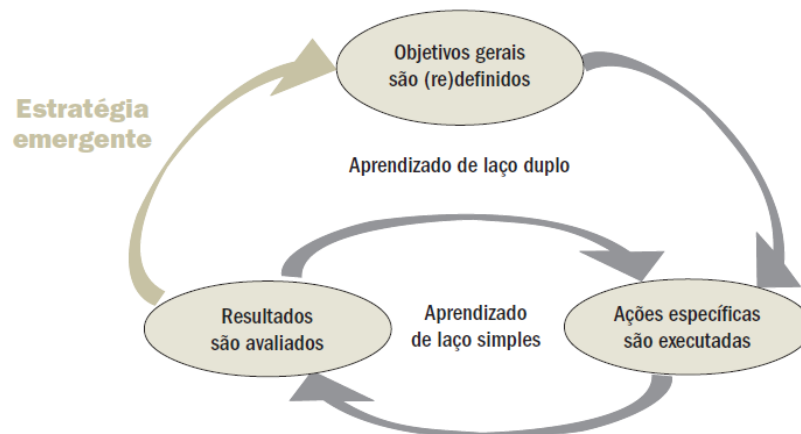


Figura 5.1.6 - Estratégia emergente interpretada como um fenômeno de aprendizado, à maneira de Mintzberg (1990)

Fonte: MARIOTTO (2003)

A partir destas interpretações baseadas em uma detalhada e profunda análise da literatura disponível, Mariotto (2003) propôs o seu modelo básico demonstrado abaixo na *Figura 5.1.7*.

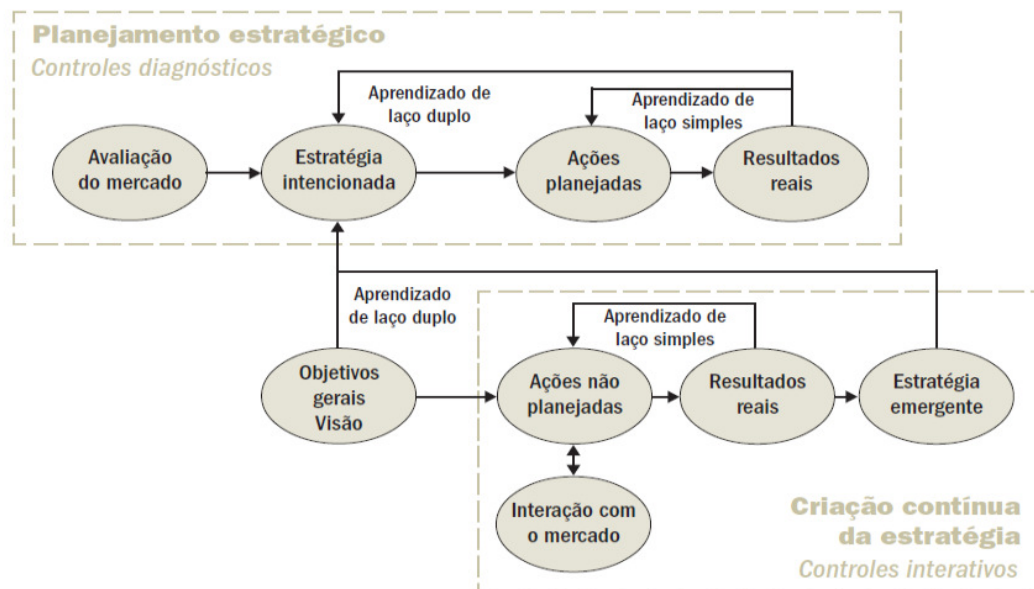


Figura 5.1.7 - Modelo básico para a estrutura conceitual proposta por Mariotto (2003)

Fonte: MARIOTTO (2003)

Segundo o autor, o modelo descreve um processo que combina intenção com emersão. Além disso, é composto por dois processos que evoluem paralelamente na organização (parte

superior e parte inferior da *Figura 11*). A interação dos subprocessos demonstrados na *Figura 5.1.7* é assim descrita pelo autor:

[...] No processo representado na parte superior da figura, os objetivos gerais e a visão da organização, juntamente com uma avaliação das oportunidades e riscos do mercado, norteiam a formulação das estratégias intencionadas. Por intermédio de um processo de planejamento estratégico típico, a estratégia intencionada é transformada em ações planejadas. Estas, quando efetivadas, levam a certos resultados reais que podem ou não estar de acordo com as expectativas da direção. Eventuais desvios dos resultados planejados serão detectados por controles diagnósticos tradicionais, o que levará normalmente a correções das ações. Isso constitui o aprendizado de laço simples. Excepcionalmente, os resultados podem ser tão surpreendentes que causem uma alteração da estratégia intencionada, talvez até mesmo nos objetivos gerais e na visão. Isso constitui o aprendizado de laço duplo. No subprocesso representado na parte inferior da *Figura 5.1.7*, que chamo de formação contínua de estratégia, membros da organização interagem no dia a dia com clientes e outros agentes no mercado e, a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão estabelecidos pela alta direção, detectam novas oportunidades e riscos, bem como agem por iniciativa própria. Essas ações e seus resultados estão sendo continuamente monitorados por controles interativos, envolvendo gestores de diferentes partes da organização, incluindo a alta direção (MARIOTTO, 2003, p.89-90).

Mariotto (2003) destaca em seu modelo as ideias de Osborn (1998) e Simons (1991) ao utilizar controles diagnósticos para implementar estratégias intencionadas e controles interativos para implementar estratégias emergentes. Segundo o autor o modelo deixa explícito o fato de os controles diagnósticos virem *depois* da formulação da estratégia (intencionada), enquanto os controles interativos vêm *antes* desta formulação (emergente).

Por fim, o autor conclui que estratégias emergentes irão integrar ideias que brotam das atividades diárias dos negócios, especialmente da inter-relação da organização com seus clientes e com o mercado. Essa interação pode sugerir ações que não haviam sido previstas durante o planejamento formal e frequentemente contém ideias imprevistas que surgem dos níveis operacionais da organização e que é possível para uma organização sistematizar a formação contínua de estratégia:

[...] é possível para uma organização sistematizar a formação contínua de estratégia: por meio da montagem de estruturas, processos e técnicas que a façam acontecer. Um subprocesso de planejamento estratégico lida com as estratégias intencionadas, transformando-as em ações planejadas e regulando tanto as ações como os resultados com controles diagnósticos tradicionais.

[...] Um segundo subprocesso, de formação contínua de estratégia, lida com as ações que surgem da interação cotidiana entre a organização e o mercado, transformando-as em estratégias emergentes à medida que são percebidas como padrões de comportamento eficientes (MARIOTTO, 2003, p.92).

A *Tabela 5.1.1* mostra o que é necessário para a formação contínua de estratégias, segundo o autor, com destaque para estrutura, processos e técnicas.

ESTRUTURAS, PROCESSOS E TÉCNICAS TAIS COMO	CRIANDO CONDIÇÕES DE	QUE PROMOVEM	PARA REALIZAR
Controles interativos	Atenção contínua	Mudança contínua	A finalidade e os objetivos gerais da organização
Conexões em tempo real	Partilha da informação	Aproveitamento de oportunidades	
Reuniões estratégicas frequentes	Envolvimento pessoal	Otimização de recursos	
Modelos mentais explícitos	Intimidade com as questões	Aprendizado organizacional	
Modelos computacionais de simulação	Compreensão coletiva e explícita		
Construção de cenários	Comprometimento		
Produtos experimentais etc.			

Tabela 5.1.1 - O que é necessário para a criação contínua de estratégias

Fonte: MARIOTTO (2003)

5.2 Projetos e suas disciplinas

Os projetos fazem parte da gestão de uma empresa formando o grupo de atividades orientadas para a implementação de melhorias e desenvolvimento do negócio (*change-the-business*) ao lado do grupo de atividades repetitivas e contínuas em operações (*run-the-business*) (NIETO-RODRIGUEZ, 2012; SHENHAR e DVIR, 2010).

Segundo o dicionário Michaelis um projeto pode ser assim definido:

[...] 1 Plano para a realização de um ato; desígnio, intenção. 2 Cometimento, empreendimento, empresa. (<http://michaelis.uol.com.br>. Acesso em 23/07/2013)

Diversos autores e instituições definiram o que é um projeto. O PMI (*Project Management Institute*), a maior referência utilizada no Brasil para as práticas de Gerenciamento de Projetos (XAVIER, 2012), defini um projeto como “um esforço temporário para criar um produto exclusivo, serviço ou resultado. A natureza temporária dos projetos indica que um projeto tem um começo e um fim” (PMBOK, 5th Ed, 2013, p.3).

Apesar de muitas vezes os projetos assumirem papéis bastante táticos (ARTTO, DIETRICH e NURMINEN, 2004) estes têm sido considerados importantes ferramentas para executar estratégias e promover mudanças (JOHNSON e PARENTE, 2013; PATANAKUL e SHENHAR, 2012; NIETO-RODRIGUEZ, 2012; MACLENNAN, 2011; GUEDES et al., 2011; TURNER, 2009; SRIVANNABOON, 2009; MORGAN, M., LEVITT, E. e MALEK, 2007; MORRIS e JAMIESON, 2004; 2005; ARTTO, DIETRICH e NURMINEN, 2004; LONGMAN e MULLINS, 2004; PELLEGRINELLI e BOWMAN, 1994; LORD, 1993). Quando as organizações têm seus projetos relacionados com a estratégia, elas são mais capazes de alcançar suas metas organizacionais (MILOSEVIC e SRIVANNABOON, 2006).

Quando um projeto é criado ou decidido o mesmo tem um propósito especial, uma estratégia. Segundo Artto et al. (2008) a estratégia do projeto deve determinar a direção do projeto para contribuir com seu sucesso no ambiente em que está inserido.

Segundo os autores, a literatura existente mostra que dentro das organizações os projetos podem ser divididos em três categorias. Na primeira delas o projeto é considerado como *subordinado a uma organização-mãe* (o tipo mais comum), onde não possui sua própria

estratégia. Esta é a imagem da estratégia da organização-mãe e sua implementação também está condicionada a tal estratégia. O projeto fica inserido no processo normal de gerenciamento de projetos. Na segunda categoria o projeto é considerado como *uma organização autônoma*, mas ligado a uma organização-mãe (normalmente relacionada com a execução da estratégia), possui certo grau de independência em sua execução e sua estratégia é vista como estratégia de execução. Na terceira categoria o projeto é *um ambiente complexo*, com cenário não claro de governança geral e com *Stakeholders* poderosos. A estratégia do projeto se refere à adaptabilidade ao seu ambiente.

A partir das definições acima disponíveis na literatura Artto et al. (2008) propuseram quatro tipos de estratégias condicionadas a duas dimensões, o grau de independência do projeto e o número de *Stakeholders* fortes na organização (Figura 5.2.1).

Grau de independência do projeto	alto	Independente inovador	Líder forte
	baixo	Servo obediente	Mediador flexível
		um	muitos
		Número de <i>Stakeholders</i> fortes na organização	

Figura 5.2.1 - Quatro estratégias do projeto dependendo do grau de independência e número de *Stakeholders* fortes na organização

Fonte: Adaptado de ARTTO et al. (2008)

O projeto com a *estratégia de servo obediente* considera sua organização-mãe como a mais importante das partes interessadas em seu ambiente. Neste caso o projeto apoia a estratégia da empresa. O projeto com a *estratégia inovadora independente* estabelece a sua direção, incentivando o comportamento inovador e independente para encontrar ou manter o conteúdo de negócios do próprio projeto e propósito e pode se originar de uma ação independente. Na *estratégia de mediador flexível* o projeto encontra o seu sentido através da definição de seu

ambiente operacional, como que entre o grupo de *Stakeholders* fortes, compartilhando metas. Por fim, na *estratégia de líder forte* o projeto seleciona sua direção, criando uma forte cultura independente e sentimento de importância de tornar-se um sucesso. O projeto é capaz de estabelecer uma visão única e focada dos diversos *Stakeholders*.

Outros autores fizeram suas próprias definições da estratégia do projeto. Para Patanakul e Shenhar (2012) a estratégia do projeto tem uma definição um pouco diferente.

[...] Estratégia do Projeto: a perspectiva, a posição do projeto e as orientações para o que fazer e como fazer, para alcançar maior vantagem competitiva e maior valor para o projeto (PATANAKUL e SHENHAR, 2012, p.8, tradução nossa).

Os autores destacam nesta definição a perspectiva (*por que*), a posição (*o que*) e as diretrizes (*como*). A *Figura 5.2.2* mostra a estratégia do projeto e seus componentes segundo Patanakul e Shenhar (2012).

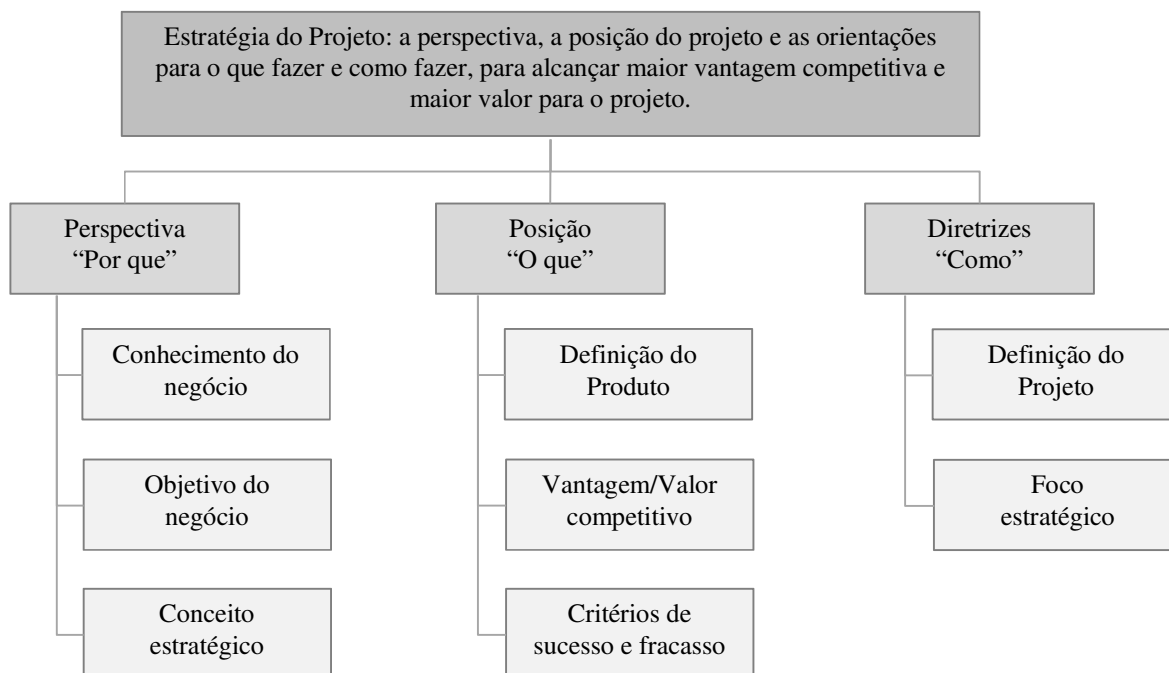


Figura 5.2.2 - Estratégia do projeto e seus componentes

Fonte: Adaptado de PATANAKUL e SHENHAR (2012)

Já Morris e Jamieson (2004 e 2005) colocam a estratégia do projeto como os objetivos do projeto e exploram o processo de transformação da estratégia corporativa em estratégia do projeto. Os autores definem a estratégia corporativa como:

[...] uma forma de pensar e de articular como metas e objetivos corporativos da organização serão atingidos. Esta estratégia é, então, normalmente operacionalizada no nível de uma unidade de negócios "estratégica"; iniciativas estratégicas são, então, muitas vezes agrupadas em portfólios de programas e projetos para a implementação (MORRIS e JAMIESON, 2004, p.1 e 2005, p.5, tradução nossa).

A partir desta definição os autores exploram o modelo básico apresentado por Turner (2009) (inicialmente publicada na segunda edição em 1999) para conectar, em forma de cascata, a estratégia corporativa com a estratégia do projeto (*Figura 5.2.3*).

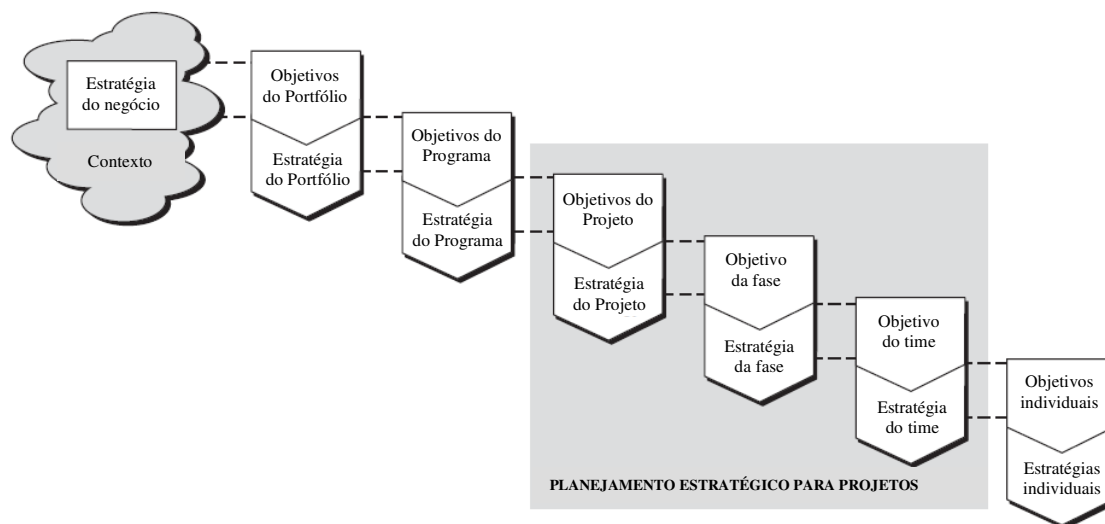


Figura 5.2.3 - Conectando a estratégia corporativa e a estratégia do projeto

Fonte: Adaptado de MORRIS e JAMIESON (2004; 2005).

Os autores ainda destacam o processo de gerenciamento da estratégia do projeto e sua relação com o processo de gerenciamento de projetos.

[...] Gerenciamento de projetos e estratégia do projeto: gerenciamento da estratégia do projeto é amplamente reconhecida como uma importante prática de gerenciamento de projetos que se relaciona sistematicamente à definição do projeto e seu desenvolvimento com as metas e estratégias corporativas (MORRIS e JAMIESON, 2004, p.vii e 2005, p.16, tradução nossa).

Para Morris e Jamieson (2005) uma questão bastante relevante e que não pode ser deixada de lado nesse estudo é a abordagem de estratégia deliberada e emergente também para projetos e programas.

[...] Mintzberg (1996) distinguiu estratégia "deliberada" daquilo que é "emergente" - isto é, torna-se evidente, uma vez que, e os eventos, surgem com o tempo (Mintzberg & Waters, 1985). Essa emergência sugere uma abordagem mais gradual para a formulação e implementação da estratégia, onde os resultados são regularmente avaliados contra os benefícios e as mudanças são feitas e gerenciadas de acordo com a evolução da performance. Da mesma forma, a interação entre os projetos ou programas e estratégia da empresa pode ser tanto "deliberada" (como veículos formais para a implementação da estratégia, como em projetos de investimento de capital, por exemplo), quanto "emergente" (em que, quando elas são implementadas, elas criam novas condições que, por sua vez, influenciam e moldam a estratégia planejada) (MORRIS e JAMIESON, 2005, p.5-6, tradução nossa).

Para Turner (2009) a estratégia do projeto é parte da grande e complexa abordagem de gerenciamento de projetos demonstrada na *Figura 5.2.4*. O autor destaca que na estratégia do projeto duas forças emergem de dentro da organização-mãe, da importância estratégica dada ao projeto e da estratégia para empreendê-la:

Definição: o que o projeto é solicitado a fazer, a abordagem ao seu design e tecnologia esperada de sua entrega.

Atitudes: representa a importância do projeto e o apoio dado por todos os níveis da gestão, dos líderes aos seguidores.

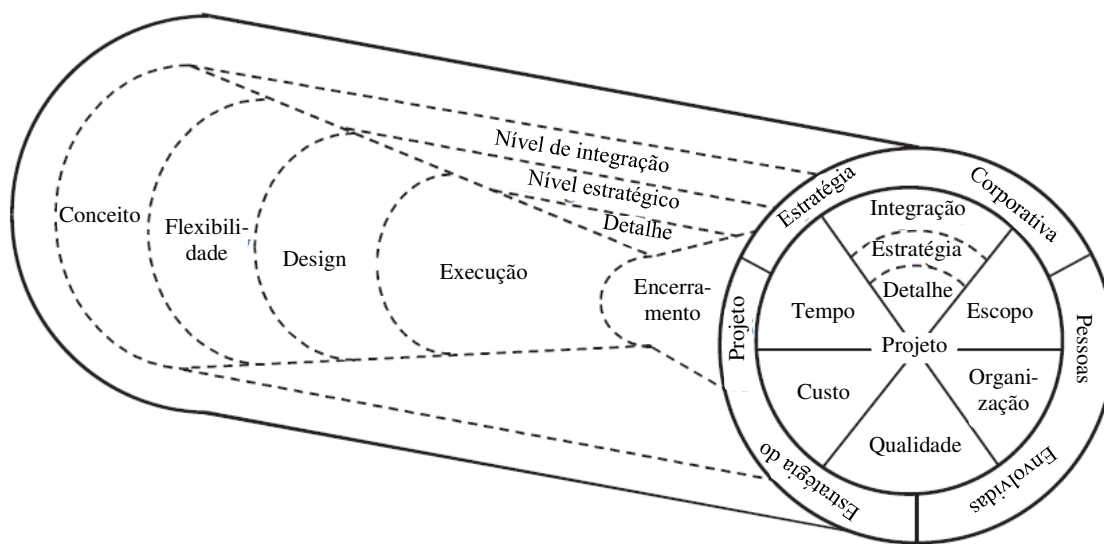


Figura 5.2.4 - Abordagem estruturada de gerenciamento de projetos

Fonte: Adaptado de TURNER (2009).

Além de sua estratégia, ou propósito, um projeto pode ser classificado de acordo com a natureza, finalidade e tipo de indústria a que pertence (ARCHIBALD, 2004). O autor divide os projetos em dez diferentes categorias, cada uma possuindo etapas de ciclo de vida similares e exclusivos processos de gestão:

1. *Projetos aeroespaciais e de defesa*: sistemas de defesa, espacial, operações militares.
2. *Projetos de mudanças organizacionais e em negócios*: aquisição/fusão, melhoria de processos de gestão, empreendimento de novos negócios, reestruturação organizacional, eventos judiciais.
3. *Projetos de sistemas de comunicação*: sistemas de comunicação em rede, sistemas de comunicação *Switching*.
4. *Projetos de eventos*: eventos internacionais, eventos nacionais.

5. *Projetos de empreendimentos*: desmontagem, demolição, manutenção e modificação, projeto/contratação/construção civil, energia, meio ambiente, edificações, industrial, comercial, residencial, naval.
6. *Projetos de sistemas informatizados*: softwares.
7. *Projetos de desenvolvimento global*: desenvolvimento agropecuário/rural, educação, saúde, nutrição, populacional, empreendimentos em pequena escala, infraestrutura - energia (petróleo, gás, carvão, geração e distribuição de energia, industrial, telecomunicações, transportes, urbanização, fornecimento e tratamento de água, irrigação).
8. *Projetos de entretenimento e mídia*: filme, programa de TV, peça teatral ou uma apresentação musical.
9. *Projetos de desenvolvimento de produtos ou serviços*: equipamentos de informática, produtos e processos industriais, produtos e processos para o consumo, produtos e processos farmacêuticos, serviços (financeiros, outros).
10. *Projetos de pesquisa e desenvolvimento*: meio ambiente, industrial, desenvolvimento econômico, medicina, científico.

Nas organizações, as categorias *projetos de mudanças organizacionais e em negócios*, *projetos de empreendimentos* e *projetos de desenvolvimento de produtos ou serviços* se mostram intensamente presentes (CATTINI e ZATTI, 2013).

Contudo, foi apenas nos tempos modernos que as empresas começaram a organizar o trabalho ao redor de projetos e quando as ferramentas, técnicas e métodos usados se tornaram padrão nas indústrias, surgiu uma nova disciplina: o gerenciamento de projetos (SHENHAR e DVIR, 2010). “Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender os requisitos do projeto” (PMBOK, 5th Ed, 2013, p.5).

O PMI (*Project Management Institute*), fundado em 1969, foi a primeira organização constituída voltada a gerenciamento de projetos e desde então tem trabalhado no seu guia de

melhores práticas, o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Assim como o PMI, há outras instituições relacionadas ao gerenciamento de projetos, como a APM (*Association for Project Management*) e IPMA (*International Project Management Association*), o mais popular na Europa. Outros guias de melhores práticas também estão disponíveis, como APM BOK da APM e o PRINCE2, da OGC (*The Office Government Commerce*), este tão importante quanto o PMBOK, porém pouco difundido no Brasil (XAVIER, 2012). A partir dos anos 80, o gerenciamento de projetos cresceu excepcionalmente e muitas empresas adotaram tais princípios e métodos (URLI e TERRIEN, 2009).

Apesar de os dois guias, PMBOK e PRINCE2, dividirem o projeto em fases e processos, há diferenças conceituais sensíveis entre eles. Diferentemente do PMBOK, onde o projeto começa com a elaboração do *Project Charter* (carta de apresentação do projeto com objetivos) e com a nomeação do gerente do projeto, supondo aprovada a fase de avaliação da viabilidade, no PRINCE2 um projeto inicia-se com a montagem do *business case* (estudo de viabilidade) para avaliação da viabilidade de sua execução, podendo ser encerrado aí. Outra diferença significativa é que no PRINCE2 os princípios, temas e processos levam sempre em consideração o ambiente (cultura da empresa e ambiente do projeto) no qual o projeto se desenvolve, com possibilidade de adaptação dos métodos para esta realidade (*Tayloring*). Isso significa que a tenacidade de aplicação do método deve ser adequada às características do projeto (XAVIER, 2012).

O PMI divide o gerenciamento de projetos em dez áreas de conhecimento como mostra a *Figura 5.2.5* e cinco grupos de processos (*Figura 5.2.6*). Para cada área o guia PMBOK descreve as entradas, processos e ferramentas que podem ser utilizados e as saídas.

A integração é a área de conhecimento que incorpora processos com objetivo de alinhar as demais áreas e garantir tal alinhamento ao longo de todo o projeto. Além disso, busca assegurar a integração das soluções relacionadas com o produto e processo do projeto, função esta que é tão importante quanto a integração das demais áreas do conhecimento.

Essa metodologia é largamente utilizada ao redor do mundo, porém alguns autores argumentam que o modelo tradicional não é suficiente para garantir o sucesso da execução de um projeto e que este não pode ser tratado de forma previsível, fixa, relativamente simples e certa (SHENHAR e DVIR, 2010). Os autores apresentam um modelo adaptativo de gerenciamento de projetos, onde a forma de gerir muda de acordo com intensidade de quatro

aspectos: novidade, tecnologia, complexidade e ritmo. Esse modelo é conhecido como *abordagem diamante*. O modelo adaptativo também é defendido por SRIVANNABOON (2009).

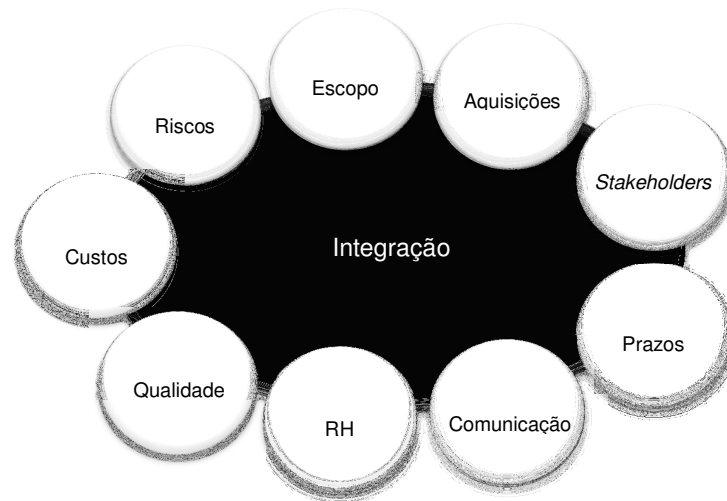


Figura 5.2.5 - Áreas de conhecimento propostas no PMBOK

Fonte: Elaboração própria

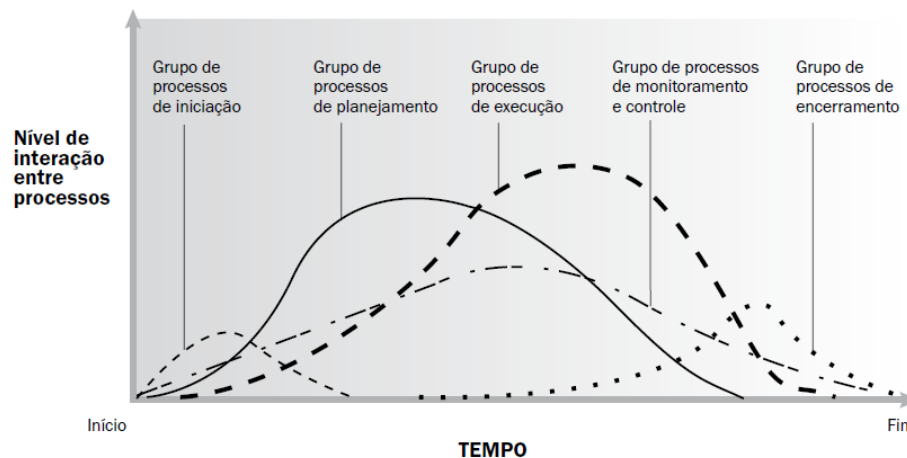


Figura 5.2.6 - Fases de um projeto ao longo do tempo

Fonte: Adaptado de Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK - 5ª Ed., p. 51

Contudo o gerenciamento de projetos foi se desenvolvendo e surgiram metodologias para gerenciar programas de projetos. O PMI lançou o guia *The Standard for Program Management*, que hoje está em sua segunda edição. FABRA (2012) apresenta uma revisão completa sobre a gerência de programas e descreve em seu artigo a definição de programa de projetos apresentada pelo PMI (2008): “um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente”. A terceira disciplina de gerenciamento de projetos, programas e portfólio é o gerenciamento de portfólio, que se tornou um importante tópico nos últimos anos (URLI e TERRIEN, 2009). Em 2008 o PMI lançou o seu guia para essa disciplina: *The Standard for Portfolio Management*, que também está em sua segunda edição. Segundo COOPER et al. (1999) o gerenciamento de portfólios é um processo dinâmico de decisão, no qual uma lista de projetos ativos é constantemente atualizada e revisada, onde são avaliados, selecionados e priorizados novos projetos, colocados em espera e recursos são alocados aos projetos ativos. O gerenciamento de portfólios é, do ponto de vista estratégico, o mesmo que o gerenciamento de projetos do ponto de vista tático (URLI e TERRIEN, 2009). Porém, o gerenciamento de portfólios não garante o sucesso no atingimento de objetivos estratégicos, mas um processo efetivo de gerenciamento de portfólio pode aumentar as chances de selecionar e completar os projetos que melhor preenchem os objetivos organizacionais e contribuem para o atingimento da visão da organização (BIBLE e BIVINS, 2012). O relatório anual *PMI'S Pulse of the Profession* emitido em 2012 reforça a importância do gerenciamento de portfólio e coloca a disciplina com uma das principais tendências para os próximos anos.

Diversos autores realizaram estudos com propostas de como escolher os melhores projetos que estejam alinhados com a estratégia da empresa ou como avaliar a performance dos portfólios. Vale destacar aqui de forma resumida alguns deles. Bible e Bivins (2012) apresentam possíveis soluções para estabelecer e avaliar a performance estratégica de projetos e portfólios que vão além da tradicional restrição tripla (*triple constraint*) baseada em custo, tempo e qualidade. Urli e Terrien (2009) propõem um modelo baseado em algoritmos heurísticos de seleção de projetos para um portfólio alinhados com a estratégia da empresa, alocação de recursos e decisão de quais projetos interromper. Aubry e Hobbs (2011) apresentam uma abordagem diferente para avaliar a contribuição de gerenciamento de projetos e de PMOs (*Project Management Offices*, conhecidos também no Brasil como Escritórios de Projetos) no desempenho organizacional. Para isso os autores utilizaram uma

matriz conhecida como *Competing Values Framework*, que normalmente não é aplicada em gerenciamento de projetos, para realizar as análises a partir das quatro dimensões propostas: modelo de relações humanas, modelo de sistema aberto, modelo de processos internos e modelo de objetivos racionais. No Brasil, Costa (2012) apresenta sete métodos de seleção de portfólios que podem ser utilizados de acordo com as estratégias da empresa, sua natureza de operação, processos internos ou simplesmente por preferência pelo método. São eles: econômicos; econômicos-probabilísticos, de pontuação, comportamentais, otimizações matemáticas, mapeamentos e sistemas de apoio a decisão.

Apesar de muitos autores escreverem sobre métodos ótimos de seleção de projetos de um portfólio, diversos estudos mostram que há uma lacuna muito grande entre o gerenciamento de portfólios e o alinhamento com a estratégia da empresa. Sampaio e Herszon (2012) propõem quatro motivos que contribuem para esse desalinhamento e que, naturalmente, podem variar de empresa para empresa:

Urgência na implementação, o que não permite tempo necessário para uma análise aprofundada – tem que ser já!

Pressão executiva que determinado projeto seja implementado, novamente sem prover espaço para análise adequada – temos que ter isto!

A estratégia empresarial não está clara e/ou entendida pela organização, o que reflete uma limitação no processo de comunicação e transparência – não pergunte, apenas faça!

Não há estratégia empresarial definida – vamos usar a verba!

Independente de tal desalinhamento com a estratégia, o PMI apresenta um *Framework* mostrando como devem ocorrer as interações entre projetos, programas e portfólios (*Figura 5.2.7*).

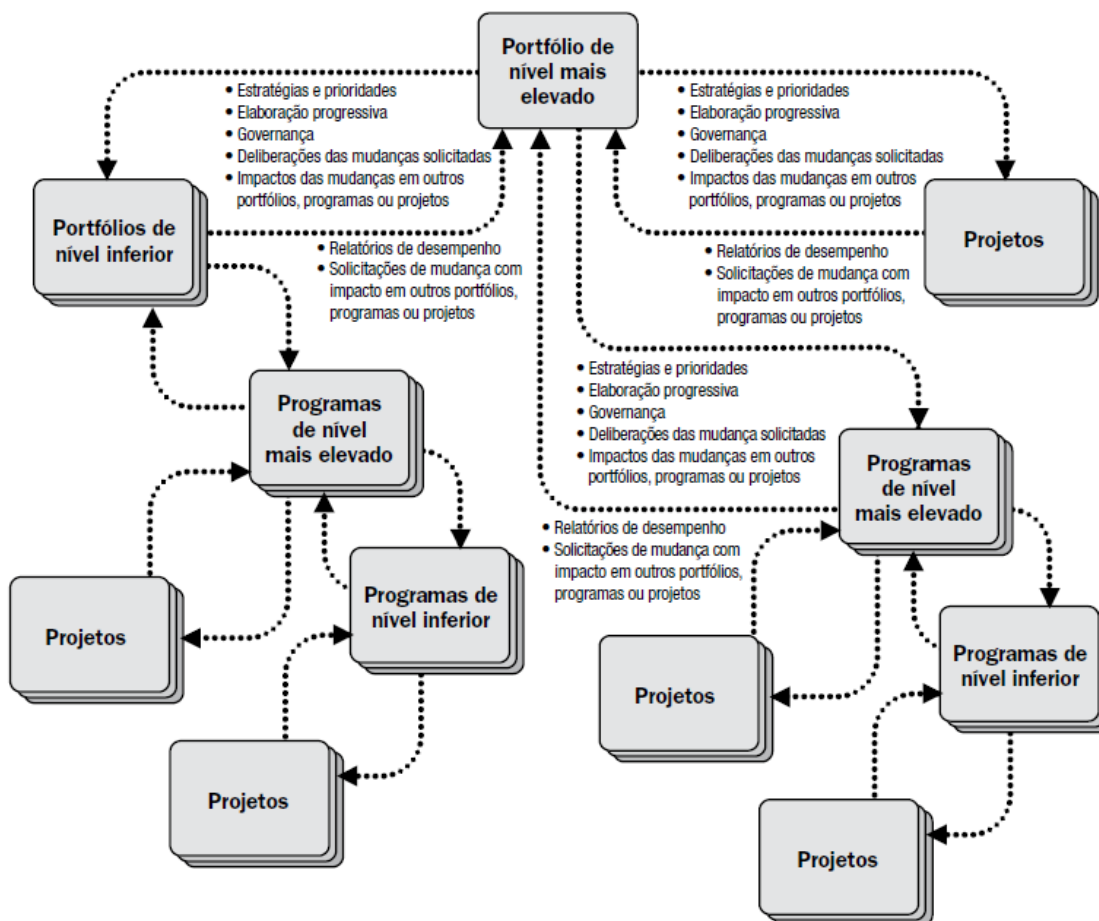


Figura 5.2.7 - Interações entre projetos, programas e portfólios

Fonte: Adaptado de Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK - 5ª Ed., pág. 5

A conexão das disciplinas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios tem se tornado um importante item na agenda dos executivos. Antes, o gerenciamento de projetos, era reconhecido apenas como "bom de ter", agora é considerado por executivos seniores como um importante veículo para a implementação de uma estratégia (SRIVANNABOON, 2009). Em particular, muitos gestores de topo acreditam que o alinhamento de gerenciamento de projetos com a estratégia do negócio significa melhorar o alcance do sucesso organizacional em termos de estratégia e desempenho. No entanto, a literatura sobre esse tema ainda está em sua infância (SRIVANNABOON, 2009) e apesar de existirem diversas técnicas, métodos, processos bem organizados e sistemas complexos, o gerenciamento de projetos, programas e portfólios foi negligenciado ao longo dos anos (NIETO-RODRIGUEZ, 2012). Segundo o

autor, nenhum dos maiores gurus em *Business Management* se refere ao gerenciamento de projetos como uma importante metodologia de negócios ou um componente crítico de execução da estratégia, apresentando uma enorme lacuna que pode e deve ser explorada em estudos futuros.

A menor atenção se expande para os cursos de MBA considerados mundialmente como de topo de linha e grandes empresas de consultoria como mostra o mesmo estudo de Nieto-Rodriguez (2012). De acordo com o autor, entre os 100 principais cursos de MBA no mundo apenas dois tratam gerenciamento de projetos como um curso *core*. Entre as grandes empresas de consultoria, como *Mckinsey & Company*, *Bain & Company* e *The Boston Consulting Group* (BCG), que entregam seus serviços através de projetos, apenas a BCG oferece consultoria em gerenciamento de programas como um subproduto da área operações. Apesar do cenário mundial negativo, há uma tendência positiva. O relatório anual *PMI'S Pulse of the Profession* (2012) mostra uma melhora geral no uso das disciplinas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Dois pontos apenas não mostraram avanço, ao contrário, recuaram nos índices percentuais: processo formal para melhorar a maturidade do uso das disciplinas de gerenciamento de projetos e uso formal de um processo para desenvolver as competências dos gerentes de projetos.

No Brasil não foi identificado um grande esforço em conectar a execução da estratégia com as melhores práticas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios (CATTINI e ZATTI, 2013). Os autores destacam o estudo de Brito e Paiva (2013) que apresentam os resultados de sua pesquisa sobre a produção científica brasileira em Gestão de Operações no período de 2000 a 2010. Gerenciamento de projetos e suas disciplinas não aparecem entre os temas preferencias dos autores brasileiros nos principais periódicos científicos do país nas áreas de administração e gestão de operações. O estudo também mostra as publicações brasileiras em periódicos internacionais nas mesmas áreas. O resultado é o mesmo. Gerenciamento de projetos é um tema que recebe pouca atenção dos autores brasileiros, tanto em publicações nacionais quanto internacionais. Além disso, Cattini e Zatti (2013) destacam que entre as principais escolas de administração do país, como EAESP-FGV, EBAPE-FGV, FEA-USP, e IBMEC, a disciplina de gerenciamento ou gestão de projetos aparece nos cursos de graduação com carga horária máxima de 60 horas. Em outras escolas que figuram nas primeiras posições dos *rankings* frequentemente divulgados, como INSPER, a disciplina de gerenciamento de projetos não aparece na estrutura curricular básica. Entre os cursos de especialização voltados ao público executivo é mais comum encontrar disciplinas/cursos específicos de

gerenciamento ou gestão de projetos como na FGV, Fundação Vanzolini, IBMEC e FDC (Fundação Dom Cabral). Já nos cursos de mestrado (acadêmico ou profissional) e doutorado a disciplina de gerenciamento ou gestão de projetos não aparece na grade curricular.

Independentemente de tal negligência, Longman e Mullins (2004) afirmam que o Gerenciamento de Projetos deve ser prático e relevante dentro da organização. As pessoas, nos diversos níveis, devem perceber os benefícios do gerenciamento de projetos no dia a dia da execução de estratégias. A *Tabela 5.2.1* mostra, a partir de uma revisão da literatura sobre execução de estratégias realizada por Cattini e Zatti (2013) quais são os elementos mais citados sobre execução de estratégias. Em seguida, a *Figura 5.2.8* mostra que estes itens importantes para a execução de estratégias são também importantes e se conectam com os elementos de gerenciamento de projetos, configurando assim projetos como uma importante ferramenta para executar estratégias e promover mudanças (JOHNSON e PARENTE, 2013; PATANAKUL e SHENHAR, 2012; NIETO-RODRIGUEZ, 2012; MACLENNAN, 2011; GUEDES et al., 2011; TURNER, 2009; SRIVANNABOON, 2009; MORGAN, M., LEVITT, E. e MALEK, 2007; MORRIS e JAMIESON, 2004 e 2005; ARTTO, DIETRICH e NURMINEN, 2004; LONGMAN e MULLINS, 2004; PELLEGRINELLI e BOWMAN, 1994; LORD, 1993).

Tabela 5.2.1 - Principais fatores de sucesso na execução da estratégia segundo autores pesquisados na literatura
 Fonte: CATTINI e ZATTI (2013)

Autor (es)	Neilson, G. L. & Martin, K. L. & Powers E. (2008).	Higgins, J. M. (2005)	Bossidy, L. & Charan, R. (2011)	Coon, B. & Wolf S. (2005)	Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008)	Khadem, R. (2008)	Getz, G. & Lee, J. (2011)	Gadiesh, O. & Gilbert, J. L. (2001).	Mankins, M. C. & Steele, R. (2005).	Rogers, P. & Blenko, M. (2006)	Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007)	Haudan, J. A. (2004)	Schneier, C. E. & Shaw, D. G. & Beatty, R. W. (1991),	MacLennan, A. (2011)	Soma
Fatores mais dicutidos na literatura															
Estratégia		1	1	1	1		1		1		1				7
Follow up			1		1	1			1		1			1	6
Alinhamento				1	1	1						1		1	5
Informação (Comunicação)	1								1		1			1	4
Direitos decisórios (Responsabilidades)	1									1			1	1	4
Estrutura	1	1					1							1	4
Recursos		1							1					1	3
Pessoas		1	1				1								3
Engajamento				1								1		1	3
Motivadores	1												1		2
Reconhecimento			1						1						2
Desenvolvimento de habilidades									1		1				2
Prioridades			1						1						2
Capacidade			1											1	2
Crítérios de performance													1	1	2
Sistemas e processos		1													1
Valores		1													1
Estilo		1													1
Operações			1												1
Sustentabilidade assegurada				1											1
Princípio estratégico								1							1
Capabilidade														1	1
Processos														1	1
Causabilidade														1	1
Criticidade (priorização)														1	1
Projetos														1	1

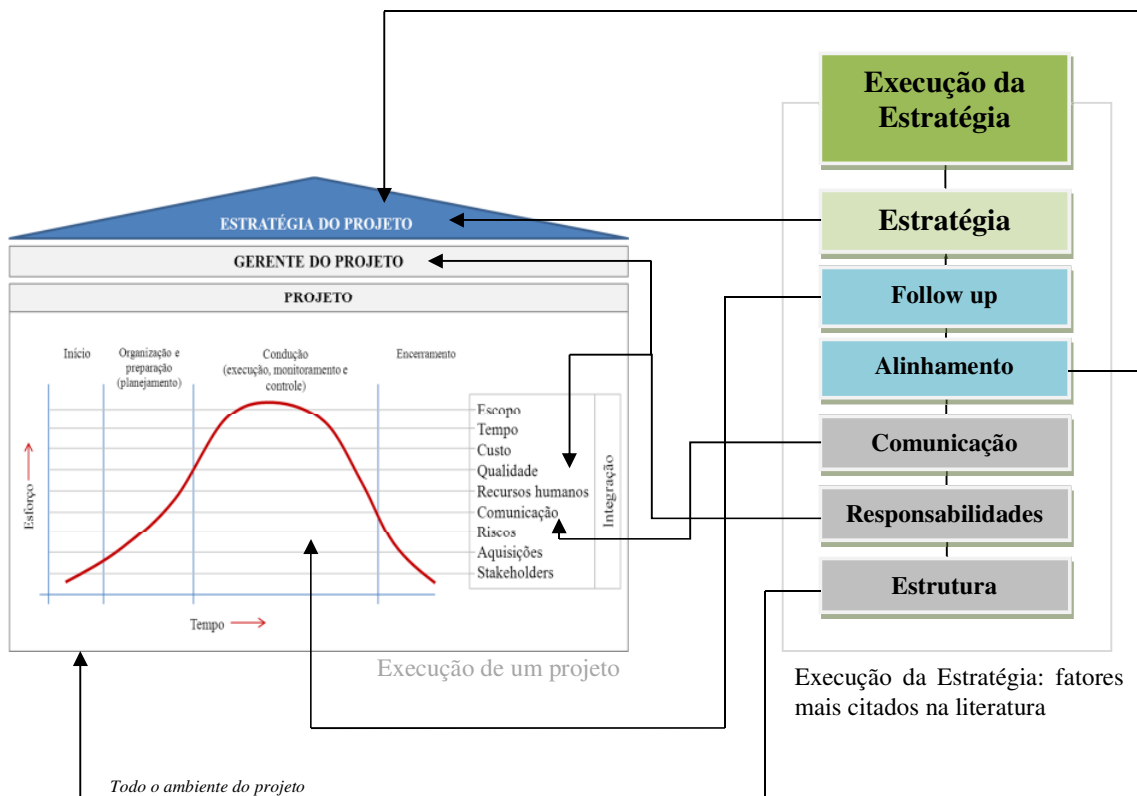


Figura 5.2.8 - Conexão entre itens importantes em gerenciamento de projetos e os itens mais citados na literatura sobre execução da estratégia

Fonte: CATTINI e ZATTI (2013)

Mesmo os itens já citados na literatura (*Tabela 5.2.1*) e não presentes no esquema da *Figura 5.2.8* podem ser facilmente conectados a itens importantes na execução de projetos, tais como pessoas, recursos, capacidade, desenvolvimento de habilidades, etc.

6. Um breve olhar sobre a indústria automobilística e a Volkswagen do Brasil

6.1 A indústria automobilística mundial e brasileira

A indústria automobilística figura entre as principais do mundo e atingiu em 2012 o número de 76 milhões de veículos produzidos. Os dados são do site Motor 4 (<http://motor4.com.br/>). O Gráfico 6.1.1 mostra os países líderes em produção.

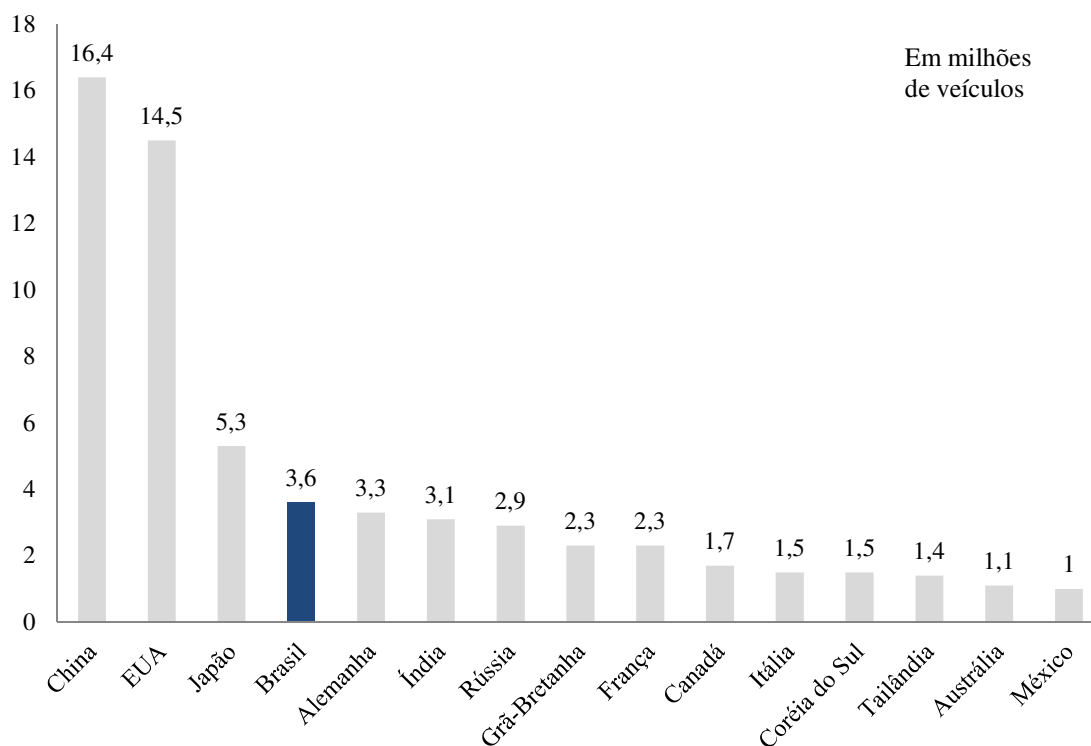


Gráfico 6.1.1 - Países líderes na produção mundial de veículos em 2012

Fonte: Elaboração própria, com base em dados extraídos do site www.motor4.com.br

Para 2013 a produção esperada é de aproximadamente 80 milhões de unidade, com crescimento de 5% (www.motor4.com.br).

No Brasil, a indústria automobilística iniciou seu desenvolvimento a partir da instalação das linhas de montagem da Ford Motors do Brasil em 1919 e da General Motors em 1925. Essa

indústria foi impulsionada a partir de 1953 após a criação da regulamentação governamental que impunha pesadas tarifas para importação. O governo de Getúlio Vargas intensificou subsídios, investiu fortemente em infraestrutura, transporte rodoviário e atraiu novas montadoras para o Brasil. Na era de Kubitschek, também os incentivos ao capital privado estrangeiro que quisesse participar da industrialização nacional eram significativos (GORDON, 2002). Como política para o desenvolvimento, em 1956, foram lançados o objetivo de atingir em 1960 um coeficiente de produção nacional de 90 a 95% dos componentes do produto final e a meta de montagem de 170 mil veículos por ano. Almeida (2008) resume de forma sintética este desenvolvimento:

[...] Assim, o modelo econômico da Era Vargas, no qual em termos gerais, foi priorizada a fabricação de bens de produção, intensificou a industrialização brasileira ao ganhar complementaridade com as medidas implementadas a partir da gestão JK, cristalizando-se, nos duros anos 60, por meio da composição de um ideário dirigido, em específico, à classe média em expansão: o binômio automóvel/casa própria surgiu como aspiração de consumo, símbolo de situação financeira promissora e consequentemente de ascensão social (ALMEIDA, 2008, p. 240)

Como referência sobre a substituição das importações, no período de oito anos, entre 1947 e 1954, a importação de veículos tinha sido em média de 60.540 unidades anuais. Já em 1955 e 1956, ficou reduzida a menos de 20.000 unidades. Em 1961, a venda da produção nacional alcançava 146 mil unidades, mais do que o dobro do nível anterior de importação. Em 1951, a densidade de veículos por habitante era de 1 por 105 habitantes. Já nos anos 80, os registros eram de 11,5 milhões veículos, sendo a densidade de 1 por 12 habitantes.

O crescimento das exportações e das vendas de veículos no país acompanhou o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) a partir dos anos 60 como mostra os *Gráficos 6.1.2, 6.1.3 e 6.1.4*.

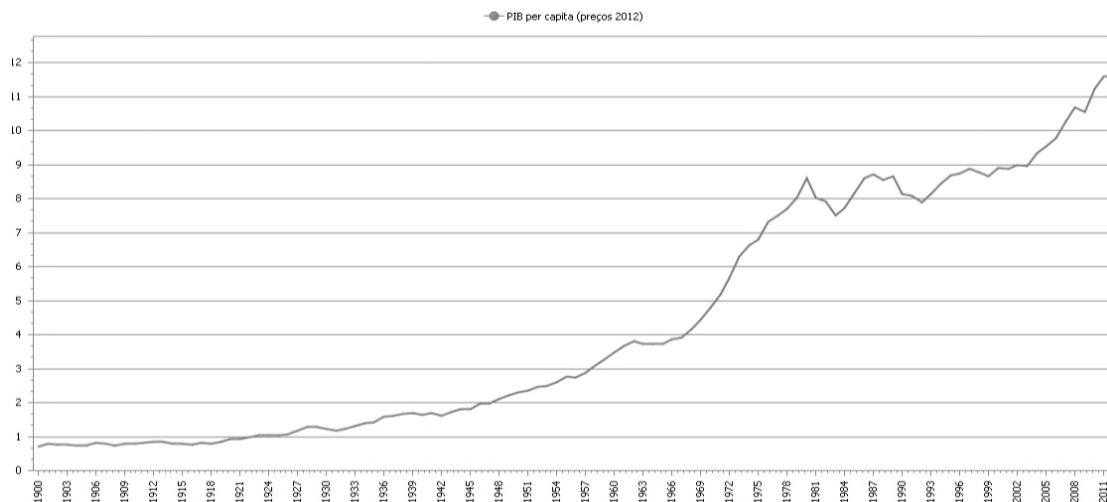


Gráfico 6.1.2 - PIB per capita do Brasil. Unidade eixo y = US\$ de 2012 (mil). Série estimada utilizando PIB preços de 2010, a taxa de câmbio real (R\$) por dólar americano (US\$) comercial (venda) – média de 2010 e a população residente em 1º de julho

Fonte: IPEA (Mar. 2013)

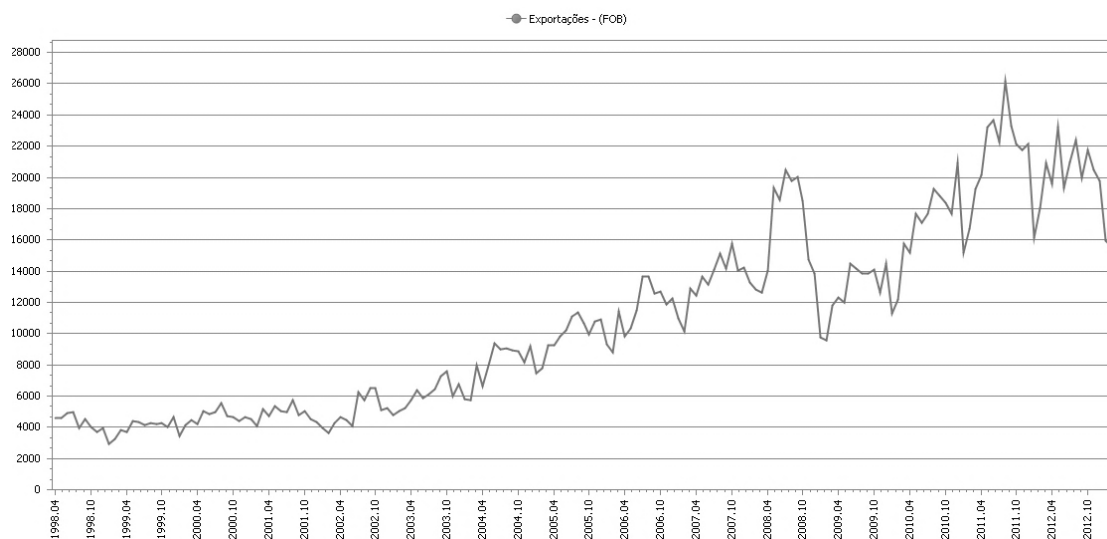


Gráfico 6.1.3 - Exportações brasileiras - FOB

Fonte: IPEA (Mar. 2013)

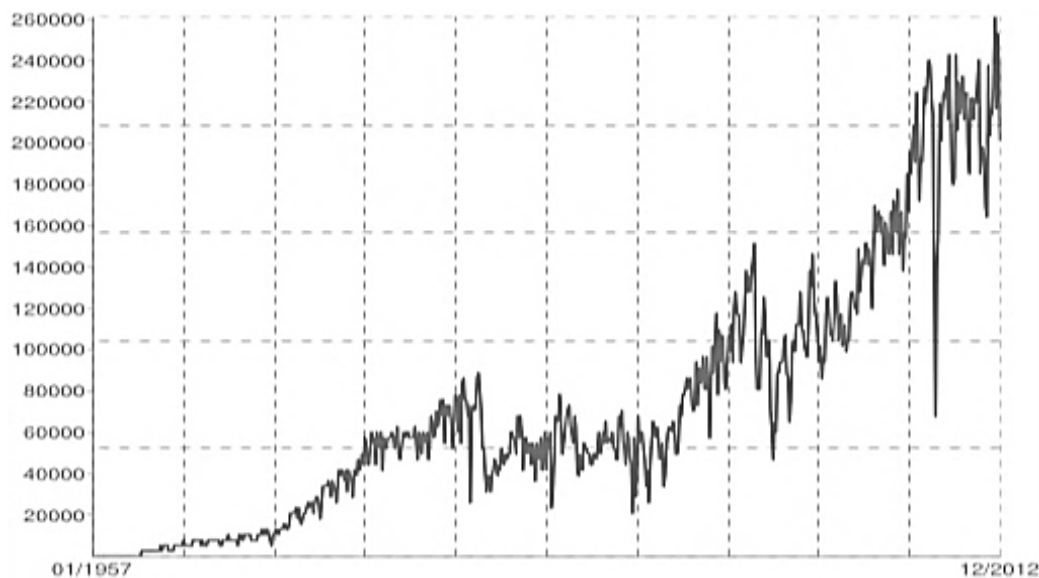


Gráfico 6.1.4 - Produção de automóveis nacionais no mercado brasileiro

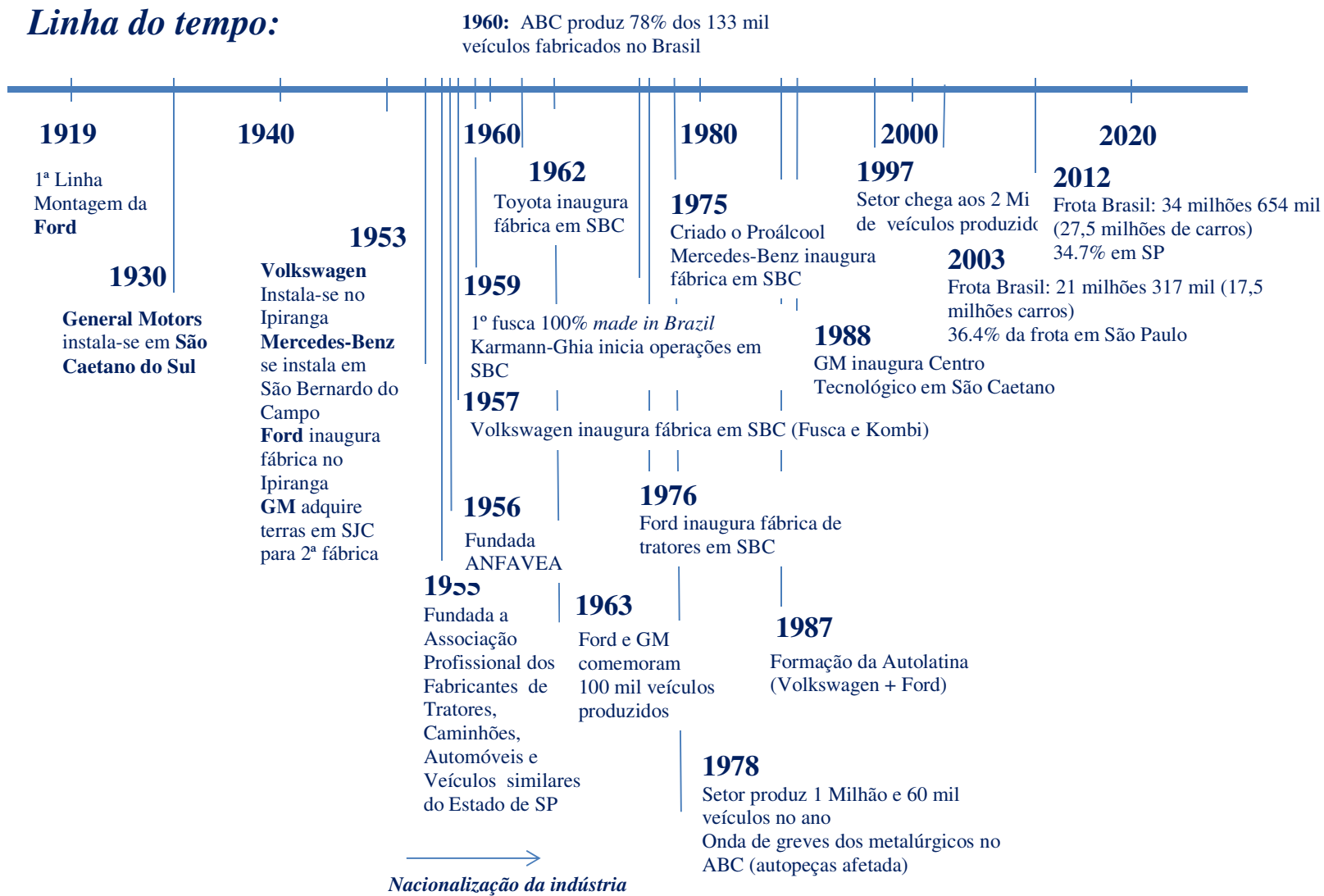
Fonte: IPEA (Jan. 2013)

Neste contexto, durante o período de transição da progressiva “brasilianização”, empresas estrangeiras usufruíram de taxas cambiais altamente favoráveis para importação de equipamentos e componentes básicos. A indústria automobilística brasileira se desenvolveu muito, principalmente na região do ABC Paulista no estado de São Paulo (*Figura 6.1.1*). O resultado foi um rápido crescimento atingindo mais de 1 milhão de veículos em 1978. Em 1997, a indústria nacional registrou produção superior a 2 milhões de veículos, segundo dados da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores).

Atualmente o Brasil ocupa a quarta colocação no mercado mundial com um volume de 3,6 milhões de veículos produzidos em 2012 como visto no *Gráfico 6.1.1*. A *Figura 6.1.2* mostra as fábricas instaladas no Brasil até o final de 2012, incluindo fábricas de *Powertrain* (motores e transmissões).

As perspectivas para a indústria brasileira segundo organizações e consultorias especializadas, como Automotive Spending Power, PWC e JD Power, são de acentuado crescimento para o mercado automobilístico brasileiro, com previsões oscilando entre 4,8 e 6,3 milhões de unidades em 2018 (*Gráfico 6.1.5*). Comparado a outras nações, o mercado brasileiro tem potencial de desenvolvimento, principalmente nas regiões Norte e Nordeste, quando observado o número de carros por cada 1.000 habitantes (*Gráfico 6.1.6*).

Figura 6.1.1 - Desenvolvimento da indústria automobilística brasileira na região do ABC Paulista
 Fonte: Elaboração própria



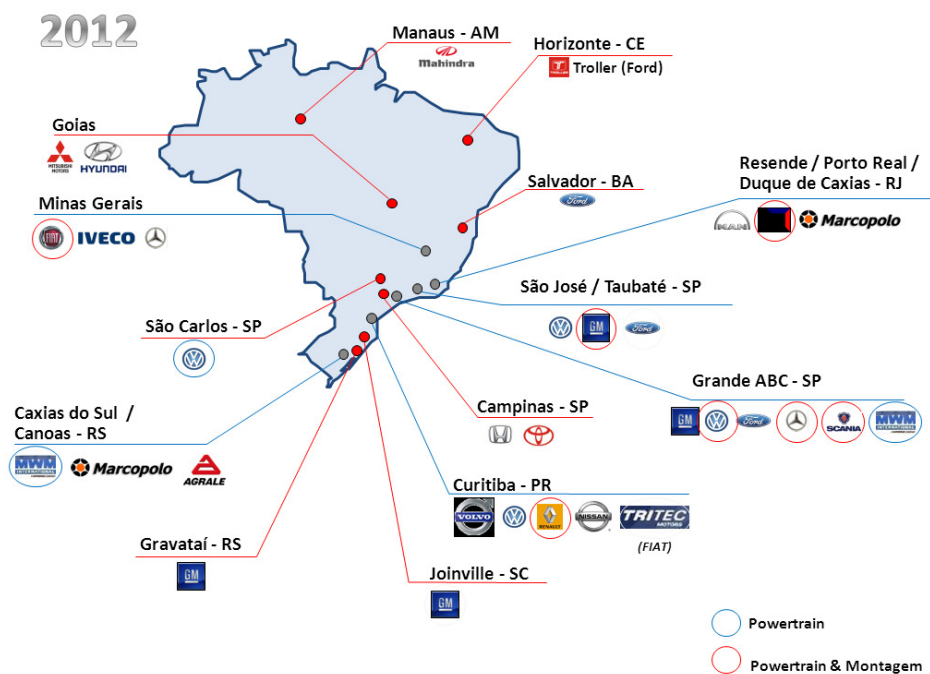


Figura 6.1.2 - Fábricas automobilísticas instaladas no Brasil em 2012, incluindo *Powertrain*

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da ANFAVEA e Volkswagen do Brasil (2013)

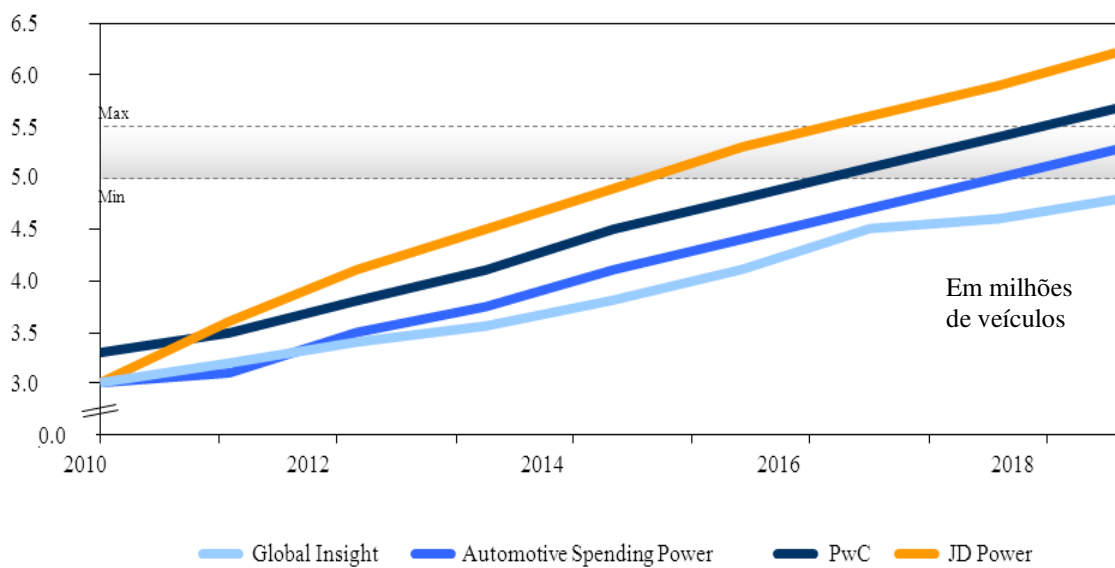


Gráfico 6.1.5 - Previsões para o volume total do mercado brasileiro de automóveis

Fonte: Volkswagen do Brasil (2013), com base em informações de Roland Berger, PwC, JD Power e Global Insight

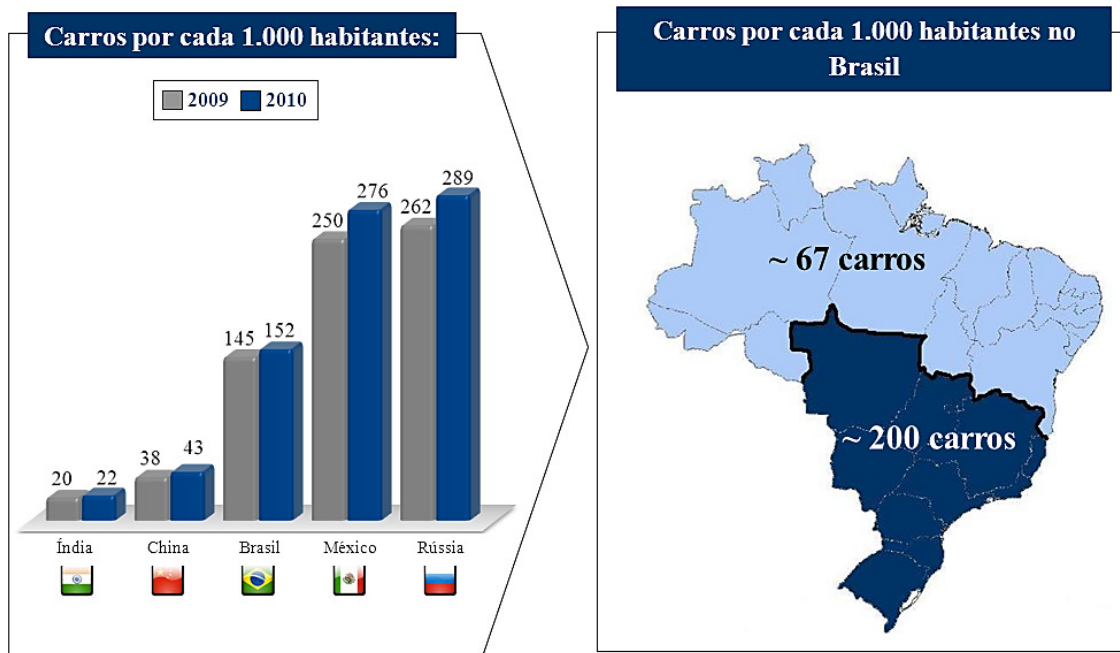


Gráfico 6.1.6 - Número de carros por cada 1.000 habitantes - potencial maior nas regiões Norte e Nordeste do Brasil

Fonte: Volkswagen do Brasil (2013), com base em informação da ANFAVEA e Banco Mundial

Estas previsões otimistas somadas ao programa INOVAR-AUTO, lançado pelo Governo brasileiro no ano de 2012, incentivaram mais montadoras a se instalarem ou oficializarem instalação no país nos próximos anos.

[...] O Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto), é uma medida adotada pelo Governo Federal com o objetivo de estimular o investimento na indústria automobilística nacional. Estima-se que até 2015 o Programa levantará mais de R\$ 50 bilhões em investimentos no setor. As medidas introduzidas pelo Programa Inovar-Auto fazem parte da política industrial, tecnológica e de comércio exterior chamado “Plano Brasil Maior”, e concede benefícios em relação ao Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para as empresas que estimularem e investirem na inovação e em pesquisa e desenvolvimento dentro do Brasil. O programa prevê um desconto de até 30 pontos percentuais no IPI para automóveis produzidos e vendidos no País; para ter direito ao incentivo, no entanto, os interessados devem cumprir uma série de contrapartidas, que vão aumentar gradualmente a partir do início do programa.

São beneficiárias do novo regime Inovar-Auto as empresas que produzem veículos no país, que não produzem, mas comercializam e empresas que apresentam projeto de investimento no setor automotivo.

Para que as empresas interessadas possam se habilitar ao novo regime automotivo, terão de se comprometer com um conjunto de metas no período de 2013-2017. Uma vez que estas forem habilitadas, poderão obter os benefícios do crédito presumido do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de até 30 pontos percentuais (<http://inovarauto.com.br/o-inovar-auto/>. Acesso em: 20 out. 2013).

O número de montadoras instaladas no Brasil deve chegar a 19 em 2016 com 27 fábricas em operação (apenas fábricas confirmadas) (*Gráfico 6.1.7*). A *Figura 6.1.3* mostra como essas fábricas estarão dispostas no país, incluindo as fábricas de *Powertrain* e fábricas ainda em investigação. A capacidade instalada para a produção de carros e veículos leves deve chegar a 5,6 milhões (*Gráfico 6.1.8*).

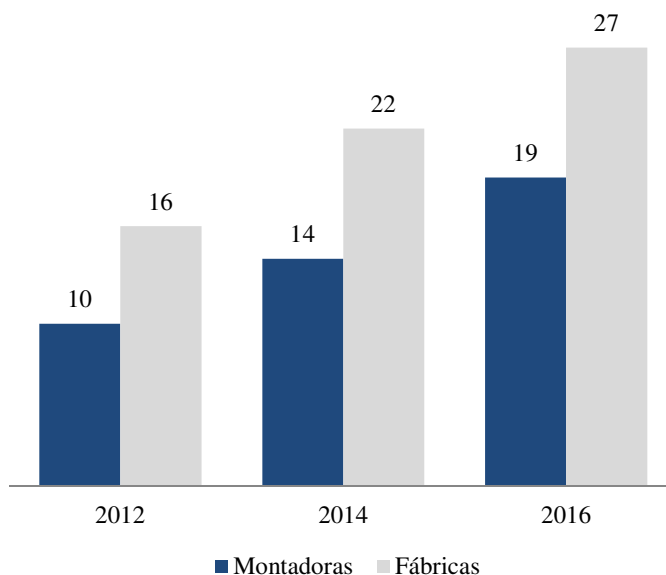


Gráfico 6.1.7 - Quantidade de montadoras e fábricas instaladas no Brasil até 2016

Fonte: Volkswagen do Brasil (2013)

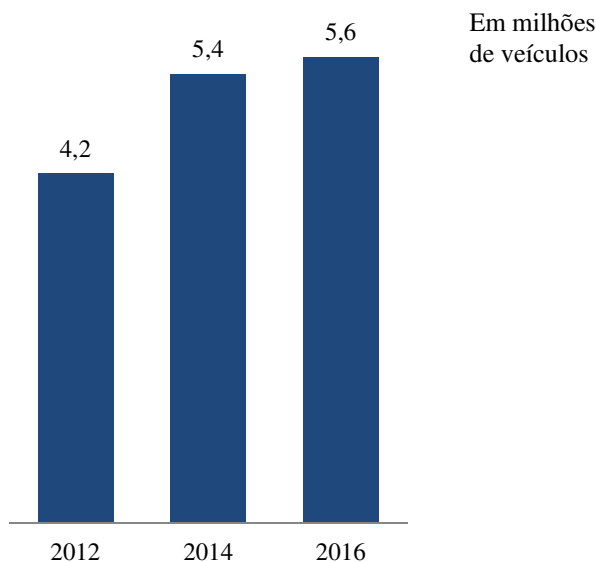
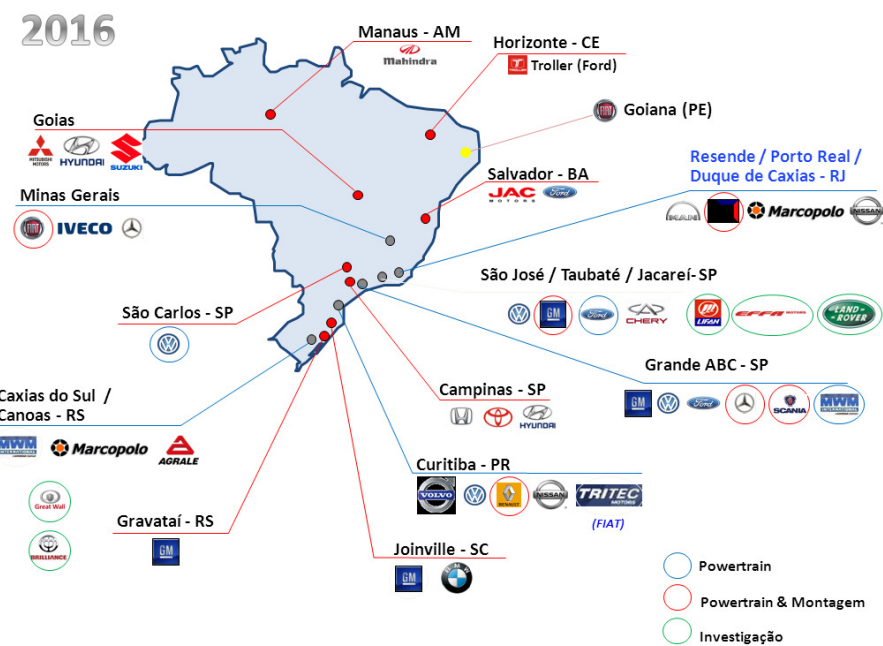


Gráfico 6.1.8 - Capacidade instaladas no Brasil até 2016

Fonte: Volkswagen do Brasil (2013)

Figura 6.1.3 - Fábricas automobilísticas instaladas no Brasil até 2016, incluindo *Powertrain* e fábricas em investigação

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da ANFAVEA e Volkswagen do Brasil (2013)

Para atender a rápida e crescente demanda do mercado as montadoras tem adotado estratégias de plataformas e veículos globalizados. Essas estratégias permitem que as montadoras lancem, em localidades diversas, um modelo mundial já desenvolvido ou um novo modelo sobre uma plataforma já desenvolvida em menor tempo e menor custo, atingindo valores mais baixos para os componentes devido ao efeito de escala em nível global.

As perspectivas para o Brasil nos próximos anos deve incluir, até 2015, um universo adicional de consumidores de 13 milhões de famílias, que será somado ao atual contingente de 22,5 milhões de famílias. Além disso, o Brasil deverá consolidar-se como grande “player” do mercado global, posicionando-se como a 5ª maior economia do planeta em 2020 (Volkswagen do Brasil, 2013).

6.2 O Grupo Volkswagen AG e a Volkswagen do Brasil

A Volkswagen do Brasil pertence ao Grupo Volkswagen AG (Aktiengesellschaft), com sede em Wolfsburg na Alemanha, é um dos principais fabricantes de automóveis e a maior montadora da Europa. Em 2012, o Grupo aumentou o número de veículos entregues aos clientes para 9.276.000 (2011: 8.265.000), o que corresponde a uma quota de 12,8% do mercado global. Na Europa Ocidental, quase um quarto de todos os carros novos (24,4%) vem do Grupo Volkswagen. A receita do grupo em 2012 foi de € 193 bilhões (2011: € 159 bilhões). O resultado, depois dos impostos, somou € 21,9 bilhões de euros (2011: € 15,8 bilhões) no ano fiscal (Volkswagen AG, 2013). O Grupo opera 105 fábricas em 19 países da Europa e 8 países nas Américas, Ásia e África (dados atualizados até 31/10/13). São aproximadamente 550 mil funcionários que produzem cerca de 37,7 mil veículos todos os dias em todo o mundo. Os produtos do Grupo Volkswagen AG são vendidos em 153 países (dados atualizados até 31/12/12, Volkswagen AG, 2013).

A marca Volkswagen, especificamente, anunciou publicamente o objetivo de se tornar o maior produtor de veículos em nível mundial em 2018. Para isso foi lançado em 2008 o plano de metas estratégicas para um período de 10 anos chamado *mach 18*. Juntamente com a visão "Volkswagen - a marca de alto volume mais inovadora do mundo" o *mach 18* traz 4 objetivos principais: ser líder em satisfação do cliente e qualidade, alcançar vendas globais de 6,6 milhões de veículos, obter retorno positivo e sustentável sobre os investimentos e ser a melhor empregadora do segmento (*Figura 6.2.1*). O termo *mach* refere-se à unidade de medida da

velocidade do som e remete à velocidade. Em seu segundo significado, *mach* é a raiz do verbo *fazer* no idioma alemão. O número 18 refere-se ao ano de 2018 (Volkswagen AG, 2013).



Figura 6.2.1 - Visão da marca Volkswagen e objetivos do *mach 18*

Fonte: Volkswagen do Brasil (2013)

No Brasil, o caminho para alcançar as metas do *mach18* está no Mapa Estratégico que comunica aos empregados os objetivos de forma clara, além de permitir o acompanhamento da execução por meio de métricas definidas para cada objetivo. A subsidiária brasileira gerencia sua estratégia através da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN e NORTON, 2007). Cada unidade da marca Volkswagen tem a flexibilidade de escolher a melhor forma de gerenciar a sua estratégia, desde que esta esteja alinhada com as estratégias mundiais do Grupo. O BSC começou a ser utilizado na Volkswagen do Brasil a partir de 2007 com a meta de reforçar o alinhamento dos objetivos da organização com os objetivos e indicadores dos executivos e gerais do Grupo. A partir do BSC foi definido um Mapa Estratégico que atualmente está em sua oitava edição (*Figura 6.2.2*). Ele é a forma visual se de enxergar os objetivos essenciais para o atingimento das metas mundiais e a referência para as discussões dos objetivos e contribuições de cada área da empresa. Esses objetivos são

desdobrados para os objetivos de cada executivo e monitorados ao longo de cada ano através de indicadores específicos.



Figura 6.2.2 - Mapa Estratégico da Volkswagen do Brasil - objetivos locais conectados com os objetivos do *mach 18*

Fonte: Volkswagen do Brasil (2013)

Do lado esquerdo do mapa estão os objetivos mundiais da marca, os objetivos do *mach 18* e do lado direito o caminho que a empresa no Brasil determinou para alcançar esses objetivos. Anualmente o mapa passa por revisão. A utilização da metodologia BSC pela Volkswagen do Brasil se tornou referência mundial. O Professor Robert S. Kaplan, juntamente com Krishna G. Palepu e Ricardo Reisen de Pinho escreveram o caso da Volkswagen do Brasil em 2010 em formato de estudo de caso da Harvard Business School sob o número N9-111-049. O caso é utilizado nas aulas de MBA do Professor Robert S. Kaplan. Além disso, em 2009 a Volkswagen do Brasil recebeu o prêmio *Hall of Fame* nos Estados Unidos que reconhece a excelência da empresa na execução de sua estratégia, entregue pelo próprio Professor Robert S. Kaplan. Ao longo dos anos o mapa sofreu algumas alterações. A maior delas se deu nesta oitava edição em que houve a redução da quantidade de contribuições e indicadores de forma a aumentar o foco nos itens principais.

Os índices de conhecimento das estratégias globais da marca entre os funcionários é muito alto. A pesquisa de clima organizacional do ano de 2012 mostrou que cerca de 76% dos funcionários conheciam as contribuições da sua área para o atingimento das metas do *mach 18*. Esse índice aumentou para cerca de 92% quando focado apenas na população de executivos distribuídos nas 4 fábricas (aproximadamente 500 executivos).

A Volkswagen do Brasil está instalada no país desde 1953, é a maior fabricante local de veículos, incluindo os veículos exportados, e uma das maiores empresas privadas. A empresa conta com uma rede de distribuição, com mais de 600 concessionárias no território nacional e cerca de 23 mil empregados em suas quatro fábricas produtivas: São Bernardo do Campo, onde abriga também uma área de desenvolvimento de produto e *design*, Taubaté e São Carlos, em São Paulo, e São José dos Pinhais, no Paraná. Destas, 3 unidades são dedicadas a fabricação de veículos e 1 dedicada a produção de motores (*Figura 6.2.3*). Os câmbios são produzidos em uma unidade específica localizada na cidade de Córdoba na Argentina que possui ainda outra unidade dedicada a fabricação de veículos, localizada em Pacheco, subdistrito da cidade de Buenos Aires.

A empresa acumula, nos seus 60 anos de história, mais de 20 milhões de veículos produzidos, mais de 3 milhões de veículos exportados, vendas internas que superam 17 milhões de unidades, além da liderança de vendas do modelo Gol no mercado brasileiro por 26 anos consecutivos. A unidade de São Bernardo do Campo foi a primeira fábrica construída pela Volkswagen fora da Alemanha.

A Volkswagen do Brasil é pioneira no desenvolvimento da tecnologia bicombustível e desenvolve a sustentabilidade como princípio de gestão. Entre alguns exemplos de iniciativas ligadas à sustentabilidade estão o desenvolvimento de veículos com índices reduzidos de consumo e de emissões (*BlueMotion®*), o investimento em geração de energia limpa e renovável por meio de PCH (Pequena Central Hidrelétrica), que será discutida mais a frente no próximo capítulo, e a utilização de softwares para monitoramento e redução dos impactos ambientais nos processos produtivos.

Atualmente, a Volkswagen do Brasil é a segunda maior operação da marca Volkswagen no mundo. A empresa anunciou investimentos de R\$ 9,2 bilhões até 2016 em desenvolvimento de novos produtos e a ampliação da capacidade produtiva.

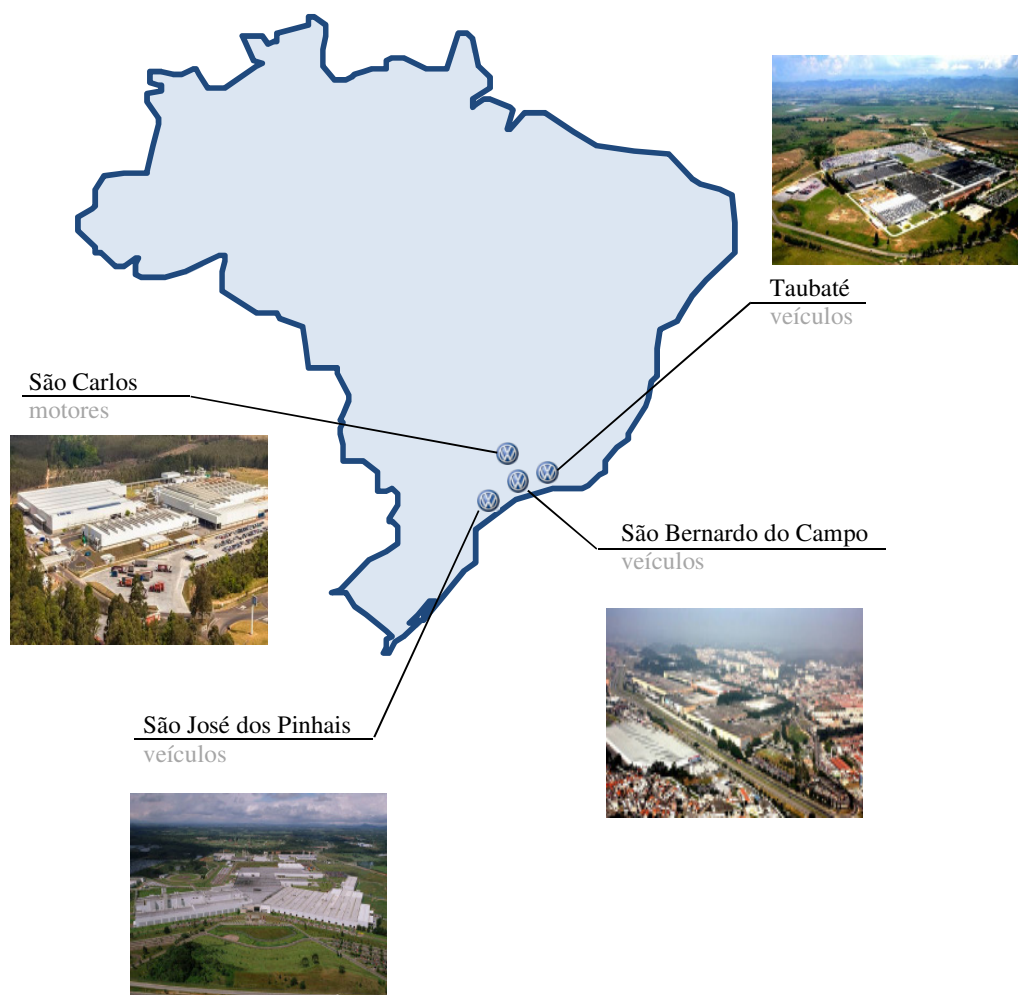


Figura 6.2.3 - Unidades fabris da Volkswagen do Brasil

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Volkswagen do Brasil (2013)

O volume anual de produção chegou próximo de 870.000 veículos em 2012. Esse número representa um aumento de aproximadamente 46% em relação ao ano de 2006 (*Gráfico 6.2.1*).

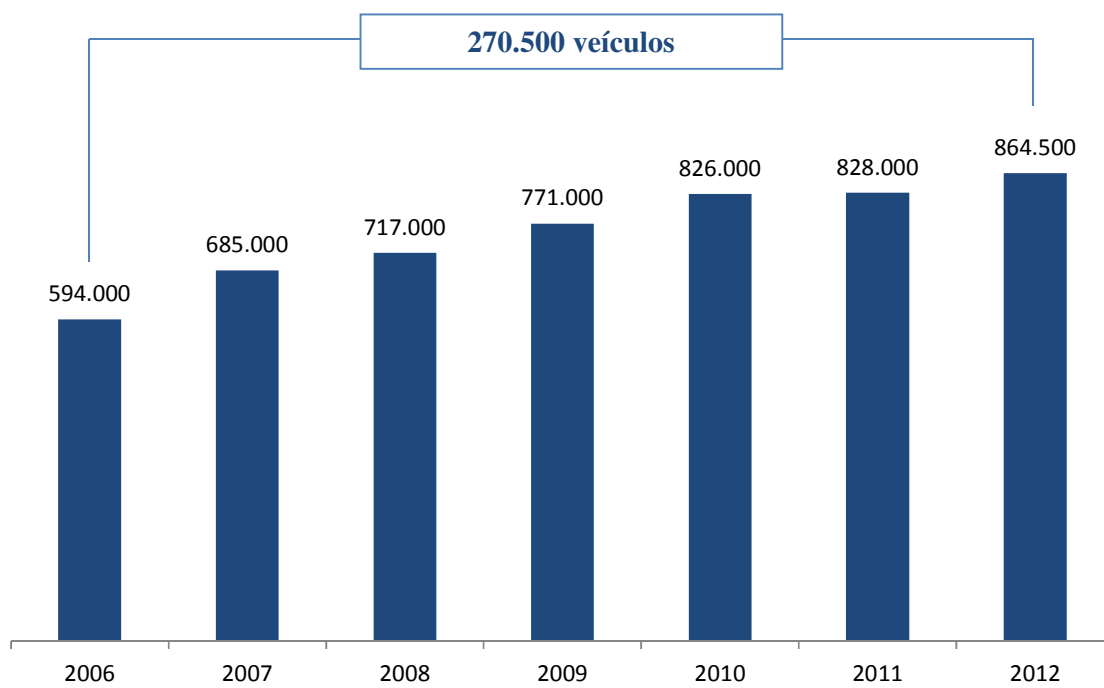


Gráfico 6.2.1 - Volume de produção da Volkswagen do Brasil entre 2006 – 2012

Fonte: Volkswagen do Brasil (2013)

7. Resultados da pesquisa e discussão

7.1 Resultados da pesquisa

As 24 entrevistas (*Tabela 7.1.1*) foram realizadas diretamente no ambiente de trabalho dos entrevistados, onde foi aplicado o questionário com 17 questões (Apêndice, página 125) com estrutura semiaberta (VERGARA, 2009). Novas perguntas não planejadas emergiram com o desenvolvimento das conversas, disponibilidade de tempo dos entrevistados e afinidade com o assunto. De forma geral, os entrevistados gostaram de debater os temas propostos através das questões e se sentiram a vontade para falar abertamente, pedindo apenas que o sigilo dos dados confidenciais fosse mantido.

Área	Qt
Gerenciamento do Produto	2
Engenharia de Manufatura	3
Eng. de Processos (ANC, TBT, CUR)	3
Engenharia do Produto	1
Estratégia Corporativa	3
Qualidade Assegurada	3
Recursos Humanos	2
Finanças	1
Tecnologia da Informação	1
Autovisão e Gestão da Sustentabilidade	1
Logística	1
Governança, Risco e <i>Compliance</i>	1
Marketing	1
Compras	1
Total	24

Tabela 7.1.1 - Revisitação das áreas participantes das entrevistas e quantidade de entrevistados por área

Fonte: Elaboração própria

Após a sumarização e segmentação do texto em proposições, etapas realizadas de forma simultânea, foram determinadas 4 categorias relacionadas com as teorias principais desta pesquisa e 11 proposições-chave que ajudam a entender a existência dos fenômenos estudados na empresa em questão. A *Tabela 7.1.2* mostra as 4 categorias (teorias e seus autores) com uma pequena explanação sobre a teoria, as 11 proposições, o ID (forma curta para identificar a proposição) e exemplos retirados diretamente das entrevistas e que exemplificam as proposições de cada categoria.

Tabela 7.1.2 - Teorias (como descritas no quinto capítulo – Fundamentação teórica) e proposições
 Fonte: Elaboração própria

Teorias	Autor	Teorias detalhadas	ID	Teorias reduzidas a proposições	Exemplos retirados das entrevistas
Estratégias emergentes	Bower (1970) e Burgelman (1983)	Estratégia emergente como fenômeno hierárquico	EFH	Novos projetos/iniciativas são levados à alta direção através do processos de escalação	"Os projetos são formatados e apresentados em fóruns operacionais e depois gerenciais. Se houver concordância são apresentados em fóruns específicos com a alta direção. Se aprovados são levados para validação na matriz"
	Weick (1979) e March (1976)	Estratégia emergente como fenômeno cognitivo	EFC	Novos projetos/iniciativas são executados e reconhecidos <i>a posteriori</i> como estratégicos	"Este projeto não estava programado nem planejado, porém foi executado e expandido para todas as fábricas no Brasil. A repercussão e reconhecimento posterior foi grande."
	Waldrop (1992) e Anderson (1999)	Estratégia emergente como um fenômeno de auto-organização em sistemas complexos	EAO	Novos projetos/iniciativas surgem de ações isoladas de agentes da empresa e podem ser copiados para demais áreas	"A PCH nasceu aqui, sem ajuda de ninguém. Fizemos todos os estudos e tentamos diversas vezes aprovar. Por fim, conseguimos e temos outros estudos similares. Outras áreas utilizaram nossos estudos como referência."
	Mintzberg (1990)	Estratégia emergente como um fenômeno de aprendizado	EFA	Novos projetos/iniciativas surgem para corrigir o rumo de estratégias em execução	"Neste processo de planejamento olhamos para o que aconteceu este ano e corrigimos o ano seguinte, pensando também para um universo de 5 anos. Incluímos, retiramos, postergamos ou modificamos projetos. Este ciclo se repete anualmente."
Inibidores de estratégias emergentes	Mintzberg (1978)	A interação entre a burocracia, o ambiente e a estrutura pode inibir estratégias emergentes	IE	Aspectos internos são inibidores de novas estratégias/projetos	"A burocracia atrapalha a aprovação de projetos, mas principalmente os aspectos financeiros...depende de quem puxa o projeto, da vontade de aprová-lo."
Fontes de mudanças	Mintzberg (1978), Mintzberg e Waters (1982 e 1985), Mintzberg e McHugh (1985)	Fontes internas ou externas que contribuem para o surgimento de novas iniciativas, projetos e estratégias	MFE	Fontes externas afetam as atividades da área	"O mercado é o principal: concorrência e clientes, legislação, aspectos macro econômicos..."
			MFI	Fontes internas afetam as atividades da área	"... revisão do portfólio de produtos: prioridades e demandas, revisão de volumes de produção, disponibilidade de investimentos, ..."
Estratégia do Projeto	Artto et al. (2008)	O projeto como a estratégia de servo obediente	PSO	O projeto apoia a estratégia da empresa	"Os projetos de capacidade, por exemplo, o projeto XYZ, são necessários para atingir os objetivos planejados..."
		O projeto como a estratégia inovadora independente	PII	O projeto é desenvolvido por uma iniciativa independente	"O projeto de pesquisa de energias renováveis foi desenvolvido por nós e resultou, por exemplo, na PCH..."
		O projeto como a estratégia de mediador flexível	PMF	O projeto compartilha metas de diversos membros da alta direção	"Os objetivos dos VPs são cascateados para os níveis hierárquicos mais baixos e um mesmo objetivo pertence a mais de um VP, por exemplo, os resultados, desenvolvimento e implementação do modelo ABC."
		O projeto como a estratégia de líder forte	PLF	O projeto é capaz de estabelecer uma visão única e focada dos diversos Stakeholders	"O projeto Paixão pelo Detalhe movimentou a empresa toda. Todos os gestores incentivaram e cobraram a participação de seus funcionários no treinamento..."

As frequências absolutas de cada proposição foram relacionadas em uma Tabela de Contingência (*Tabela 7.1.3*) como preparação para a aplicação da Análise de Correspondência. Para a primeira categoria, a teoria sobre *Estratégias emergentes*, foi considerada a existência da proposição cada vez que algum entrevistado descrevia um processo interno que remetia a uma das formas de estratégia emergente. Para a segunda categoria, *Inibidores de estratégias emergentes* (MINTZBERG, 1978) foi considerada uma frequência absoluta cada vez que o entrevistado começava a falar sobre aspectos que, segundo a teoria, são inibidores, como a própria burocracia, escassez de recursos e tempo para atividades, qualidade dos recursos, limitações impostas pela matriz, hierarquização, etc. Não foi considerada uma frequência absoluta para cada item citado individualmente. Para a terceira categoria, *Fontes de mudanças* (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e WATERS, 1982 e 1985; MINTZBERG e MCHUGH, 1985) seguiu-se o mesmo critério adotado para a segunda categoria, ou seja, foi considerada uma frequência absoluta quando o entrevistado começava a falar sobre fontes internas ou externas de mudanças, independente de quantas fontes ele descrevia cada vez que falava sobre o tema. Para a quarta categoria, *Estratégia do projeto* (ARTTO et al., 2008) foi considerada uma frequência absoluta cada vez que o entrevistado citava um projeto, independente do contexto da questão. A classificação do projeto algumas vezes foi naturalmente explicada pelo entrevistado, outras vezes determinada a partir das informações coletadas na participação de reuniões ou análise de documentos internos. Algumas das questões contidas no questionário estavam diretamente relacionadas com as proposições-chave relacionadas nesta pesquisa.

ID	Área	Mobilização de estratégias emergentes					Inibidores	Fontes de mudanças		Estratégia do projeto			
		ID Área	EFH	EFA	EFC	EAO		IE	MFE	MFI	PSO	PMF	PII
1	Gerenciamento do Produto	GP1	2	3	0	0	3	3	1	0	4	0	0
2	Gerenciamento do Produto	GP2	2	2	0	0	5	2	1	0	2	0	0
3	Engenharia de Manufatura	EA1	3	3	0	1	4	4	1	3	1	1	0
4	Engenharia de Manufatura	EA2	3	1	0	0	5	1	1	5	1	0	0
5	Engenharia de Manufatura	EA3	1	3	0	0	3	2	1	0	0	0	0
6	Engenharia de Processos Planta ANC	EPA	2	2	0	0	3	1	1	2	1	0	0
7	Engenharia de Processos Planta TBT	EPT	4	3	1	0	5	1	1	3	2	1	0
8	Engenharia de Processos Planta CUR	EPC	2	2	1	0	2	1	1	2	1	1	0

ID	Área	Mobilização de estratégias emergentes				Inibidores	Fontes de mudanças		Estratégia do projeto				
		ID Área	EFH	EFA	EFC		EAO	IE	MFE	MFI	PSO	PMF	PII
9	Qualidade Assegurada Central	QAC	2	0	1	1	4	2	2	1	1	0	1
10	Qualidade Ger. de Fornecedores	QAF	2	2	1	0	3	1	1	2	0	0	0
11	Qualidade Planta TBT	QT	1	0	0	0	3	1	1	1	1	1	0
12	Recursos Humanos	RH1	1	0	0	0	2	1	1	2	1	0	0
13	Recursos Humanos	RH2	3	1	1	1	2	1	1	2	0	1	1
14	Estratégia Corporativa	EC1	3	2	0	0	2	1	1	0	0	1	0
15	Estratégia Corporativa	EC2	3	2	1	0	2	1	1	0	0	1	1
16	Estratégia Corporativa	EC3	2	2	0	0	6	1	1	1	1	0	1
17	Engenharia do Produto	EPD	2	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0
18	Marketing	MKT	3	2	0	0	4	3	1	0	6	0	0
19	Tecnologia da Informação	TI	1	2	0	1	3	1	1	2	0	1	0
20	Finanças	FI	2	2	0	0	3	1	1	0	3	0	0
21	Logística	LOG	2	3	0	0	5	2	0	0	3	2	0
22	Autovisão e Gestão de Sustentabilidade	AUT	3	1	0	2	2	3	2	1	1	5	0
23	Governança, Riscos e Compliance	RIS	2	0	0	0	4	2	2	1	0	0	1
24	Compras	COM	1	4	1	0	2	2	1	1	0	0	0
Total absoluto			52	44	7	6	78	39	26	30	29	15	5
Ranking de frequências			1	2	3	4	-	1	2	1	2	3	4
			Mobilização de estratégias emergentes				Inibidores	Fontes de mudanças		Estratégia do projeto			

Tabela 7.1.3 - Tabela de Contingência - frequências absolutas de ocorrência de cada proposição

Fonte: Elaboração própria

A estratégia emergente como fenômeno hierárquico (EFH) foi a mais identificada nas entrevistas, com 52 ocorrências. A estratégia emergente como fenômeno de aprendizado (EFA) foi a segunda forma de estratégia emergente mais identificada nas entrevistas com 44

ocorrências. As duas demais formas de estratégia emergente, como fenômeno cognitivo (EFC) e como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos (EAO), foram poucas vezes identificadas com 7 e 6 ocorrências respectivamente.

Inibidores de estratégias emergentes (IE) foram muito citados, com 78 ocorrências. Um dos entrevistados da área de Estratégia Corporativa (EC3) foi o que mais vezes citou fatores que contribuem para a inibição de novas estratégias, seguido de um entrevistado da área de Engenharia de Manufatura (EA2), da Engenharia de Processos da fábrica de Taubaté (EPT), do Planejamento do Produto (GP2) e Logística (LOG).

Fontes de mudanças externas (FME) foram mais citadas do que fontes de mudanças internas (FMI) com 39 ocorrências contra 26.

Olhando para os projetos e suas respectivas estratégias, ao longo das 24 entrevistas, foram identificadas 30 ocorrências de projetos que possuem a característica de servo obediente (PSO), ou seja, que suportam a estratégia corrente da empresa. Os projetos como estratégia de mediador flexível (PMF), que compartilham metas de diversos *Stakeholders*, foram identificados 29 vezes, enquanto projetos como estratégia inovadora independente (PII), desenvolvidos a partir de iniciativas independentes, foram identificados 15 vezes. Os menos identificados foram os projetos como estratégia de líder forte (PLF), os que conseguem estabelecer uma visão única e focada dos diversos *Stakeholders*. Estes somaram 5 ocorrências.

As Figuras 7.1.1, 7.1.2, 7.1.3 e 7.1.4 exibem a Análise de Correspondência através dos mapas perceptuais. A relação entre departamentos da empresa, fenômenos de estratégias emergentes correlacionados com projetos e suas estratégias, fatores inibidores de estratégias e fontes que provocam mudanças e incentivam a emergência de novas estratégias podem ser identificados nos mapas. Os pontos quadrados representam as proposições e os pontos redondos representam os departamentos da empresa com nomenclatura abreviada conforme descrito na Tabela de Contingência (Tabela 7.1.3). As inércias associadas aos eixos 1, 2, 3 e 4 foram respectivamente 0,17, 0,13, 0,08 e 0,07 de forma que a inércia acumulada foi de 55,85% e a proporção acumulada para os 4 eixos foi de 78,99% (100% é atingido com 10 eixos). Todas as proposições tiveram contribuição na construção dos 4 eixos.

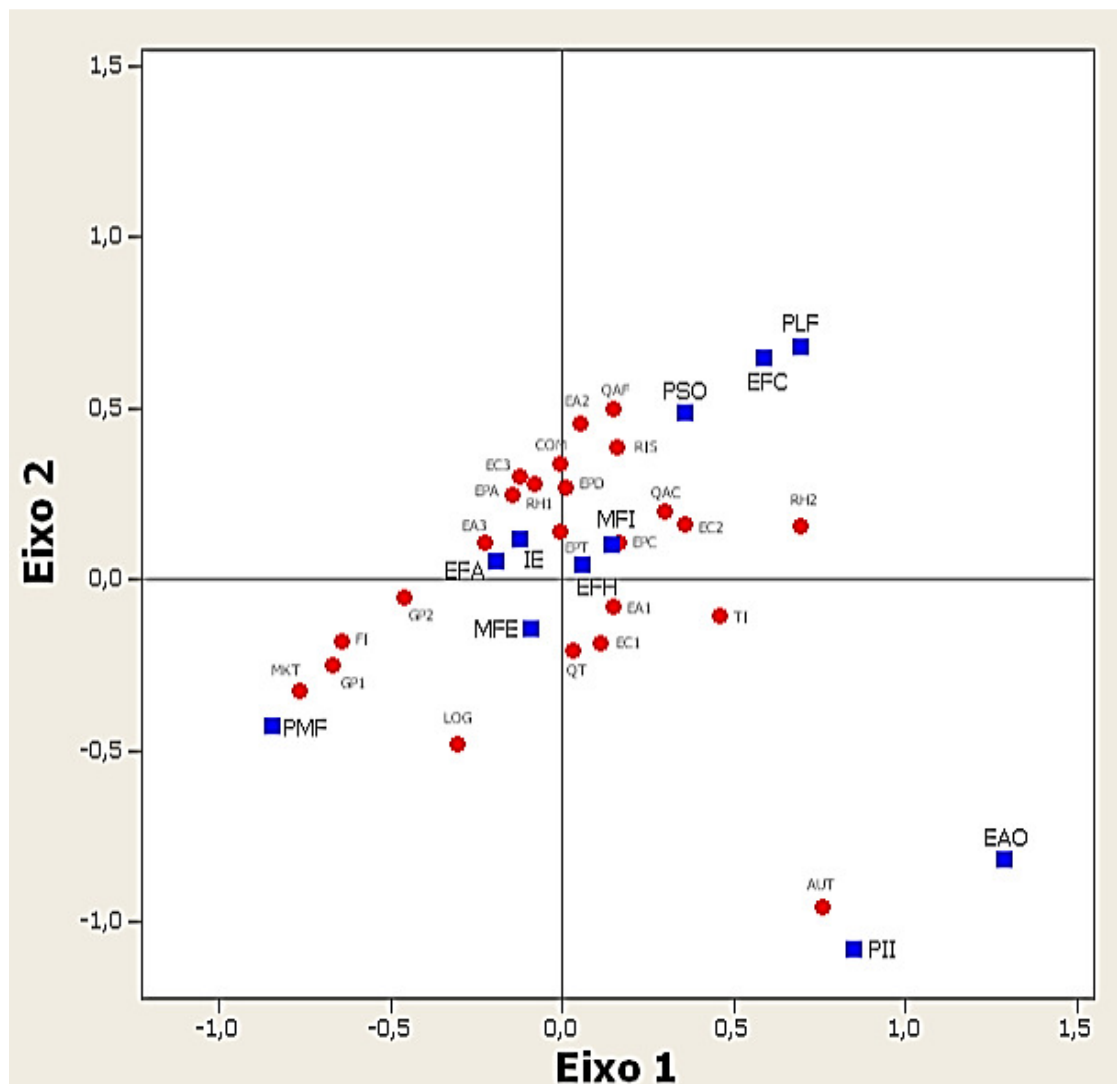


Figura 7.1.1 - Correspondência entre os fenômenos e as áreas da empresa – eixos 1 e 2

Fonte: Elaboração própria utilizando o programa *Minitab* v.15

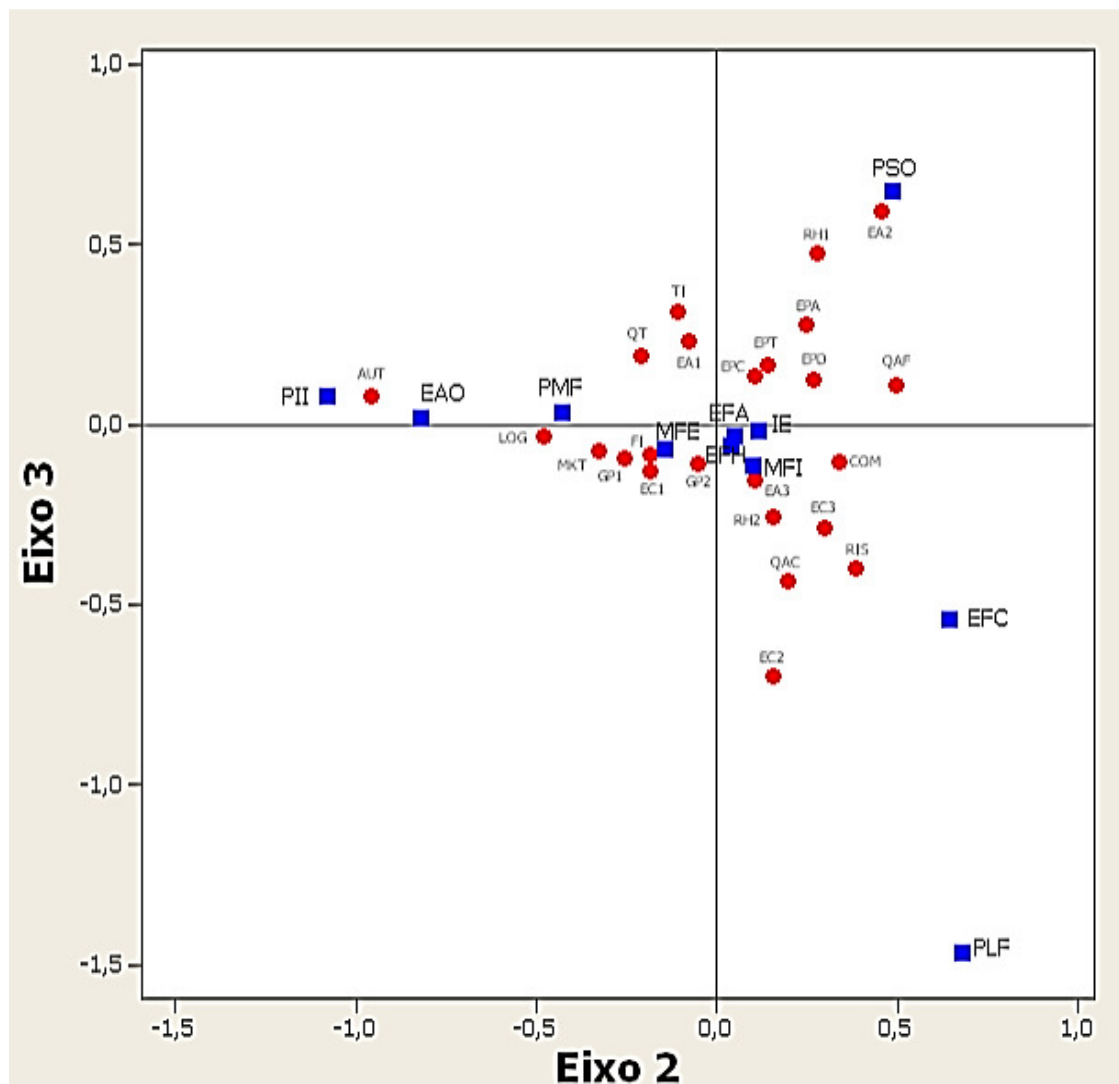


Figura 7.1.2 - Correspondência entre os fenômenos e áreas da empresa – eixos 2 e 3

Fonte: Elaboração própria utilizando o programa *Minitab* v.15

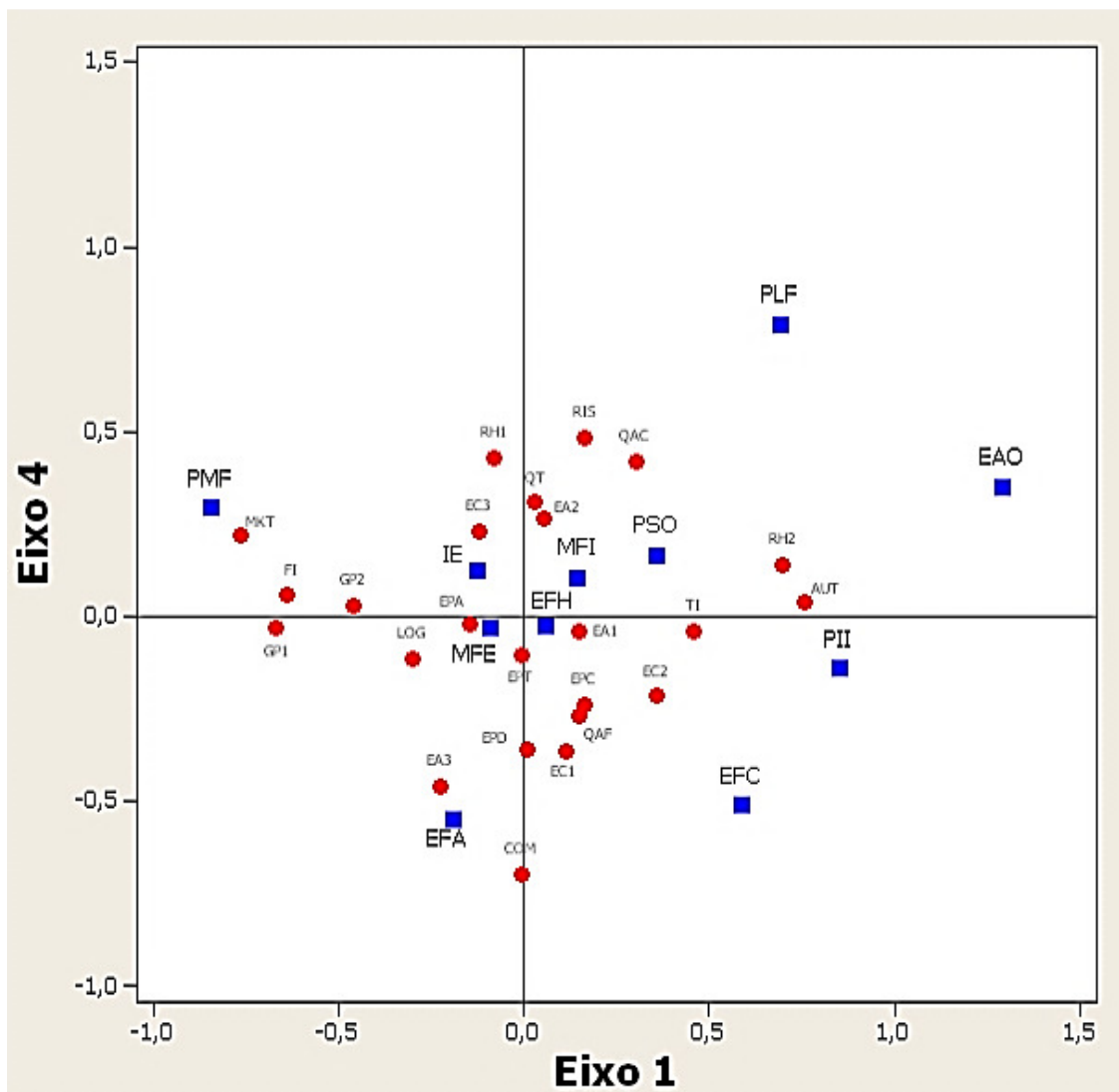


Figura 7.1.4 - Correspondência entre os fenômenos e as áreas da empresa – eixos 1 e 4

Fonte: Elaboração própria utilizando o programa *Minitab* v.15

Ao longo das discussões serão descritos alguns projetos e estratégias para ilustrar as correspondências identificadas nos mapas perceptuais, porém devido ao comprometimento com o sigilo dos dados a grande maioria não poderá ser citada.

O mapa perceptual da *Figura 7.1.5* é o principal, com os eixos de maior inércia, porém os demais mapas associados aos eixos 2, 3 e 4 também serão analisados. As *Figuras 7.1.5, 7.1.9,*

7.1.10 e 7.1.11 mostram as principais correspondências entre os fenômenos e as áreas da empresa. Para facilitar a identificação das principais correspondências os agrupamentos foram numerados de forma sequencial.

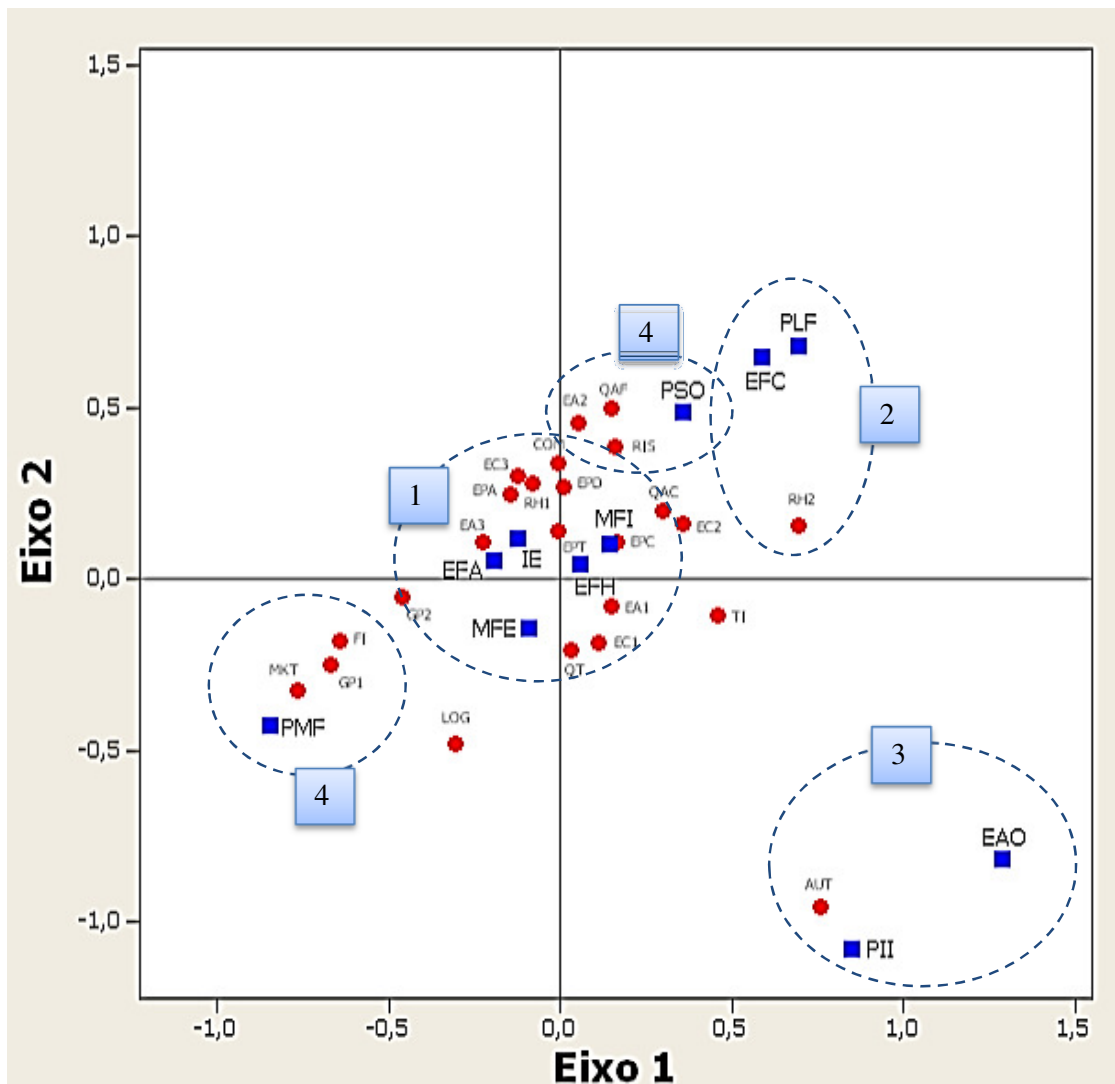


Figura 7.1.5 - Análise das principais correspondências contidas na Figura 7.1.1 - eixos 1 e 2

Fonte: Elaboração própria utilizando o programa *Minitab* v.15

Agrupamento 1 da Figura 7.1.5

A grande concentração no centro da *Figura 7.1.5*, agrupamento 1, mostra que as proposições EFH (estratégia como fenômeno hierárquico, onde novos projetos/iniciativas são levados à

alta direção através do processo de escalação) e EFA (estratégia como fenômeno de aprendizado, onde novos projetos/iniciativas surgem para corrigir o rumo de estratégias em execução) relacionadas com estratégias emergentes têm maior correspondência com a maioria das áreas entrevistadas, como EA1 e EA3 (Engenharia de Manufatura), EC1, EC2 e EC3 (Estratégia Corporativa), EPD (Engenharia do Produto), COM (Compras), EPA, EPT e EPC (Engenharia de Processos das 3 fábricas de automóveis), QT (Qualidade da fábrica de Taubaté) e GP2 (Gerenciamento do Produto). Neste mesmo campo de concentração estão as proposições IE (inibidores de estratégias emergentes) e as duas relacionadas com fontes de mudanças externas e internas (MFE e MFI). Todas essas áreas estão muito relacionadas com os projetos de novos produtos da empresa, novos lançamentos, independentemente se estes se referem a produtos completamente novos, *Facelifts* (mudanças moderadas no visual dos veículos) ou apenas atualizações de um ano para outro, chamados de *Model Year*. Estas áreas também estão envolvidas com outros tipos de projetos não relacionados diretamente com os produtos, porém em menor intensidade.

A proposição EFH da estratégia como fenômeno hierárquico foi identificada mais vezes durante as 24 entrevistas, como mostra a *Tabela 7.1.3*, com 52 ocorrências. Foram identificados 3 processos hierárquicos principais:

1. *Através de projetos e estratégias de produto*: para estes projetos foi identificada uma sistemática muito sólida e padronizada, seguindo os mesmos padrões, procedimentos e processos da matriz, incluindo os diversos fóruns de aprovação. Os processos de gerenciamento de projetos são muito claros com *milestones* (etapas) bem definidos, *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) para cada *milestone*, indicadores padronizados de desempenho e total atenção dos membros da alta direção da empresa para esses projetos e estratégias, inclusive com participações regulares nos diversos fóruns específicos para tratar dos aspectos dos produtos, sejam em fases de aprovação, investigação e desenvolvimento ou fases de implementação em uma das quatro fábricas da empresa no Brasil. Os projetos surgem de *inputs* trazidos por Marketing e Gerenciamento do Produto, principalmente, além das influências da matriz. Todos devem passar por um *business case* (estudo detalhado de viabilidade) antes de serem apresentados oficialmente no primeiro fórum operacional e depois gerencial. Com a evolução das ideias e aceitação dos *Stakeholders* envolvidos os projetos e estratégias são apresentados em fóruns cada vez mais gerenciais até serem validados ou rejeitados pela alta direção da empresa, principalmente pelo presidente. Após essas aprovações

em nível nacional os projetos e estratégias passam pelo crivo da matriz, seguindo um processo de escalação semelhante.

2. *Através de projetos e estratégias de não produto, capacidade e estrutura*: essas categorias abrigam os projetos não relacionados diretamente com os produtos da empresa. Os projetos classificados como *não produto* incluem reformas de escritórios, projetos ambientais, de ampliação de área, de exigência legal, melhoria da qualidade de processos e substituição de equipamentos. Os projetos de *capacidade* produtiva das fábricas incluem novas linhas produtivas, podendo ou não estar ligados a um novo produto. Os projetos de *estrutura* se referem às grandes alterações nas fábricas, por exemplo, a instalação de uma nova prensa. Para estes projetos e estratégias foi identificado, principalmente através das entrevistas e análise de documentos que eles são planejados, é feito o *business case* e, de forma geral, fazem parte da estratégia geral da empresa (alguns projetos de não produto são apenas para melhorias incrementais, não necessariamente ligadas à estratégia corporativa). Os mesmos são aprovados pelos membros da alta direção e seguem um processo de escalação com fóruns específicos para esses tipos de projetos, diferentes dos fóruns relacionados com os produtos. Aqui não foi identificada uma sistemática clara e bem definida de gerenciamento de projetos. Após a aprovação por parte dos membros da alta direção e liberação de recursos financeiros o acompanhamento da execução, os controles e certificação dos resultados ficam a cargo da área que está realizando a implementação do projeto. Não há a mesma preocupação e presença dos níveis hierárquicos mais altos da empresa como no caso dos projetos de produto. Esses projetos podem nascer a partir de necessidades para atender a produção de um produto em alguma das fábricas, de análises de riscos, ideias de melhorias vindas de membros da equipe operacional, dos gestores envolvidos nos projetos, etc., porém seguem o processo de escalação. Muitos destes projetos, principalmente os de alto valor de investimento, passam por processos hierárquicos de aprovação na matriz.
3. *Através de ideias e projetos gerais que nascem na base operacional*: a terceira forma de emergência de estratégias através do fenômeno hierárquico se refere às ideias gerais vindas dos níveis mais baixos da empresa. Estas ideias são apresentadas primeiramente ao gerente da área, se aprovadas este “compra” a ideia e a leva ao seu superior imediato, seja um gerente executivo, diretor ou Vice-Presidente (VP). Se

aprovada nos níveis mais altos ela pode entrar nos fluxos normais acima apresentados, caso sejam relacionado com o produto, não produto, capacidade ou estrutura (itens 1 e 2). Se forem de melhoria da área voltam para a execução interna, desde que o *budget* (orçamento) seja devidamente alocado. Para alguns casos especiais, se o VP da área julgar o projeto interessante, este pode ser apresentado em uma reunião semanal que a alta direção realiza para discussão de assuntos diversos. A empresa possui um programa oficial chamado Geração de Ideias, que incentiva os funcionários a dar ideias que possam trazer benefícios para a empresa. Uma ideia dada passa pela avaliação de áreas competentes que julgam se as mesmas são pertinentes ou não e quanto trazem de benefícios, principalmente financeiro, para a empresa. Se a ideia for aprovada o funcionário recebe um valor financeiro como recompensa calculado a partir do benefício que sua ideia gerou, com valor limitado a um teto especificado em procedimentos internos, e atua na implementação da melhoria. Este programa foi citado em 8 das 24 entrevistas como um canal para se registrar novas ideias, porém não foi considerado nesta pesquisa como um processo de estratégia emergente, pois considera apenas melhorias incrementais para a empresa relacionadas com racionalização e melhoria de processos e produtos, redução de custos (inventário, serviços, materiais, despesas, etc.), melhoria de qualidade, saúde e segurança e meio ambiente (interno).

A segunda proposição relacionada à estratégias emergentes, a EFA (estratégia como fenômeno de aprendizado) foi também a segunda forma de emergência de estratégias com maior número de ocorrências nas entrevistas, totalizando 44. Foram identificados 4 processos principais de estratégia emergente como fenômeno de aprendizado:

1. *Rodada anual de planejamento*: de acordo com os as informações das entrevistas, documentos analisados e informações coletadas em reuniões, todos os anos as estratégias são revisadas detalhadamente para o ano seguinte com previsão para os próximos cinco anos. Muitas áreas da empresa participam deste processo, onde, dependendo do impacto exercido pelas fontes de mudanças, principalmente externas (FME) projetos e estratégias podem entrar, sair ou sofrer alterações de escopo e prazo de implementação, sempre respeitando as restrições de *budget* estabelecidas pela alta direção da empresa. Este é um processo oficial que permite revisões anuais de acordo com o aprendizado do ano vigente e anterior. A aprovação deste planejamento

completo, inevitavelmente, é realizada pela alta direção da empresa no Brasil e em seguida passa pela validação da alta direção da matriz. Os projetos de produto, não produto, capacidade e estrutura estão presentes na rodada anual de planejamento, assim como estratégias de vendas, propostas de volume de produção, etc.

2. *Análise de riscos como processo oficial*: a empresa possui uma área específica que centraliza a gestão dos riscos, porém apenas riscos de nível macro. Este processo é padronizado e segue o mesmo formato da matriz na Alemanha. A gestão de riscos da Volkswagen do Brasil foi utilizada como estudo de caso por Kaplan e Mikes (2012). A área de Governança, Riscos e *Compliance* utiliza o mapa estratégico como ponto de partida para a identificação de riscos. Para cada objetivo do mapa são identificados riscos que podem atingir a Volkswagen do Brasil. Depois é gerado um *Risk Event Card* (cartão para o evento de risco) para cada risco com os eventos que podem afetar a operação da empresa, a probabilidade de ocorrência, os indicadores e ações para mitigar ou evitar o risco. Também é identificado quem será o executivo responsável na empresa por gerenciar o risco (*Figura 7.1.6*). Os riscos são então apresentados, em um resumo gerencial relacionados com os objetivos estratégicos do Mapa para a alta direção da empresa (*Figura 7.1.7*). Ao longo do desenvolvimento e identificação dos riscos percebeu-se que nem todos tinham conexão direta com o Mapa Estratégico ou que havia contribuições e objetivos do Mapa que não estavam devidamente cobertos, os riscos não estavam devidamente analisados. Este processo de alinhamento completo foi realizado em ondas. Na primeira em 2011, os riscos identificados foram alinhados com os objetivos do Mapa Estratégico. A segunda onda aconteceu em 2012 com o alinhamento dos riscos ao Mapa Estratégico e o caminho inverso, os objetivos do Mapa alinhados aos riscos identificados. Na terceira onda, que se iniciou a partir de 2013, novos projetos foram estabelecidos para responder aos riscos identificados e alinhados com o Mapa Estratégico da empresa. Porém, como descrito acima, os riscos identificados são de nível macro. Cada fábrica, juntamente com a Engenharia de Manufatura corporativa, realiza seus próprios comitês de identificação e gestão dos riscos envolvendo as áreas necessárias para a discussão. Destes comitês sai a lista detalhada de riscos em nível micro para cada fábrica com propostas de projetos para mitigação e eliminação dos riscos, investimentos necessários e priorização dos projetos. Esses projetos são incluídos na rodada anual de planejamento, mas nem todos são executados devido às limitações financeiras. Cada fábrica, então, adapta

seus riscos e os prioriza de acordo com o *budget* disponível. A sistemática de priorização é clara e objetiva, similar ao demonstrado nas *Figuras 7.1.6 e 7.1.7*. Este processo foi constatado através da análise de documentos que estavam alinhados com o discurso das entrevistas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	EVENTO DE RISCO	RESULTADOS	INDICADORES DE RISCO	PROBABILIDADE/ CONSEQUÊNCIAS	CONTROLES GERENCIAIS	EXECUTIVO RESPONSÁVEL
Garantir processos confiáveis e competitivos entre fornecedor - montadora	Interrupção de entregas	Horas extras Frete emergenciais Problemas de qualidade Perdas de produção	Relatório de itens críticos Atraso nas entregas Defeitos na entrada do material Envio de componentes incorretos		Realizar reuniões diárias sobre a cadeia de fornecimento entre as áreas de Logística, Compras e Qualidade. Monitorar o ferramental dos fornecedores para identificar deterioração Iniciativa de mitigação do risco: renovar os ferramentais dos fornecedores Iniciativa de mitigação do risco: identificar o executivo principal de cada fornecedor crítico	Sr. J. da Silva, diretor de logística

Figura 7.1.6 - *Risk event card* - exemplo para gerenciamento de riscos

Fonte: Adaptado de Volkswagen do Brasil (2013)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RISCOS AVALIADOS	CRITICIDADE DO RISCO	TENDÊNCIA
Atingir crescimento de <i>market share</i>	4	1	↔
Satisfazer as expectativas dos clientes	11	4	↑
Melhorar a imagem da empresa	13	1	↔
Desenvolver a organização dos concessionários	4	2	↔
Garantir o gerenciamento de inovações orientadas ao cliente	5	2	↓
Atingir eficiência no gerenciamento de lançamentos	1	0	↔
Aumentar a eficiência dos processos diretos	4	1	↔
Criar e gerenciar uma estratégia robustas de volumes de produção	2	1	↓
Garantir processos confiáveis e competitivos entre fornecedor - montadora	9	3	↔
Desenvolver um portfólio de produtos atrativos e inovadores	4	2	↓

Figura 7.1.7 - Resumo gerencial para gerenciamento de riscos

Fonte: Adaptado de Volkswagen do Brasil (2013)

Outras áreas da empresa, como a Qualidade Assegurada (QAC, QAF e QT), utilizam processos de análise de riscos com os fornecedores, não somente os diretos (*Tier 1*) como os subfornecedores dos fornecedores (os chamados *Tier 2*, *Tier 3*, *Tier 4*, etc.). Muitas vezes os fornecedores *Tier 1* compram componentes de subfornecedores e não se preocupam com aspectos importantes, como a origem da matéria-prima, processos de controle de qualidade e estrutura necessária para produção. O objetivo deste processo de análise de riscos com os fornecedores é aumentar os níveis de qualidade dos componentes entregues à montadora, porém, ao longo de toda a cadeia, com foco na eliminação de processos de *recall* (quando a montadora deve chamar um lote de veículos para substituir componentes danificados ou com risco de se danificarem prematuramente), eliminação de acidentes ou panes em campo por falhas do produto, melhoria dos índices de satisfação dos clientes e índices relacionados com a qualidade do produto, além de assegurar e melhorar a imagem da marca.

3. *Análise de riscos como processo interno da área*: o terceiro processo de emersão de estratégias como fenômeno de aprendizado (EFA) foi identificado como um processo não formal e documentado, onde a área, individualmente ou em parceria com outras áreas, faz revisões periódicas de sua própria estratégia, realiza processos de lições aprendidas e as documenta (nem todas as áreas realizam a documentação de forma sistemática) para serem utilizadas em projetos futuros. Foram identificadas reuniões internas específicas com calendário fixo, onde os processos e estratégias são constantemente revisados pelos membros da equipe juntamente com seus gestores. Deste processo pode ser mencionado um projeto desenvolvido no final de 2012 para treinamento dos operadores de uma linha inteira de montagem já em produção. Como essa linha receberia um novo modelo não seria possível treinar os operadores em um ambiente isolado antes que eles tivessem contato com o novo produto em um *milestone* oficial do projeto. Sem preparação, quando o novo modelo entrasse na linha os riscos de parada e perda de produção devido ao não conhecimento dos operadores sobre o produto e os processos de montagem eram muito grandes. A partir destes riscos identificados foi desenvolvido um programa complexo e detalhado com diversas etapas de treinamento *on the job* (diretamente na linha e durante o período de trabalho) e simultaneamente à produção normal utilizando de forma antecipada ao *milestone* um veículo e peças singelas do novo modelo.

4. *Programas estabelecidos pela alta direção*: foi identificado mais de um exemplo de programa estabelecido pela alta direção para, através de projetos e iniciativas emergentes de rápido resultado trazidos pela base gerencial, atingir objetivos que, ao longo do ano, não estão condizentes com o planejamento e comprometimento de metas e resultados feitos com a matriz. Esses programas têm foco, principalmente, em atingir os objetivos financeiros compromissados na Alemanha. Todas as Vice-Presidências e diretorias têm contribuições específicas.

Juntamente com os processos de emergência de estratégias, ainda no centro da *Figura 7.1.5*, no agrupamento 1, estão as fontes externas (FME) e internas (FMI) de mudanças. As fontes externas de mudanças (FME) impactam diretamente as estratégias e a operação da empresa forçando mudanças no planejamento e atividades diárias. Novos projetos podem surgir para corrigir os rumos das estratégias planejadas. As fontes externas de mudanças (FME) citadas nas entrevistas foram:

1. *Reação do mercado consumidor*: comportamento do mercado, preferência dos consumidores por determinados modelos e marcas, reação a campanhas de desconto nos preços, aceitação/rejeição a marca.
2. *Movimentação dos concorrentes*: planejamento e lançamentos de novos modelos e opcionais, planejamento e realização de expansão da capacidade produtiva, campanhas promocionais de descontos e pacotes de acessórios.
3. *Resultados de clínicas e pesquisas de mercado*: atividades realizadas com clientes e potenciais clientes para entender a preferência ou não pelos modelos da marca, entender porque um cliente comprou e, principalmente, porque ele não comprou um veículo da marca, conhecer preferências por categorias, assim como tendências de *design* e tecnologia.
4. *Mudanças e surgimento de novas legislações*: legislações que mudam ou surgem e obrigam as montadoras a se adaptarem. Algumas afetam muito a empresa, inclusive com influência direta no fluxo de caixa, como é o caso da legislação sobre a obrigatoriedade de *Air bag* e freios *ABS* para 100% dos veículos produzidos no país a

partir do início de 2014. Ao longo dos últimos anos houve uma cota mínima que cada montadora deveria cumprir até atingir 100% no final de 2013. A colocação desses itens traz adição de valor ao cliente, mas devido à concorrência na indústria os custos adicionais de se oferecer estas tecnologias não podem ser repassados aos clientes. A montadora tem que absorver diminuindo a margem ou compensando em eficiência operacional. Essa nova legislação pode, inclusive, determinar o fim da vida de um modelo, como o caso da tradicional Kombi que não possui arquitetura para receber estas tecnologias. Em contra partida, outras legislações abrem espaço para novas oportunidades e estratégias emergentes, como é o caso do programa INOVAR-AUTO. Além de “proteger” a indústria nacional contra produtos importados sem comprometimento de investimento no país por parte da empresa que os comercializa o programa permite que uma montadora revenda produtos importados a partir de 2 anos antes da produção nacional sem a incidência dos impostos adicionais de importação, desde que a montadora comprove e se comprometa com o investimento no Brasil para a produção do veículo. No caso da Volkswagen do Brasil essa legislação contribui para a empresa introduzir no mercado nacional o modelo Golf geração 7, importado da Alemanha. A empresa oficializou ao governo brasileiro, em outubro de 2013, um investimento de R\$ 500 milhões nos próximos dois anos em sua fábrica de São José dos Pinhais, no Paraná, para a produção do modelo no país.

5. *Condições macroeconômicas nacionais e internacionais*: estas foram constantemente lembradas ao longo das entrevistas, principalmente as externas, pois com a globalização da indústria e capilarização dos fornecedores um *tsunami* no Japão, por exemplo, pode afetar um fornecedor exclusivo de determinada pigmentação e influenciar a produção dos veículos no Brasil obrigando a empresa a mudar seu planejamento e reagir às novas demandas. Outro exemplo interessante que emergiu nas discussões e vivenciado por alguns dos entrevistados é o impacto nos investimentos planejados pela empresa no Brasil devido a problemas da marca ou do Grupo em outra região do mundo. Se a matriz estiver passando por problemas financeiros devido à queda de vendas, por exemplo, e precisar de capital das subsidiárias através da emissão de dividendos o capital para reinvestimento nas operações do Brasil vai diminuir podendo acarretar em postergação de projetos e alterações nas estratégias gerais da empresa. Problemas macroeconômicos

internacionais podem ainda afetar os volumes de exportação com reflexo direto na produção e fluxo de caixa da empresa.

6. *Diretrizes do Grupo Volkswagen AG*: novas normas, diretrizes e metas influenciam diretamente as ações e estratégias da empresa no Brasil. Pode ser citado o fato de todos os aspectos de *design* dos veículos comercializados exclusivamente no mercado brasileiro e sul-americano passarem por aprovações na Alemanha, assim como a maioria dos projetos mencionados nos processos de emersão de estratégias como fenômeno hierárquico (EFH) ou de aprendizado (EFA).

7. *Novas tendências de tecnologia, de comportamento dos clientes e de métodos de gestão*: novas tendências influenciam constantemente as ações da empresa, principalmente as tecnológicas, pois todos os concorrentes no mercado automobilístico brasileiro apresentam cada vez mais inovações em seus produtos, principalmente pelas estratégias de plataformas e veículos globais que permitem comercializar a mesma tecnologia em diversas partes do mundo com custos competitivos. O comportamento dos clientes tem impacto direto no desenvolvimento dos produtos da empresa e, conseqüentemente, no fluxo de caixa. Métodos de gestão resultam em mudanças comportamentais internas.

8. *Fornecedores*: atualmente o material comprado de um veículo representa 78% do custo total. Os fornecedores são parceiros importantes no processo. Muitos extrapolam a figura de fornecedores e são desenvolvedores de tecnologia. Diante deste cenário a falta de capacidade pelo fato do fornecedor também atender outras montadoras, problemas de insolvência e problemas de qualidade podem afetar diretamente a operação da Volkswagen do Brasil, a obrigando a mudar de fornecedor durante a vida útil do veículo ou prestar assistência com foco na recuperação da competitividade deste fornecedor. Além disso, por manter um bom relacionamento com seus fornecedores, a Volkswagen do Brasil pode indicar empresas de consultoria especializada ou até incluir o fornecedor em programas em que o mesmo possa se beneficiar diretamente, como é o caso de um programa interno, onde a Volkswagen do Brasil compra aço a preços mais competitivos devido aos altos volumes adquiridos constantemente e o repassa aos seus fornecedores também a preços competitivos.

Destes problemas emergem projetos complexos para troca/recuperação de fornecedores que podem alterar aspectos da estratégia e operação da empresa. Esses projetos envolvem altos custos operacionais, incluindo de homologação de peças, durante longos períodos. Problemas na cadeia de fornecimento, com os fornecedores *Tier 1, Tier 2, Tier 3, Tier 4*, etc., mencionados acima também são fontes importantes de mudanças.

9. *Reclamações sobre problemas dos produtos e pesquisas de qualidade realizadas pela empresa ou por órgãos independentes*: conectados diretamente com os possíveis problemas mencionados acima sobre processos de análises de riscos ao longo da cadeia de fornecimento estão os índices de satisfação e pesquisas de qualidade realizadas pela própria empresa, mas principalmente por órgãos independentes. Essas pesquisas refletem o que o mercado consumidor pensa de positivo ou negativo sobre a marca em geral e sobre seus modelos e os compara diretamente com seus concorrentes. Uma das pesquisas, a QAS, que mede a satisfação dos clientes do mercado brasileiro após os primeiros 3 meses de contato destes com os veículos comprados nas concessionárias, mostra os resultados de 12 montadoras. Cada uma tem acesso aos dados outra. É como se fosse um clube fechado, pois os dados não são divulgados publicamente. Estas pesquisas são importantes ferramentas para a empresa, pois a partir dos resultados novas estratégias podem ser estabelecidas e novos projetos podem emergir para atender estas estratégias, mesmo que esta seja simplesmente manter a liderança nas pesquisas.

10. *Associações com órgãos externos*: as associações com órgãos externos podem modificar atividades, processos e até estratégias da empresa, como é o caso das associações realizadas pela Volkswagen do Brasil com o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e Instituto Ethos.

Para as fontes internas de mudanças (FMI) foram identificados os seguintes itens durante as entrevistas:

1. *Metas e indicadores internos*: não foi identificado em nenhuma das 24 entrevistas que, normalmente, há grandes alterações nas metas e diretrizes gerais e de longo prazo da

empresa, porém quando ocorrem imediatamente surgem novas estratégias e projetos para responder às novas metas. Essa estabilidade nas metas e diretrizes gerais e de longo prazo se deve a estabilidade da alta direção da Volkswagen do Brasil e da Volkswagen AG, ambas no comando há aproximadamente 7 anos. Neste período houve poucas mudanças. No caso dos indicadores as coisas acontecem de forma diferente. Os indicadores internos, principalmente os financeiros e de qualidade, norteiam as atividades diárias das áreas e influenciam muito na determinação das estratégias, principalmente as estratégias locais de cada diretoria. Esses indicadores estão diretamente conectados com as contribuições do Mapa Estratégico e são cascadeados de cada Vice-Presidência ou diretoria para os objetivos de performance de cada executivo, influenciando diretamente os bônus pagos anualmente.

2. *Decisões de fóruns gerenciais*: as decisões tomadas sobre novos projetos de qualquer natureza, processos administrativos, ações internas para atingimento de metas, decisões de volumes de produção, priorização de atividades por limitações diversas (financeira, recursos, etc.) promovem mudanças internas nas atividades das áreas.
3. *Alinhamento entre a Volkswagen do Brasil e a Volkswagen AG*: a Volkswagen do Brasil tem buscado cada vez o mais o alinhamento com o Grupo Volkswagen AG, tanto em produtos e tecnologia quanto em processos. Naturalmente, esse alinhamento promove adequações internas, muitas vezes radicais.
4. *Novas ideias e solicitações que emergem dos níveis mais altos da hierarquia da empresa*: novas ideias comumente surgem de reuniões da alta direção da empresa e exigem adequações imediatas das áreas envolvidas para responder no tempo e com a qualidade esperada.
5. *Resultado de testes dos veículos*: testes não aprovados exigem reengenharia das peças envolvidas, novas homologações, alterações nos fornecedores, replanejamento interno na produção para correção/substituição das peças. Essas ações envolvem tempo e custos não planejados, além de afetarem diretamente a rotina de muitas áreas da envolvidas com o processo.

6. *Revisão do portfólio de produtos*: a revisão do portfólio de produtos da empresa surge a partir de fontes externas de mudanças (FME) descritas acima. Esta é a fonte interna que mais afeta as atividades das áreas. Inclui novos lançamentos, séries especiais e determinação ou postergação do fim da vida de algum modelo. Tais mudanças obrigam as áreas a se replanejarem para atender os novos *milestones* e novas metas.

Também foram citadas pelos entrevistados como fontes internas de mudanças (FMI) a limitação de recursos humanos, limitação de recursos financeiros e conflitos de interesse. Estes itens também emergiram como inibidores de estratégias emergentes e serão detalhadamente discutidos abaixo.

Ainda no agrupamento 1 está a proposição relacionada com inibidores de estratégias emergentes (IE). Um dos entrevistados utilizou uma frase que defini bem o que são inibidores: “São forças que te forçam a não mudar”.

A proximidade das diversas áreas da empresa com essa proposição indica uma maior correspondência com os inibidores de estratégias emergentes. As áreas mais próximas da proposição IE no mapa foram as que mais citaram exemplos e mais vezes falaram sobre o tema ao longo das entrevistas. Os inibidores citados são:

1. *Burocracia*: inibi diretamente novas ideias e propostas, porém o maior impacto para a empresa, segundo os entrevistados, está na velocidade das decisões. A empresa fica mais lenta e sofre o impacto direto da aparente velocidade dos concorrentes em tomar decisões e colocar novos produtos no mercado. A burocracia não permite reações rápidas. Os processos decisórios hierárquicos, tanto no Brasil quanto na matriz podem atrasar muito algumas decisões importantes para os negócios da empresa.
2. *Má preparação dos business cases (estudos de viabilidade) para projetos*: segundo diversos entrevistados que citaram este item como inibidor, a má preparação de um *business case* não transmite confiança aos aprovadores que, na dúvida, rejeitam o projeto, mesmo que a ideia pareça boa. Se o tempo de retorno do investimento for superior a um ano provavelmente o projeto não será aprovado. Exceções ocorrem se os benefícios não tangíveis são claros e de interesse dos *Stakeholders* que aprovam.

3. *Conflitos de interesses entre Stakeholders*: se o projeto não foi elaborado por um determinado *Stakeholder* forte, este pode não aprová-lo ou até lutar contra. Em uma grande corporação conflitos de interesses podem ser constantes e nos diversos níveis hierárquicos.
4. *Limitações financeiras*: este foi um dos itens mais citado nas entrevistas como inibidor de estratégias emergentes. As limitações financeiras para investimentos em projetos podem atrasar as aprovações, postergar o início ou até cancelar um projeto, seja por uma ação da área de Finanças em busca da maximização do valor do projeto ou por uma determinação corporativa de reduzir gastos temporariamente em todos os níveis da empresa. Esta última alternativa pode alterar drasticamente as estratégias corporativas de curto prazo e até médio prazo como citado em entrevistas e presenciado em reuniões, pois se há falta de caixa novos projetos importantes podem ser postergados ou substituídos, incluindo projetos de produto, onde os investimentos em desenvolvimento e estrutura para produção e operação são muito altos.
5. *Limitações de recursos humanos*: este, juntamente com as limitações financeiras, foi um dos mais citados inibidores de estratégias emergentes, pois o volume de trabalho para a quantidade de pessoas disponíveis não permite que novas ideias sejam colocadas em prática. Apenas há tempo para as atividades obrigatórias e vitais do dia a dia. Em contraposição a esta afirmação computada em diversas entrevistas, alguns entrevistados enxergam esta limitação como uma oportunidade para aumentar a produtividade dos membros da equipe e extrair soluções, que em situações consideradas normais, não emergiriam.
6. *Qualidade dos recursos humanos disponíveis*: completando o inibidor acima, a qualidade dos recursos foi lembrada diversas vezes, pois a empresa não tem apenas funcionários excelentes. A rotatividade é baixa devido a alguns fatores: muitas atividades são extremamente técnicas e complexas e é necessário muito tempo para formar um funcionário capacitado, a influência do sindicato para proteger os empregos dos funcionários é muito forte e a cultura organizacional paternalista, muito citada como argumentação para a não demissão de um funcionário. O padrão de comportamento identificado é tentar recuperar o funcionário ou dar a ele uma ou mais chances em outros departamentos. Como consequência desta “dificuldade” de se

trocar as pessoas fica facilmente perceptível a queda de produtividade em muitos funcionários, uma vez que a ameaça a seus empregos é muito baixa.

7. *Necessidade de priorização de atividades*: como resultado do item 5 acima há a constante necessidade de se priorizar atividades, deixando em segundo plano projetos interessantes, mas não urgentes.
8. *Falta de tempo para realizar outras atividades que não as “urgentes”*: a limitação de recursos, sendo que nem todos são ótimos funcionários com níveis de produtividade esperados e necessidades de priorização de atividades resultam na falta de tempo para realizar outras atividades que não as urgentes. Tempo para novos desenvolvimentos, para atuar em projetos e atividades de desejo e exercício da criatividade não foram itens identificados nas 24 entrevistas realizadas.
9. *Influências do Grupo Volkswagen AG*: o processo decisório centralizado na matriz para estratégias, projetos e itens técnicos específicos de desenvolvimento, citando mais uma vez o *design dos veículos* como exemplo, somado à cultura conservadora da empresa inibem a emergência de novas estratégias, pois ideias um pouco destoantes dos conceitos gerais e diretrizes provavelmente não serão aceitas. Tais influências da matriz foram identificadas como muito fortes na subsidiária brasileira.

A surpresa no agrupamento 1 foi a área RH1 (Recursos Humanos), que apesar de não atuar diretamente nos projetos de produto, estrutura e capacidade apresentou alta correspondência com as proposições acima discutidas por citá-las diversas vezes durante a entrevista. As menores distâncias são vistas com as proposições EFA (estratégia como fenômeno de aprendizado) e IE (inibidores de estratégias emergentes).

Agrupamento 2 da Figura 7.1.5

O agrupamento 2 possui duas proposições, EFC (estratégia como fenômeno cognitivo, onde novos projetos/iniciativas são executados e reconhecidos *a posteriori* como estratégicos) e PLF (projeto como líder forte, onde o projeto é capaz de estabelecer uma visão única e focada dos diversos *Stakeholders*) próximas ao departamento RH2 (RH – Educação Corporativa). As duas proposições estão, principalmente, relacionadas com um projeto especial desenvolvido

em 2012, chamado “Paixão pelo detalhe”. A partir de uma ideia inicial de mesmo nome da matriz foi desenvolvido este projeto na Volkswagen do Brasil, porém com uma amplitude muito maior. A ideia original da Alemanha era conscientizar os funcionários quanto a importância dos detalhes na qualidade do produto. No Brasil foi criado um ambiente temático em forma de labirinto em um amplo espaço, replicado nas 4 fábricas da Volkswagen do Brasil, onde grupos de funcionários passavam e orientados por monitores (também funcionários que foram treinados para assumir este papel) recebiam informações importantes, sobre a importância dos detalhes para a qualidade do produto, participavam de dinâmicas, assistiam vídeos orientativos e interagiam com o ambiente. Todo este processo demorava em torno de uma hora e todos os funcionários das 4 fábricas foram incentivados e liberados de suas atividades para participar deste evento. A participação foi massiva. A projeção foi tão grande que o CEO mundial do Grupo esteve pessoalmente no Brasil para inaugurar o espaço na fábrica de São Bernardo do Campo. O projeto alcançou o nível de líder forte, pois estabeleceu uma visão única entre todos os executivos que incentivavam e cobravam seus funcionários quanto a participação. Foi identificada também como uma estratégia emergente como fenômeno cognitivo, pois começou como um projeto de orientação aos funcionários e depois reconhecido como uma grande estratégia que envolveu todos os funcionários da Volkswagen do Brasil em busca de níveis melhores de qualidade dos produtos, item fortemente perseguido e valorizado na cultura organizacional.

Agrupamento 3 da Figura 7.1.5

O agrupamento 3 mostra a correspondência entre as proposições EAO (estratégia como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos, onde novos projetos/iniciativas surgem de ações isoladas e podem ser copiados para demais áreas da empresa) e PII (projeto como iniciativa inovador, onde o projeto é desenvolvido por uma iniciativa independente) com a área AUT (Autovisão e Gestão da Sustentabilidade). Esta área tem a responsabilidade pela gestão da sustentabilidade e desenvolvimento de novos negócios. A área se caracteriza pela liberdade em pesquisar e desenvolver novas oportunidades, mesmo que não se concretizem em negócios para a empresa. Destas iniciativas surgem projetos a partir de diversas fontes, como tendências de mercado e da indústria, novas ideias independentes, etc. Por questões de sigilo os projetos não podem ser revelados nesta pesquisa, porém um deles se tornou público, com notícias veiculadas em diversos meios de comunicação, nasceu a partir

dos estudos da área AUT e ilustra as duas proposições acima citadas. Aproveitando as oportunidades geradas pelas novas exigências dos consumidores por empresas com maior responsabilidade social e sustentável a Volkswagen do Brasil desenvolveu o projeto conhecido como CELAN (Central Elétrica Anhanguera S.A.) (*Figura 7.1.8*) em parceria com a SEBAND (Sociedade de Energias Bandeirantes) e Pleuston Serviços, gerando parte de sua própria energia. Trata-se da construção de uma PCH (Pequena Central Hidrelétrica). Uma PCH é uma usina hidrelétrica de pequeno porte cuja capacidade instalada seja superior a 1 MWh e inferior a 30 MWh. Ela está localizada localizado no rio Sapucaí, afluente do rio Grande, no nordeste do estado de São Paulo, entre as cidades São Joaquim da Barra e Guará, com capacidade instalada de 22,68 MWh. O início das obras aconteceu em abril de 2008 e a inauguração em março de 2010. O projeto privilegiou a comunidade local com emprego direto para mais de 500 trabalhadores durante as obras e teve em suas bases o desenvolvimento sustentável, incluindo programas de reflorestamento e recuperação da fauna e flora. O investimento total chegou a R\$ 140 milhões. Segundo informações do executivo durante a entrevista este foi um projeto que “bateu e voltou” várias vezes nos processos de aprovação devido a fatores diversos de inibição de estratégias emergentes citados acima. O projeto CELAN surgiu de iniciativas independentes e inspirou outras iniciativas dentro da Volkswagen do Brasil.



Figura 7.1.8 - Projeto CELAN (Central Elétrica Anhanguera S.A.)

Fonte: Volkswagen do Brasil (2013)

Agrupamento 4 da Figura 7.1.5

O agrupamento 4 mostra as áreas Marketing (MKT), Gerenciamento do Produto (GP1) e Finanças (FI) com maior correspondência à proposição PMF (projeto como estratégia de mediador flexível, onde o projeto compartilha metas de diversos membros da alta direção). Essas curtas distâncias se devem ao fato destas áreas trabalharem diretamente e quase que exclusivamente (o executivo de Finanças entrevistados cuida de novos projetos de produto; a diretoria de Finanças possui diversos departamentos) com projetos de produto que foram constantemente citados e utilizados como exemplos para ilustrar as explicações durante as entrevistas. Os projetos de produto foram classificados como mediadores flexíveis (PMF), pois compartilham metas de diversos membros da alta direção e envolvem muitos *Stakeholders* fortes, inclusive da matriz. Foi identificado que alguns desses projetos de produto surgiram a partir de estratégias emergentes como fenômeno hierárquico (EFH) e como fenômeno de aprendizado (EFA), principalmente por influência de fontes externas de mudanças (FME). Alguns destes projetos de produto surgem com o objetivo claro de manter os níveis de vendas e volumes de produção planejados na estratégia deliberada. São vários os exemplos identificados nas entrevistas, participação em reuniões e análise de documentos, porém, por envolver diretamente a imagem e estratégia da empresa estes projetos emergentes de produto não serão mencionados nesta pesquisa.

Agrupamento 5 da Figura 7.1.5

O agrupamento 5 mostra a correspondência entre a proposição PSO (projeto como servo obediente, onde o projeto apoia a estratégia da empresa) e as áreas EA2 (Engenharia de Manufatura), RIS (Governança, Riscos e *Compliance*) e QAF (Qualidade Gerenciamento de Fornecedores). Essas áreas com maior correspondência deram diversos exemplos de projetos com a finalidade de, direta e indiretamente, apoiar a estratégia da empresa, como por exemplo, transferir etapas da fabricação de um veículo para outra linha ou fábrica buscando o equilíbrio das capacidades produtivas, projetos de modernização de linhas existentes e adequação a legislações relacionadas com a segurança do trabalho, projetos de melhoria listados no mapa de riscos das fábricas (processo detalhadamente descrito acima na proposição EFA), projeto internos para melhoria e controle de processos, projetos de troca de fornecedor (detalhadamente descrito acima na proposição FME) ou implementação de uma

nova versão de determinadas peças ou subconjuntos com melhorias incrementais para diminuir os indicadores de reclamações dos clientes ou problemas em campo (problemas dos veículos em uso com clientes).

O mapa perceptual abaixo (*Figura 7.1.9*) mostra as principais correspondências contidas na *Figura 7.1.2*, observando o mapa através dos eixos 2 e 3.

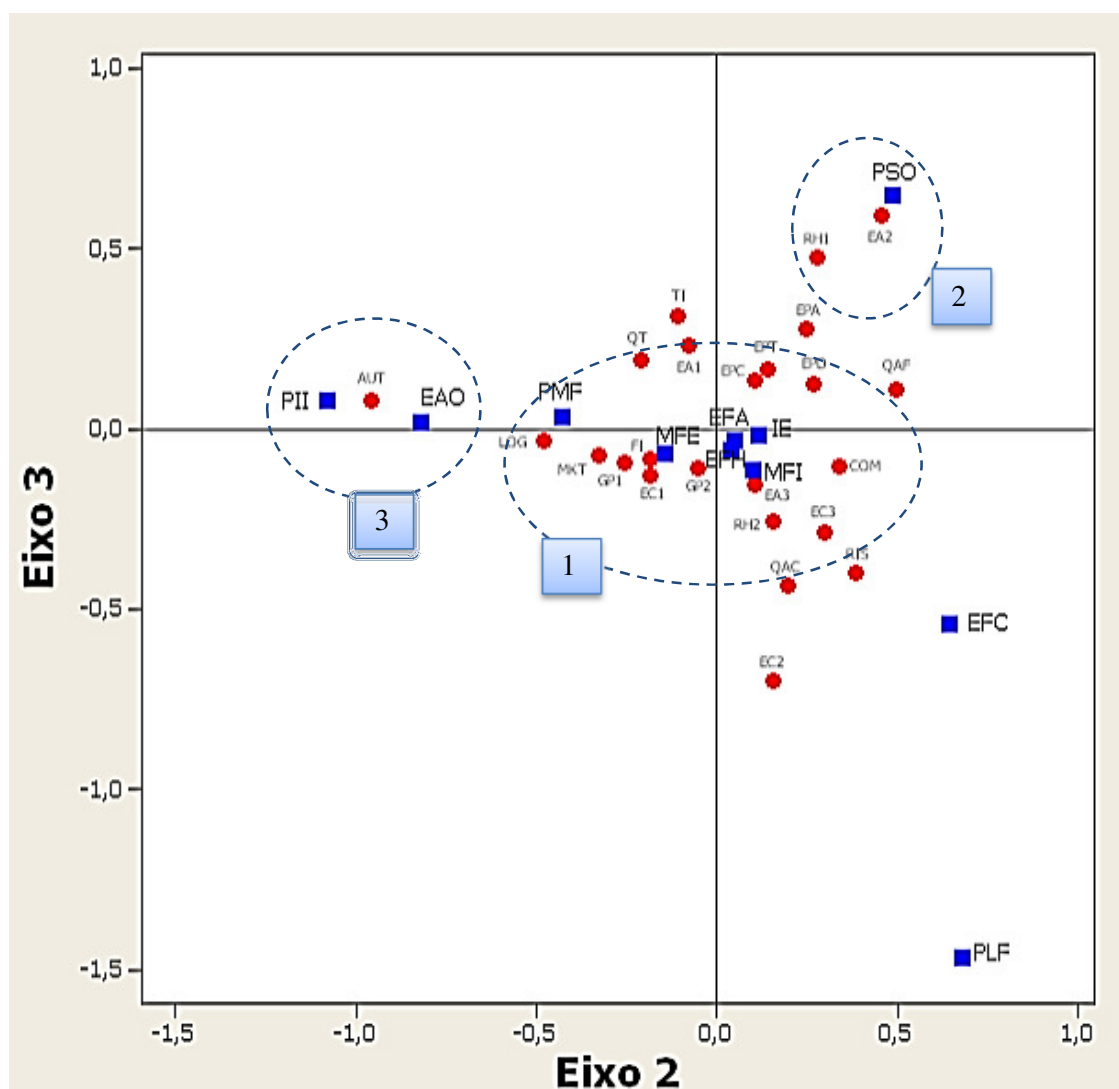


Figura 7.1.9 - Análise das principais correspondências contidas na Figura 7.1.2 – eixos 2 e 3

Fonte: Elaboração própria utilizando o programa *Minitab* v.15

Agrupamento 1 da Figura 7.1.9

O agrupamento 1 mantém centralizadas as proposições EFH (estratégia como fenômeno hierárquico), EFA (estratégia como fenômeno de aprendizado), fontes externas (FME) e internas (FMI) de mudança e inibidores de estratégias emergentes (IE), demonstrando a forte relação e dependência entre elas. Porém, agora, mais próxima está a proposição PMF (projeto como estratégia de mediador flexível), que conforme descrito acima, se refere, principalmente, aos projetos de desenvolvimento e implementação de novos produtos. Esta aproximação faz sentido, pois os projetos de produto são os que mais mobilizam as áreas e que mais áreas mobilizam. São atores principais na rodada de planejamento e os que mais sofrem os efeitos das modificações causadas pelas fontes externas de mudança, como as ações da concorrência e reações do mercado consumidor. A proximidade da área LOG (Logística) e MKT (Marketing) nesse agrupamento central e principal mostra a correspondência destas áreas com os projetos de produto e com os processos principais representados pelas proposições EFH (estratégia como fenômeno hierárquico), EFA (estratégia como fenômeno de aprendizado), fontes externas e internas de mudança (FME e FMI) e inibidores de estratégias emergentes (IE). A presença da área RH2 (Recursos Humanos) faz sentido pela relação que esta área deve ter com os processos principais descritos no agrupamento 1 da *Figura 7.1.5*, como a área responsável pelo planejamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa, incluindo os processos para retenção de talentos.

Agrupamento 2 da Figura 7.1.9

No agrupamento 2 a proximidade da área RH1 (Recursos Humanos) com a proposição PSO (projeto como servo obediente) indica que a área desenvolve projetos com característica de suportar a estratégia, como por exemplo, projetos de comunicação e conscientização dos funcionários para temas relacionados com o programa de previdência privada ou assuntos diversos como redução de custos e desperdício. A proximidade da área EA2 (Engenharia de Manufatura) se repete, fortalecendo a correspondência.

Agrupamento 3 da Figura 7.1.9

O agrupamento 3 repete a área AUT (Autovisão e Gestão da Sustentabilidade) com as proposições EAO (estratégia como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos) e PII (projeto como estratégia inovadora independente).

O mapa perceptual da *Figura 7.1.10* mostra os agrupamentos contidos na *Figura 7.1.3*, observando o mapa através dos eixos 1 e 3.

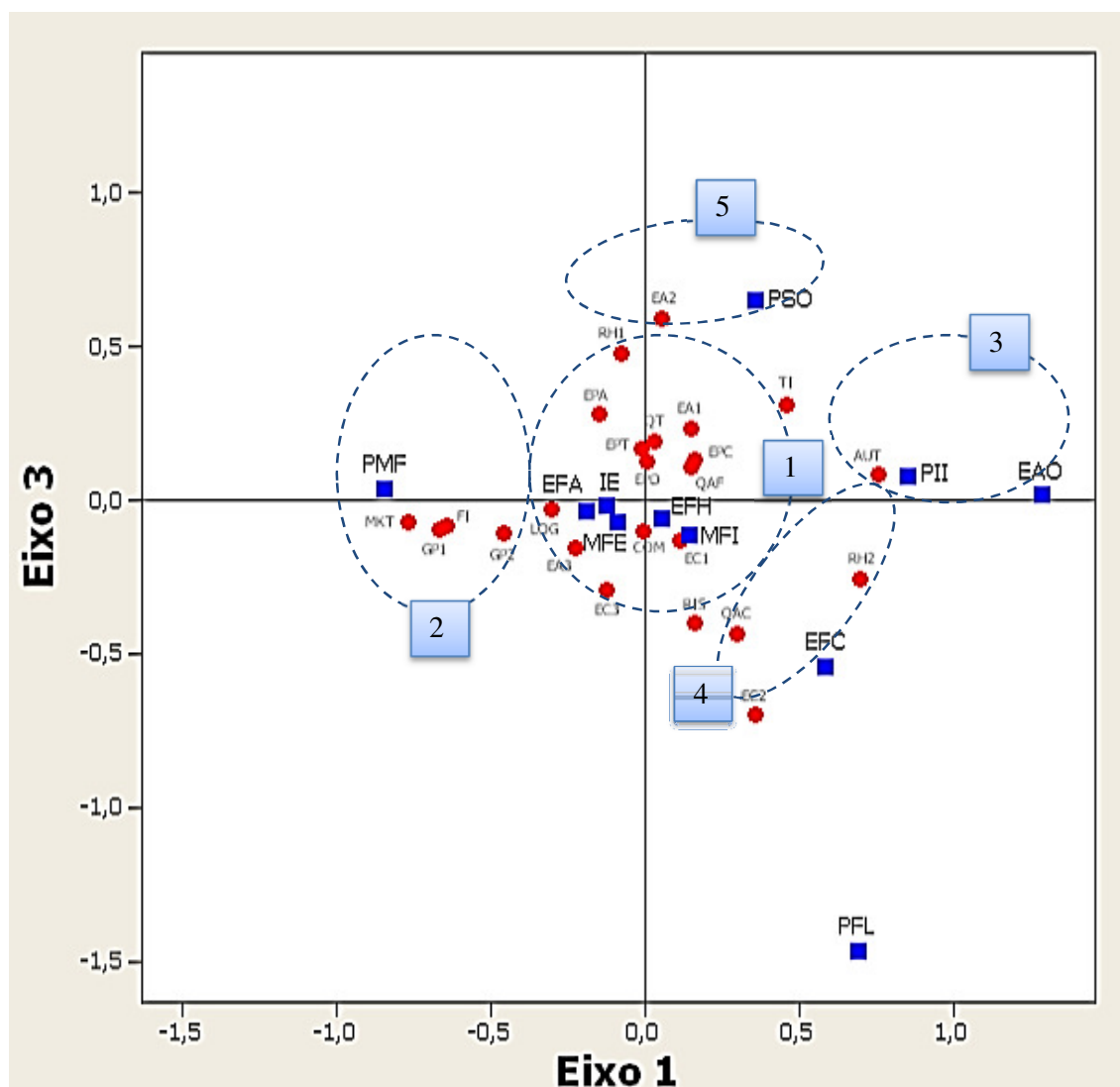


Figura 7.1.10 - Análise das principais correspondências contidas na Figura 7.1.3 – eixos 1 e 3

Fonte: Elaboração própria utilizando o programa *Minitab* v.15

Agrupamento 1 da Figura 7.1.10

Repetindo os agrupamentos 1 das *Figuras 7.1.5 e 7.1.9*, a *Figura 7.1.10* mantém centralizadas as proposições relacionadas com a estratégia como fenômeno hierárquico (EFH), estratégia como fenômeno de aprendizado (EFA), fontes externas (FME) e internas (FMI) de mudança e inibidores de estratégias emergentes (IE). Avaliando as correspondências através dos eixos 1 e 3 as áreas RIS (Governança, Riscos e *Compliance*) e QAF (Qualidade Gerenciamento de Fornecedores) também se aproximaram das proposições mais vezes citadas nesta pesquisa demonstrando a correspondência destas áreas com estes processos principais.

Agrupamento 2 da Figura 7.1.10

O agrupamento 2 reforça a correspondência das áreas de MKT (Marketing), FI (Finanças), GP1 e GP2 (Gerenciamento do Produto) com os projetos como estratégia de mediador flexível (PMF), onde os projetos de produto são os principais representantes.

Agrupamento 3 da Figura 7.1.10

O agrupamento 3 da *Figura 7.1.10* é similar ao agrupamento 3 das *Figuras 7.1.5 e 7.1.9* e repete a área AUT (Autovisão e Gestão da Sustentabilidade) com as proposições EAO (estratégia como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos) e PII (projeto como estratégia inovadora independente).

Agrupamento 4 da Figura 7.1.10

O agrupamento 4 mostra a proposição EFC (estratégia como fenômeno cognitivo). A correspondência com a área RH2 se repete. Os motivos estão descritos na análise do agrupamento 2 da *Figura 7.1.5*. O principal motivo da correspondência com a área EC2 (Estratégia Corporativa) é a menção de um programa interno lançado mundialmente pelo CEO do Grupo Volkswagen AG em 2010 para dar suporte às estratégias do *mach 18*. Este programa foi cascateado para as diversas regiões mundiais onde a marca atua. Cada região

possui coordenação própria para o programa, mas com reportes calendarizados com a matriz ao longo do ano. A matriz faz a coordenação geral do programa que é subdividido em áreas específicas, como tecnologia, clientes, fábricas, etc., chamados de campo de ação. Os representantes de cada campo de ação devem apresentar projetos relacionados ao seu tema específico para reduzir os riscos com o produto considerando o crescimento de volume da marca até 2018, ou seja, mais carros nas ruas, maiores as probabilidades de falha em campo. O programa foi instituído para responder e mitigar este risco. Os projetos integrantes de cada campo de ação começam a ser executados nas áreas e são apresentados para a alta direção da Volkswagen do Brasil e posteriormente para o grupo que coordena as ações na matriz. Se aprovados e considerados aderentes aos propósitos de programa, passam a ser acompanhados pela alta direção no Brasil e Alemanha. O reporte se torna, então, calendarizado e sistemático. Regularmente, a evolução do programa é apresentada ao CEO mundial que o lançou. Os projetos são, então, reconhecidos *a posteriori* como estratégicos.

Agrupamento 5 da Figura 7.1.10

O agrupamento 5 é similar aos agrupamento 2 da *Figura 7.1.9* e repete as áreas RH1 (Recursos Humanos) e EA2 (Engenharia de Manufatura) com forte correspondência à proposição PSO (projeto como servo obediente).

O mapa perceptual da *Figura 7.1.11* mostra as principais correspondências contidas na *Figura 7.1.4*, observando o mapa através dos eixos 1 e 4.

Neste mapa as correspondências começam a se tornar mais fracas, mais dispersas e com distâncias maiores entre as proposições e as áreas. Não há nenhuma correspondência não mencionada anteriormente. Por estes motivos não foram gerados mais mapas perceptuais, pois a partir do eixo 5 as inércias associadas diminuem muito, não demonstrando representatividade para a análise (ver página 71 para valores de inércia dos eixos utilizados). A área TI (Tecnologia da Informação) não foi mencionada em nenhum dos agrupamentos. As coordenadas de localização espacial sempre posicionaram a área próxima das tangentes das linhas que representam os agrupamentos. A área de TI é uma prestadora de serviços internos e trabalha sob demanda para todas as outras áreas mencionadas nesta pesquisa, principalmente em projetos com estratégia de servo obediente (PSO). Na entrevista com o representante da

área vale mencionar a proposição EAO (estratégia como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos) que foi considerada a partir das discussões sobre um projeto específico para a construção de uma sala especial na fábrica de São Bernardo do Campo para apresentação e controle da evolução dos projetos de produto em desenvolvimento e adequações necessárias nas fábricas para receber esses novos produtos, além de ser utilizada para eventos diversos, videoconferências e reuniões com propósitos especiais e com maior número de participantes. A sala foi inspirada em outra sala existente na matriz, usada para fins distintos, mas com conceito similar e posteriormente copiado para as demais fábricas de automóveis da Volkswagen do Brasil, caracterizando, assim, o projeto dentro da proposição EAO (estratégia como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos).

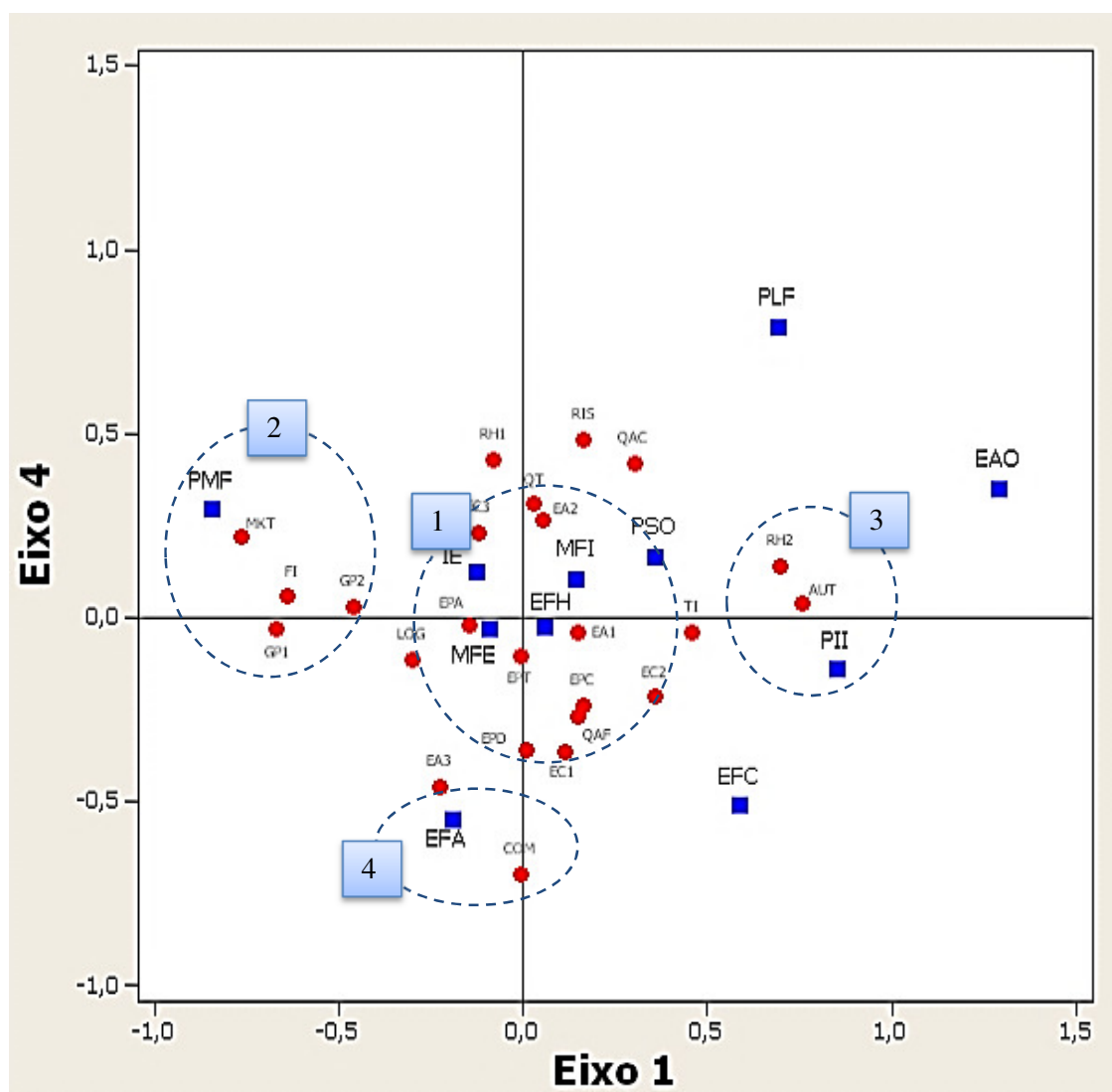


Figura 7.1.11 - Análise das principais correspondências contidas na Figura 7.1.4 – eixos 1 e 4

Fonte: Elaboração própria utilizando o programa *Minitab* v.15

7.2 Outros itens importantes que emergiram na pesquisa

A riqueza de detalhes fornecidos nas entrevistas, somadas às informações analisadas em documentos e presenciadas em reuniões permitiram identificar outros itens além das proposições e correspondências com as áreas entrevistadas. Abaixo estão os itens adicionais considerados principais nesta pesquisa.

1. *Ausência de uma metodologia clara e sistemática para gerenciamento de projetos, programas e portfólio para projetos não relacionados com o produto, projetos de capacidade e estrutura:* não foi identificada uma sistemática clara e estruturada de gerenciamento de projetos e programas para projetos não relacionados com o produto, projetos de capacidade e estrutura como visto para projetos de produto. O gerenciamento e controle depende da área que está implementando o projeto. Após aprovado nos devidos fóruns não há mais o acompanhamento por parte da alta direção, assim como não há uma área específica para acompanhar, controlar e reportar a evolução destes projetos. O gerenciamento de portfólio para esses projetos também foi uma lacuna identificada. Não há uma metodologia clara para classificar e pontuar os projetos de forma a priorizar os investimentos da empresa em projetos de maior importância ou maior retorno. A habilidade de “vender” o projeto muitas vezes supera a importância do mesmo para a empresa, ou seja, são aprovados projetos pela alta direção nem tão importantes, mas que são bem apresentados e defendidos ao invés de projetos muito importantes, mas mal apresentados ou mal formatados. A figura do gerente de projetos para esses projetos não é clara e a aplicação de melhores práticas depende de quem foi nomeado como coordenador do projeto. Como esta função não é oficial e sim uma nomeação temporária a força do gerente funcional é maior do que a do gerente do projeto, reforçando a classificação da estrutura da empresa como funcional (PMI, 2013).
2. *Processos de lições aprendidas:* foi identificado que processos de lições aprendidas são realizados nas áreas entrevistadas, mas de forma não sistemática e não documentada. Não há processos formais para discussão e identificação das lições aprendidas internamente na própria área e com outras áreas. Como a rotatividade de funcionários é baixa, muitos dos aprendizados estão na cabeça das pessoas e não há disciplina de se documentar essas experiências para revisitá-las sempre que necessário. Deste processo não sistemático foi identificado que duas ou mais áreas desenvolvem

ações similares para o mesmo problema, ocorrendo emersão de projetos em duplicidade, o que se reflete em custos adicionais para a empresa e alocação duplicada de recursos, identificados nessa pesquisa como escassos. Uma metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos, citada no item 1 acima, para seleção e priorização de projetos ajudaria neste exemplo e evitaria o esforço aplicado em duplicidade.

3. *Executivos gastam mais tempo em atividades emergenciais do que planejadas:* alinhado com os inibidores de estratégias emergentes (IE) foi identificado nesta pesquisa que dos 24 entrevistados, 11 declararam que gastam mais tempo em atividades emergenciais do dia a dia do que com atividades planejadas, 4 disseram que gastam 50% em atividades planejadas e 50% em atividades emergenciais e o restante (9) disse gastar mais tempo em atividades planejadas que em atividades emergenciais. Muitas das queixas estão detalhadas nas explicações sobre os inibidores de estratégias emergentes (IE) identificados nesta pesquisa. Os entrevistados argumentam que não há tempo para se dedicar a novas ideias e projetos que gostariam, apenas “apagar os incêndios” e acompanhar as mudanças constantes de agenda da alta direção.
4. *Processo de emersão de estratégias a partir do perfil empreendedor do presidente:* este processo foi identificado na empresa e contém elementos do formato de estratégia empreendedora descrita por Mintzberg e Waters (1985). O presidente atual da Volkswagen do Brasil possui um perfil empreendedor (MINTZBERG, 1973) e constantemente, a partir de fontes diversas, tem novas ideias para melhorar os processos, os indicadores, os resultados, etc. da empresa. Foi identificado, a partir das entrevistas, que quando o presidente tem uma nova ideia, convoca aqueles que julga mais correlacionados ao tema e competentes para coordenar as ações e pede que investiguem as possibilidades e viabilidades de tal ideia. Os “mensageiros” retornam para a base operacional e discutem internamente com o grupo de trabalho, em suas áreas. Depois de certo nível de amadurecimento, discutem com outras pessoas ou áreas internas, parceiros ou instituições externas que possam contribuir com as investigações. Deste processo é criado o *business case* e são formatados projetos para suportar a ideia. Este pacote de informações é levado novamente para o presidente e discutido não somente com ele, mas com toda a alta direção. Se aprovados, os projetos podem, então, desde que o devido lastro financeiro seja identificado, ser

implementados. A *Figura 7.2.1* ilustra este processo, denominado de *estratégia emergente como fenômeno a partir do líder empreendedor* (do autor).

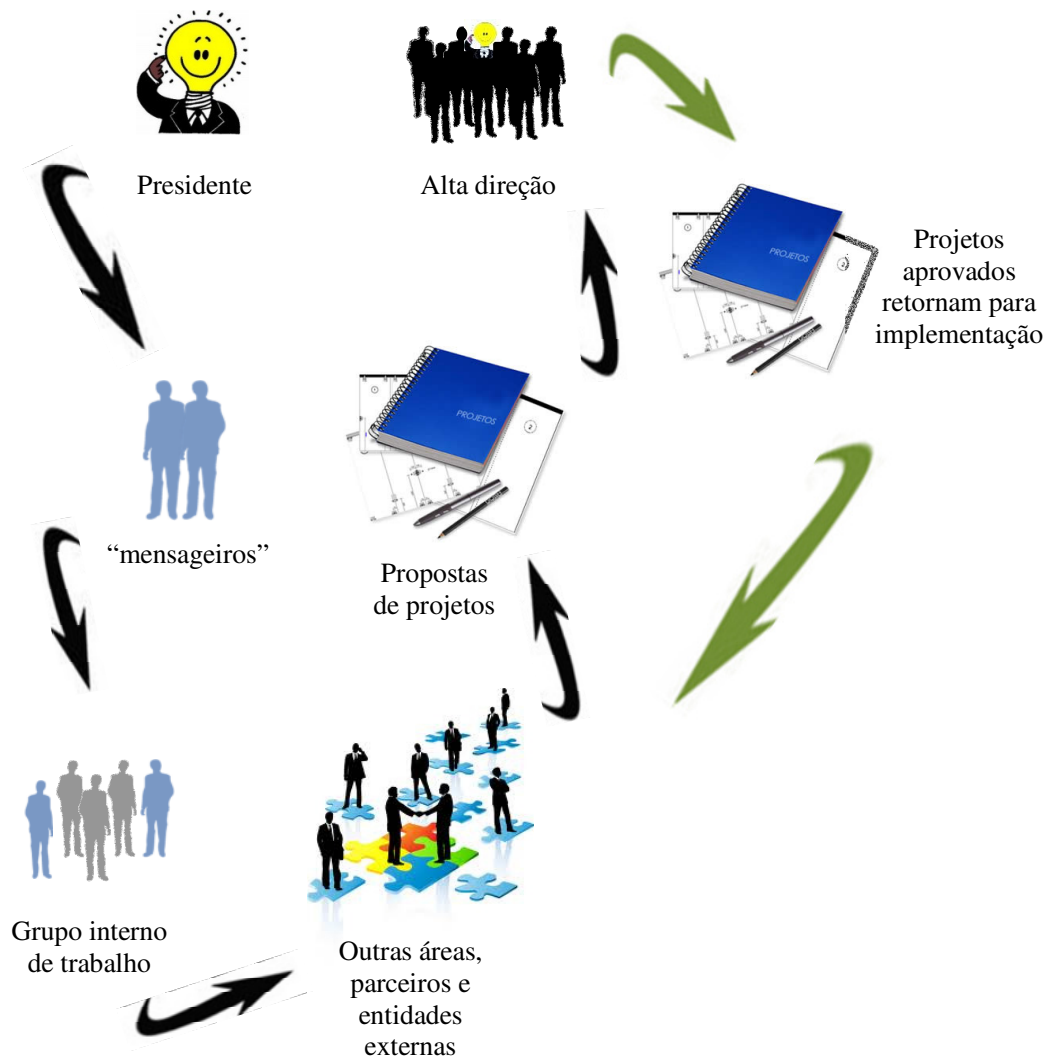


Figura 7.2.1 - Estratégia emergente como fenômeno a partir do líder empreendedor

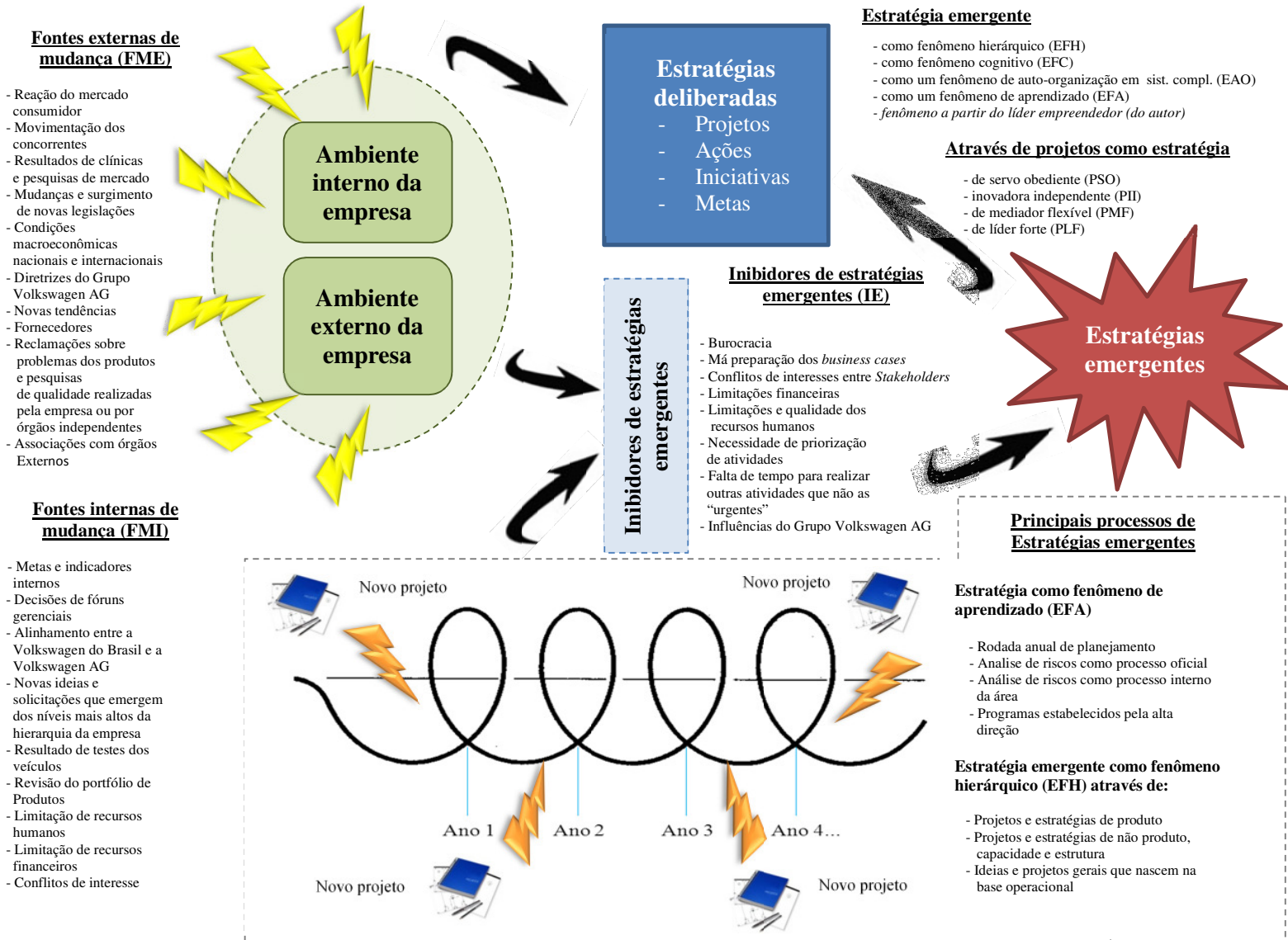
Fonte: Elaboração própria

5. *Afastamento da área de Gestão da Sustentabilidade e desenvolvimento de novos negócios das atividades core da empresa: as Figuras 7.1.5, 7.1.9, 7.1.10 e 7.1.11* mostram o distanciamento nos mapas perceptuais da área Autovisão e Gestão da Sustentabilidade, responsável também pelo desenvolvimento de novos negócios, com os processos *core* da empresa, relacionados com os projetos de produto, capacidade e estrutura. Esta área tem maior relação com a estratégia emergente como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos (EAO) e projetos com estratégia inovadora independente (PII), que também se apresentaram distantes dos processos principais. Tal distanciamento representa um grau de independência maior da área para desenvolver projetos e processos inovadores, porém pode influenciar os processos de decisão, uma vez que a área não participa constantemente dos fóruns oficiais onde os projetos com estratégia de servo obediente (PSO) e mediador flexível (PMF) são submetidos para aprovação. Boas ideias podem ficar na gaveta por dificuldades de aprovação, tornando o processo dependente da influência política e grau de perseverança das pessoas que as submetem. Apesar de a empresa incluir processos de Gestão da Sustentabilidade em seu Mapa Estratégico e desenvolver inúmeras e importantes ações os resultados desta pesquisa sugerem que tais processos devem ser revistos para garantir maior aproximação e aderência da Gestão da Sustentabilidade com os processos e projetos *core* do negócio (TOLLIN e VEJ, 2012; BARBIERI et al., 2010; FIGGE et al., 2002).

7.3 A interação entre as proposições no ambiente da empresa

Todos os resultados obtidos relacionados com as 11 proposições e com *estratégia emergente como fenômeno a partir do líder empreendedor* e analisados através da combinação de métodos estão demonstrados na *Figura 7.3.1* que, de forma esquemática, mostra a interação entre as proposições no ambiente da empresa e os principais fatores encontrados que influenciam na ocorrência de tais proposições.

Figura 7.3.1 - Resultados da pesquisa - a interação entre as proposições no ambiente da empresa e os principais fatores encontrados que influenciam na ocorrência de tais proposições
 Fonte: Elaboração própria



7.4 Aderência dos resultados ao modelo de Mariotto

Os resultados desta pesquisa também se mostram aderentes ao modelo completo de formação de estratégias proposto por Mariotto (2003), onde estratégias deliberadas, chamadas pelo autor de intencionadas, que fazem parte do grupo de processos chamado de *Planejamento Estratégico* da empresa, interagem com as estratégias emergentes existentes nos processos de *Criação Contínua de Estratégias*. A rodada anual de planejamento e as análises de riscos identificadas nesta pesquisa são processos fundamentais para a Volkswagen do Brasil no estabelecimento da aprendizagem de laço simples e de laço duplo. Os indicadores estabelecidos para monitorar os objetivos contidos no Mapa Estratégico e os demais indicadores utilizados na empresa para monitorar as ações diárias podem ser associados aos controles diagnósticos descritos pelo autor e permitem a detecção de desvios, o que levará a correção das ações, constituindo o aprendizado de laço simples. Como descritos nos resultados acima, a partir do monitoramento destes indicadores novos projetos e estratégias podem surgir, alterando, inclusive, a estratégia deliberada inicialmente planejada, constituindo o aprendizado de laço duplo. Os processos descritos por Mariotto (2003) para a *Criação Contínua de Estratégias* também foram identificadas nesta pesquisa onde:

[...] membros da organização interagem no dia a dia com clientes e outros agentes no mercado e, a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão estabelecidos pela alta direção, detectam novas oportunidades e riscos, bem como agem por iniciativa própria.

[...] Essas ações e seus resultados estão sendo continuamente monitorados por controles interativos, envolvendo gestores de diferentes partes da organização, incluindo a alta direção (MARIOTTO, 2003, p.89-90).

A influência das fontes externas (FME) e internas (FMI) de mudanças obriga os membros da organização a reagirem em busca dos objetivos estabelecidos e partir daí surgem novos projetos com estratégias distintas (servo obediente (PSO), inovadora independente (PII), mediador flexível (PMF) e líder forte (PLF) que podem emergir através dos fenômenos hierárquico (EFH), cognitivo (EFC), auto-organização em sistemas complexos (EAO) e aprendizado (EFA). A *Figura 7.4.1* mostra o modelo de Mariotto (2003) e a interação com os resultados desta pesquisa.

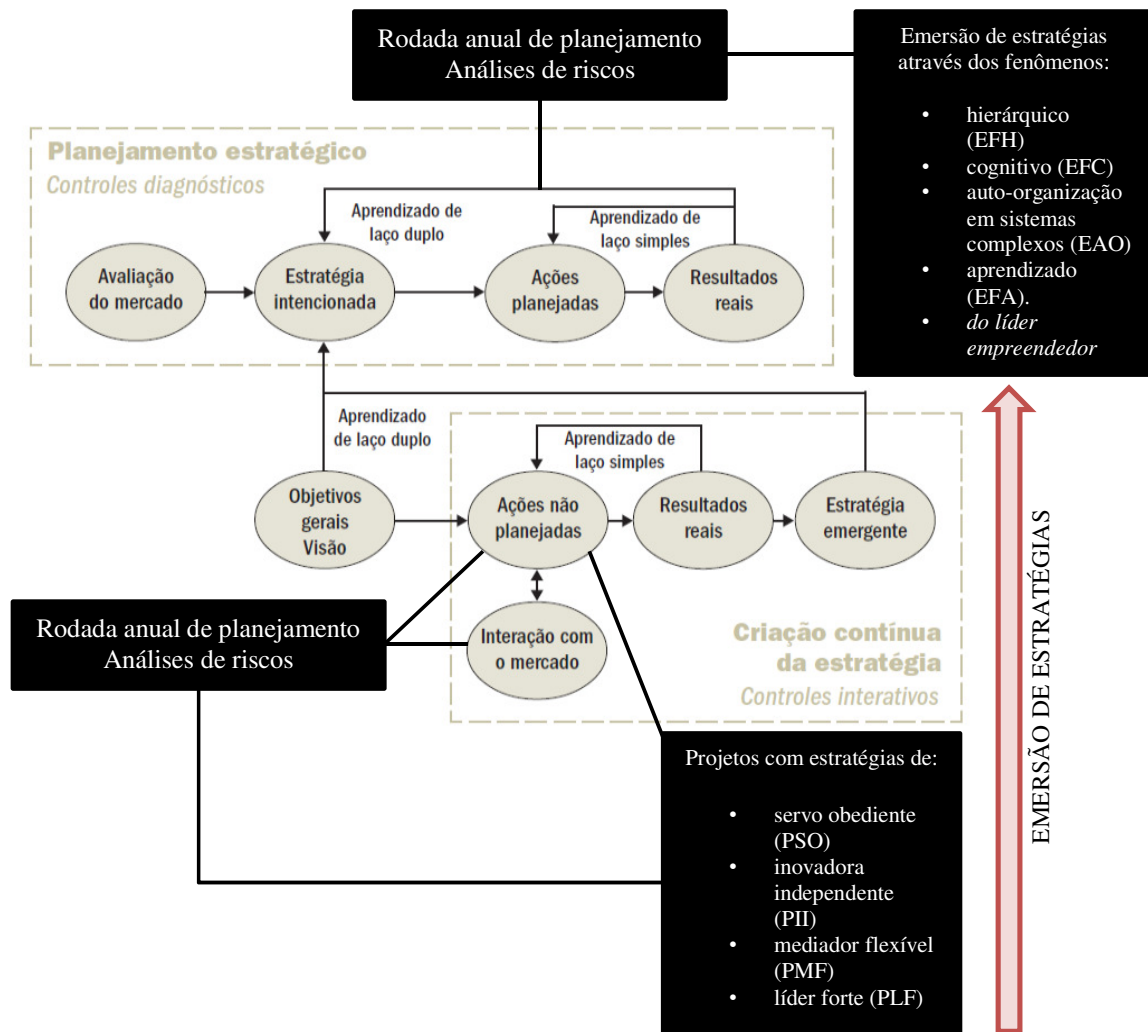


Figura 7.4.1 - Modelo de Mariotto (2003) e a interação com os resultados da pesquisa

Fonte: Elaboração própria, com base no modelo de MARIOTTO (2003)

8. Conclusões e considerações finais

Neste capítulo estão relacionados as principais contribuições, conclusões e considerações desta pesquisa, assim como propostas para estudos futuros. O primeiro bloco apresenta os resultados da aplicação da combinação de métodos utilizados. No segundo bloco estão descritas as conclusões desta pesquisa realizada na Volkswagen do Brasil e as principais descobertas relacionadas com a pergunta de pesquisa. No terceiro bloco estão as recomendações para estudos futuros. As considerações finais são apresentadas no quarto e último bloco deste capítulo.

8.1 Resultados da combinação de métodos utilizados

Considerando que esta pesquisa é do tipo qualitativa descritiva com elementos quantitativos de análise os métodos utilizados para coleta de dados se mostraram eficientes e adequados. Pesquisar na própria empresa em que se trabalha possibilita ter acesso a uma infinidade de dados que contribuem diretamente com a qualidade dos resultados da pesquisa, porém um estudo de caso único não permite generalizações, mas aproxima a teoria da prática vivenciada nas organizações e contribui para a emergência de novas teorias ou teorias complementares e contemporâneas. Outras limitações de um estudo de caso estão relacionadas com o sigilo dos dados da empresa e exposição da marca, além do posicionamento neutro como pesquisador. A realização de 24 entrevistas em áreas completamente diferentes, porém inter-relacionadas através dos projetos e rotinas da empresa permitiu a coleta de muitas informações importantes e exemplos de eventos e projetos que evidenciam a existência dos fenômenos descritos na literatura, porém, muitos destes não podem ser descritos e os que podem devem ser descritos de forma simples, didática e sem comprometer as estratégias e imagem da empresa. Abaixo uma síntese da aplicação de cada método:

1. Coleta de dados:

- a. *Entrevistas:* a coleta de dados através de entrevistas foi método mais rico e eficiente em relação a qualidade das informações coletadas.

- b. *Observação participante*: este método foi importante para a triangulação com os dados coletados nas entrevistas. As limitações estão relacionadas com o desafio de tornar o ‘normal’ algo ‘estranho’ com imparcialidade (TIETZE, 2012).
- c. *Utilização de documentos*: assim como o método de *observação participante*, a utilização de documentos foi fundamental para evidenciar os dados coletados nas entrevistas.

2. Análise dos dados:

- a. *Análise Proposicional Quantitativa*: a APQ, através dos procedimentos linguísticos, se mostrou um método muito eficiente para a identificação das principais informações das entrevistas através de proposições, incluindo seu agrupamento em categorias (relacionadas às teorias que embasaram esta pesquisa). Os procedimentos estatísticos de cálculo de frequências e construção das tabelas de contingência permitiram uma visão geral das frequências absolutas de cada proposição e a inferência de algumas conclusões básicas, por exemplo, as formas predominantes, com maior incidência, de estratégias emergentes conforme revisão da literatura. Os resultados da análise de correspondência, representados graficamente nos mapas perceptuais permitiram avaliar as relações diretas entre as proposições, que resumem os fenômenos encontrados na literatura, com as áreas da empresa. Foi possível identificar quais áreas estão mais relacionadas a quais proposições e as que mais contribuem com a existência de determinados fenômenos de interesse desta pesquisa. Porém, uma correspondência muito forte (curtas distâncias no mapa entre a proposição e a área) pode não significar que aquela área tem forte relação com o fenômeno resumido a proposição. O entrevistado pode apenas ter dado diversos exemplos relacionados com a proposição ao longo da entrevista, mas não significa que a área em que ele trabalha está diretamente envolvida com o fenômeno. Foi o que aconteceu com a forte correspondência da área RH1 (Recursos Humanos) com algumas proposições no agrupamento 1 da *Figura 7.1.5*, conforme já descrito no capítulo anterior. Por isso, para uma análise completa, foi necessário avaliar os demais dados das entrevistas, os documentos fornecidos e os dados observados em reuniões (quando existentes).

- b. *Análise dos dados coletados em reuniões e de documentos*: estas análises se mostraram muito importantes para, como descrito no item acima, interpretar corretamente a correspondência entre uma determinada área da empresa com certa proposição e dar validade às informações obtidas nas entrevistas.

A *Figura 8.1.1* revisita os métodos utilizados nesta pesquisa.

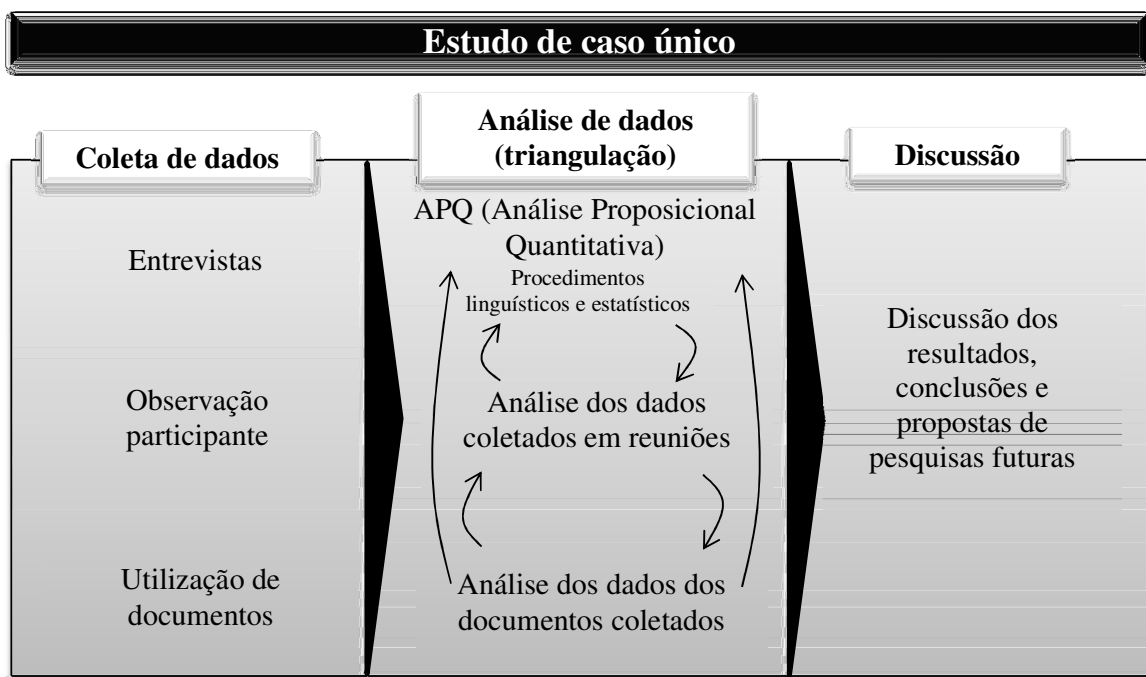


Figura 8.1.1 - Revisitação da combinação de métodos utilizados na pesquisa

Fonte: Elaboração própria

8.2 Conclusões da pesquisa

Os resultados da pesquisa permitem resumir alguns aspectos importantes das características da empresa e do ambiente em que a mesma foi realizada. Características estas que influenciam diretamente nos resultados obtidos. A Volkswagen do Brasil figura como uma das maiores empresas privadas do país e se caracteriza internamente como uma empresa mecanicista, de cultura forte e gestão hierarquizada (MORGAN, 2006) e predominantemente funcional (PMI 2013). Muitas das decisões são centralizadas na matriz. No Brasil a grande maioria delas é tomada pelo mais alto escalão da empresa, principalmente pelo presidente, que tem fortes características empreendedoras (MINTZBERG, 1973) e estimula constantemente o time a buscar novas alternativas, porém as decisões não deixam de ser centralizadas, inclusive algumas mais operacionais e menos gerenciais. Esse formato, espelho da matriz, aproxima fortemente a alta direção da base da empresa, mas em contrapartida, tende a tornar o processo decisório lento com potenciais prejuízos, principalmente de fluxo de caixa, para a empresa, uma vez que a concorrência mundial aumenta em grande velocidade, novos entrantes passaram a ser rotina e novos modelos e atualizações de tecnologia e design são introduzidas com maior frequência. Além disso, pode causar acomodação dos demais funcionários que não precisam decidir, pois “a alta direção decide, o presidente decide”. Este formato mecanicista e hierarquizado pode ser percebido nos resultados obtidos, onde a estratégia emergente como fenômeno hierárquico (EFH) foi a mais citada durante as entrevistas refletindo a gestão hierarquizada diretamente nos processos da empresa, sejam eles formais ou informais. O mesmo ocorre para as estratégias dos projetos, onde a estratégia como servo obediente (PSO) foi a mais identificada. Projetos e processos independentes com características inovadoras não fazem parte da rotina da grande maioria dos entrevistados.

A maioria das decisões está orientada a aspectos financeiros. Decisões orientadas a aspectos de qualidade dos produtos são frequentes e muito fortes, mas sempre encabeçadas pelas decisões de orientação financeira. Tal orientação, somada a não existência de um processo claro de gerenciamento de portfólios pode permitir que projetos não tão importantes, mas com bons retornos financeiros, sejam aprovados em detrimento de projetos importantes, mas com retornos financeiros não condizentes fielmente com as metas internas. A ausência de tais processos, bem como a inexistência da figura de gerente de projetos para a grande maioria dos projetos da empresa também são reflexos da estrutura mecanicista hierarquizada funcional, onde os gestores de departamento têm maior influência e poder de decisão e alocação de recursos nos projetos do que os gerentes de projetos ou gestores que assumem

temporariamente este papel (CATTINI e ZATTI, 2013). A empresa possui muitos dos elementos de uma “Adhocracia” (MINTZBERG e MCHUGH, 1985) e apesar de a Volkswagen do Brasil ser uma empresa orientada a processos e, principalmente, produtos sua sobrevivência depende dos projetos que ela realiza. Estes são muitos e fazem parte da rotina de grande parte dos funcionários. Um dos requisitos identificados para aprovação interna desses projetos é o alinhamento de seus objetivos com o Mapa Estratégico. Em termos de preparação dos funcionários, a empresa investe massivamente em treinamentos para atender as novas demandas do mercado e reagir às constantes correções de rumo das estratégias planejadas. A conexão com a matriz e outras fábricas do Grupo Volkswagen AG, não apenas da marca Volkswagen, é muito estreita, fortalecendo as estratégias globais.

Neste cenário complexo foi possível identificar a existência de todas as proposições chave estabelecidas como principais nesta pesquisa, algumas em maior intensidade e correspondência a algumas áreas da empresa do que outras. Olhando para a teoria sobre estratégias emergentes, a estratégia emergente como fenômeno hierárquico (EFH) e a estratégia emergente como fenômeno de aprendizado (EFA) são predominantes na empresa e todas as áreas entrevistadas apresentaram correspondência com estas proposições (algumas mais, outras menos), visualizado nos mapas perceptuais (*Figuras 7.1.5, 7.1.9, 7.1.10 e 7.1.11*). Os processos formais da empresa garantem que estas duas formas de estratégias emergentes ocorram sistematicamente com caminhos oficiais para se validar as novas estratégias, principalmente formatadas através de projetos, mesmo considerando que as decisões são geralmente centralizadas na alta direção. Como exemplo pode-se citar a rodada de planejamento e os processos formais de análise de riscos como formas sistemáticas que auxiliam a emergência de novas estratégias e projetos. A estratégia emergente como fenômeno cognitivo (EFC) e de auto-organização em sistemas complexos (EAO) também foram identificados, principalmente com forte correspondência às áreas que não atuam diretamente com os projetos de produto, que são os principais representantes dos projetos como estratégia de mediador flexível (PMF). Essas áreas possuem maior correspondência com projetos como estratégia de inovador independente (PII) e líder forte (PLF). Os projetos como estratégia de servo obediente (PSO), onde os principais representantes são os projetos de estrutura, capacidade e não produto foram os mais citados e a grande maioria das áreas da empresa têm correspondência direta com tais projetos. Essa emergência de estratégias surge principalmente pela influência das fontes externas (FME) e internas (FMI) de mudanças. Durante este processo de emergência de novas estratégias há fatores inibidores de estratégias emergentes (IE)

que contribuem para que boas ideias fiquem no caminho e nunca cheguem aos fóruns corretos de decisão. Observando os mapas perceptuais das *Figuras 7.1.5, 7.1.9, 7.1.10 e 7.1.11* é possível identificar que os projetos como estratégia de mediador flexível (PMF) e como estratégia de servo obediente (PSO) possuem maior correspondência com as estratégias emergentes como fenômeno hierárquico (EFH) e de aprendizado (EFA). Essa correspondência se justifica pelos aspectos discutidos detalhadamente no capítulo anterior com grande influência dos processos formais da empresa e grande correspondência às áreas relacionadas aos projetos de produto, capacidade e não produto. Já os projetos como estratégia de inovador independente (PII) possuem maior correspondência com as estratégias emergentes como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos (EAO) e às áreas corporativas não relacionadas com os projetos de produto, capacidade e não produto, mas sim com projetos não relacionados com os produtos da empresa. Por fim, os projetos como estratégia de líder forte (PLF) têm maior correspondência com as estratégias emergentes como fenômeno cognitivo (EFC) e também com as áreas corporativas não relacionadas com os projetos de produto, capacidade e não produto. A *Figura 8.2.1* mostra, de forma esquemática, as correspondências encontradas nesta pesquisa.

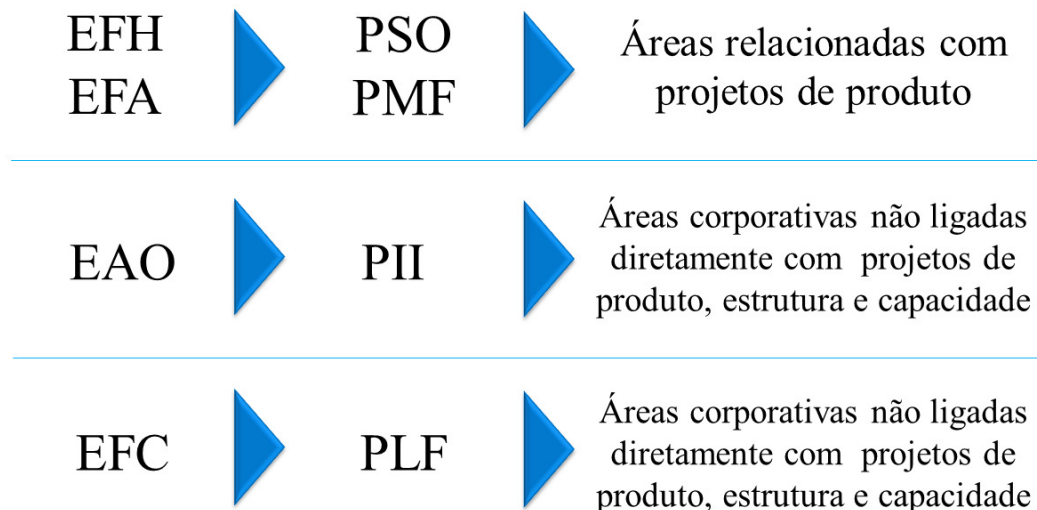


Figura 8.2.1 - Correspondência entre proposições e áreas da empresa

Fonte: Elaboração própria

Este processo complexo de estratégias emergentes tem dependência direta dos projetos, que auxiliam para que as estratégias emerjam de forma estruturada, com as características importantes de um projeto, como escopo, custo e tempo de execução determinados, aspectos de qualidade, objetivos (estratégias) e riscos avaliados. Essas estratégias emergentes suportadas por projetos podem se encaixar simultaneamente nas categorias da estratégia como fenômeno hierárquico (EFH) e a estratégia como fenômeno de aprendizado (EFA). Um projeto ou estratégia que surge para corrigir o rumo das estratégias deliberadas é considerado na categoria de estratégia como fenômeno de aprendizado (EFA), porém, esse projeto ou estratégia pode nascer na base e ser escalado para aprovação da alta direção, se caracterizando também como estratégia como fenômeno hierárquico (EFH).

A aderência do modelo da Volkswagen do Brasil ao modelo completo de formação de estratégias de Mariotto (2003) foi considerada forte. Os laços de aprendizado simples (a empresa corrigi os rumos das estratégias deliberadas) e os laços de aprendizado duplo (a empresa altera sua estratégia deliberada com base na emersão de novas estratégias) foram identificados através de diversos exemplos citados em entrevistas e participação em reuniões e, posteriormente, confirmados com as análises dos documentos disponíveis.

Além dos processos de estratégias emergentes e projetos identificados na literatura revisada, foi possível identificar um processo adicional, denominado aqui de *estratégia emergente como fenômeno a partir do líder empreendedor* (do autor) e que contém elementos do formato de estratégia empreendedora descrita por Mintzberg e Waters (1985), onde as entradas iniciais de processo surgem de ideias trazidas pelo próprio presidente, são levadas até a base da empresa, discutidas internamente e até com suporte externo e retornam até o presidente com sua viabilidade avaliada e com propostas de projetos para suportar a implementação. Se aprovadas, retornam ao nível operacional para execução.

Verificou-se também, com o auxílio da APQ, que a área responsável pela Gestão da Sustentabilidade e desenvolvimento de novos negócios está distante nos mapas perceptuais dos processos e projetos *core* da empresa e apesar de processos de Gestão da Sustentabilidade estarem presentes no Mapa Estratégico e haver desenvolvimento de inúmeras e importantes ações os resultados desta pesquisa sugerem que tais processos sejam revistos para garantir maior proximidade e aderência com os processos e projetos *core* do negócio da empresa.

Contudo, apesar de ter sido identificado que os fenômenos de estratégia emergente ocorrem e que o papel dos projetos é muito importante, uma vez que a grande maioria das estratégias emergentes é formatada como projeto e sua execução suportada por projetos, a ausência de uma metodologia clara de gerenciamento de projetos, programas e portfólios para projetos de estrutura, capacidade e não produto tem impacto direto na qualidade de planejamento, execução e controle dos projetos, na priorização dos investimentos, na avaliação dos benefícios reais e importância para a empresa que esses projetos têm. Essa lacuna abre espaço para a empresa rever seus processos e otimizá-los, com potencial de retorno rápido e mensurável.

Por fim, identificou-se que as estratégias emergentes existem simultaneamente às estratégias deliberadas (MINTZBERG e WATERS, 1985; MARIOTTO, 2003) em um processo interdependente. As estratégias emergentes como fenômeno de aprendizado (EFA) e fenômeno hierárquico (EFH) são as que têm maior influência e relação com as estratégias deliberadas da Volkswagen do Brasil.

8.3 Recomendações para estudos futuros

Esta pesquisa teve como objetivo identificar o papel dos projetos estratégias emergentes em uma grande montadora de veículos automotores que atua na indústria automobilística brasileira há 60 anos. A partir da visão multidisciplinar obtida através das entrevistas com diversas áreas da empresa e dos resultados desta pesquisa, abriu-se espaço para novos campos e possibilidades sejam pesquisados no futuro. As propostas de 1 a 6 podem ser aplicadas tanto dentro da Volkswagen do Brasil quanto em outras organizações.

1. Estudar a influência dos processos de aprendizagem nos resultados financeiros e de criação de valor para empresa com foco principal no surgimento de estratégias emergentes formatadas como projetos.
2. Pesquisar a aderência e contribuições das práticas de Gestão da Sustentabilidade descritas na literatura com o negócio da empresa. Tais práticas estão realmente em uso nas grandes corporações? Há uma conexão sustentável com o negócio da empresa?

3. Pesquisar a influência da não utilização clara e sistemática de metodologias de gerenciamento de projetos, programas e portfólios (na Volkswagen do Brasil baseado em projetos de estrutura, capacidade e não produto) com foco para a metodologia de gerenciamento de portfólio e os impactos para a empresa da não utilização de uma sistemática com regras bem estabelecidas para escolher e priorizar os projetos mais importantes e aderentes com as necessidades da empresa e disponibilidade financeira.
4. Pesquisar a eficácia da execução de estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes, através de projetos e suas disciplinas (gerenciamento de projetos, programas e portfólios). A execução da estratégia é uma área crescente e de interesse de muitos pesquisadores.
5. Estudar a aderência às metodologias clássicas e melhores práticas de Gerenciamento de projetos, programas e portfólios descritas no quinto capítulo (*5.1 Fundamentação teórica: projetos e suas disciplinas*), buscando encontrar possíveis lacunas na utilização ou até novos processos não considerados na literatura (na Volkswagen do Brasil, com foco nos projetos de desenvolvimento de produto).
6. Grandes empresas devem constantemente se adaptar às mudanças de mercado, item fortemente identificado nesta pesquisa. A não utilização sistemática de processos de lições aprendidas pode ser pesquisada, quais as influências e impactos de não se aproveitar, em sua plenitude, de experiências passadas associadas a tendências futuras.
7. Pensando apenas em outras organizações, pode-se repetir esta pesquisa e estudar o papel dos projetos em estratégias emergentes em outras montadoras ou empresas da indústria automobilística, podendo, inclusive, expandir para outras indústrias e países. A formatação desta pesquisa com a combinação de métodos utilizados permite aplicação, sem grandes ajustes, em qualquer empresa de qualquer indústria.

8.4 Considerações finais

A indústria automobilística vem passando por grandes modificações em sua natureza básica, a de produção de automóveis. Além do aumento brutal de volumes, devido à criação de novas classes consumidoras em níveis mundiais, a indústria sinaliza para uma mudança radical, passando de indústria automobilística para indústria da mobilidade, onde novos produtos e soluções serão eminentes. O carro elétrico já é realidade em muitos países e para muitas montadoras, inclusive no Grupo Volkswagen AG, porém essas novas tecnologias parecem pouco para as necessidades emergentes de mobilidade, principalmente em grandes centros urbanos. Essas mudanças conceituais e estruturais, somadas às exigências dos consumidores e aumento brutal da concorrência, obrigam as empresas a se adaptarem rapidamente. Os que não mudarem rápido sofrerão mais as consequências desses fenômenos. Nesse cenário, estratégias emergentes se mostram fundamentais para a rápida adaptabilidade e reação às novas demandas, pois se configuram de forma a economizar energia dos agentes envolvidos. A utilização de projetos surge como uma eficiente ferramenta de formatação clara e definida para essas novas estratégias, facilitando sua aprovação, implementação e controle.

Bibliografia

ALMEIDA, C. O grande ABC paulista: o fetichismo da região. Tese de doutoramento USP. São Paulo, 2008.

ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. *Organization Science*, v. 10, n. 3, p. 216-32, 1999.

ANFAVEA. Anuário da indústria automobilística brasileira. São Paulo: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 2011.

ANFAVEA. Produção de veículos. (Disponível em <http://www.anfavea.com.br/>) Acesso em: mar. 2013.

ALVESSON, M.; ASHCRAFT, K. L. Interviews. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Orgs). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage, 2012, p. 239-257.

ARCHIBALD, R. D. A global system for categorizing projects: the need for, recommended approach to, practical uses of, and description of a current project to develop the system. In: Latin American PMIGOVSIG Forum on Project Management In Government, 2004, Brasília, Brasil, p. 1-16.

ARTTO, K. et al. What is project strategy? *International Journal of Project Management*, v. 26, p. 4-12, 2008.

ARTTO, K.; DIETRICH, P. H.; NURMINEN, M. I. Strategy implementation by projects. In: Proceedings of the PMI Research Conference, 2004, Londres.

AUBRY, M.; HOBBS, B. A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, v. 42, n. 1, p. 3-16, 2011.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n.2, p. 146-154, 2010.

BIBLE, M. J.; BIVINS, S. S. Evaluating strategic project and portfolio performance. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, v. 3, n.1, p. 10-30, 2012.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. (2002). *Execution: the discipline to get the things done*. Random House Business Book, 2011, 276 p.

BOWER, J. L. *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*. Boston: division of research, Harvard Business School, 1970.

BRANNAN, M. J.; OULTRAM, T. Participant observation. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Orgs). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage, 2012, p. 296-313.

BRITO, L. A. L.; PAIVA, E. L. Produção científica brasileira em gestão de operações no período 2000-2010. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n.1, p. 57-66, 2013.

BUCHANAN, D. A. Case studies in organizational research. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Orgs). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage, 2012, p. 351-370.

BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.

CASSELL, C.; SYMON, G. Introduction: the context of qualitative Organizational Research. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Orgs). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage, 2012, p. 1-11.

CATTINI, O., JR.; ZATTI, W. R. L. A gestão de Projetos como metodologia para execução de estratégias: a efetiva utilização segundo a percepção de executivos. In: SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, p. 1-16, 2013.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New product portfolio management: practices e performance. *Journal of Innovation Management*, v. 16, n. 4, p. 333-361, 1999.

COON, B.; WOLF, S. The alchemy of strategy execution. *Wiley InterScience*, p.19-30, 2005.

COSTA, H. Seleção de portfólios de projetos. In: BARCAUI, A. (Org). *PMO – Escritórios de Projetos, Programas e Portfólios na Prática*. Brasport, 2012, p. 645-673.

- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Bookman, Porto Alegre, 2010, 296 p.
- FABRA, M. Gerência de programas. In: BARCAUI, A. (Org). *PMO – Escritórios de Projetos, Programas e Portfólios na Prática*. Brasport, 2012, p. 572-592.
- FIGGE, F. et al. The sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, v. 11, p. 269-284, 2002.
- GADIESH, O.; GILBERT, J. L. Transforming corner-office strategy into frontline action, *Harvard Business Review*, May, 2001.
- GETZ, G.; LEE, J. Why your strategy isn't working? *Business Strategy Series – Emerald*, v.12, n. 6, p. 303-307, 2011.
- GOLD, R. Roles in sociological field observation. *Social Forces*, v. 36, p. 217-233. 1958.
- GORDON, L. *A segunda chance do Brasil: a caminho do primeiro mundo*. São Paulo, SENAC, 2002.
- GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R. The voice of the customer. *Marketing Science*, v. 12, n. 1, p. 1-27. 1993.
- GUEDES, R. M. et al. Alinhamento do portfólio de projetos à estratégia das organizações: um estudo exploratório quantitativo. *E&G – Revista de Economia e Gestão*, v. 11, n. 27, p. 67-93, 2011.
- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- HAUDAN, J. A. Successful strategy execution takes people - not paper. *Wiley InterScience*. p. 37-41, 2004.
- HIGGINS, J. M. The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005.
- INOVAR-AUTO. O INOVAR-AUTO. (Disponível em: <http://inovarauto.com.br/>) Acesso em: 20 out. 2013.

IPEA. Indicadores do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012 e 2013. (Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/>) Acesso em: 30 mar. 2013.

JOHNSON, W. H. A; PARENTE, D. H. *Project strategy and strategic portfolio analysis: A Primer*. Business Expert Press, LLC, 2013 (Kindle version).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, July-August, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The execution premium*. Harvard Business Press, 2008, 320 p.

KAPLAN, R. S.; PALEPU, K. G.; PINHO, R. R. Driving strategy with the Balanced Scorecard. Case Study from Harvard Business School, N9-111-049, 2010.

KAPLAN, R.S.; MIKES, A. Managing risks: a new framework. *Harvard Business Review*, June, 2012, p. 1-13.

KHADEM, R. Alignment and follow-up: steps to strategy execution. *Journal of Business Strategy*, v. 29, n. 6, p. 29-35, 2008.

LEE, B. Using documents in Organizational research. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Orgs). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage, 2012, p. 389-407.

LINDBLOM, C. E. The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

LORD, A. M. Implementing strategy through project management. *Long Range Planning*, v. 26, n. 1, p. 76-85, 1993.

LONGMAN, A.; MULLINS, J. Project management key tool for implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, v. 25, n. 5, p. 54-60, 2004.

MACLENNAN, A. (2010). *Strategy execution: translating strategy into action in complex organizations*. Routledge, 2011 (Kindle version), 248p.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, July-August, 2005.

MADEIRA A. B. et al. Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração. *RAE – Revista de Administração de empresas*, v. 51, n. 4, p. 396-410, 2011.

MARCH, J. G. The technology of foolishness. In MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, cap. 5, p. 69 – 81, 1976.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *RAE – Revista de Administração de empresas*, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MILOSEVIC, D. Z.; SRIVANNABOON, S. A Theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, v. 37, n. 3, p. 98-110, 2006.

MINTZBERG, H. Strategic making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations: a Synthesis of research*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. *Perspectives on strategic management*. New York : Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking information in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3rd Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, H. et al. *The strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998 (ebook version).

MORGAN, G. *Imagens da organização*. Atlas, ed. 2, 2006.

MORGAN, M., LEVITT, E.; MALEK, W. A. *Executing your strategy: how to break it down and get it done*. Boston: Harvard Business School, 2007, 304 p.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. *Translating corporate strategy into project strategy*. PMI, Project Management Institute, 2004, 116 p.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*. v. 36, n. 4, p. 5-18, 2005.

MOTOR 4. Países líderes em produção de automóveis. (Disponível em: <http://motor4.com.br/motor4/tag/industria-automobilistica>) Acesso em: 21 fev. 2013.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, June, 2008.

NIETO-RODRIGUEZ, A. *The focused organization: how concentrating on a few key initiatives can dramatically improve strategy execution*. Grower, 2012, 248p.

OGC (The Office Government Commerce). PRINCE2 Process Model, 2009. (Disponível em <http://www.prince-officialsite.com>). Acesso em: 16 jan. 2013.

OSBORN, C. S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 4, p. 481-509, 1998.

PATANAKUL, P.; SHENHAR, A. J. What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 4-20, 2012.

PELLEGRINELLI, S.; BOWMAN, C. Implementing strategy through projects. *Long Range Planning*, v. 27, n. 4, p. 125-132, 1994.

PMI, Project Management Institute. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. PMI, Edição 5, 2013.

PMI, Project Management Institute. *The standard for Program Management*. PMI, Edição 2, 2008.

PMI, Project Management Institute. *The standard for Portfolio Management*. PMI, Edição 2, 2008.

PMI, Project Management Institute. PMI's Pulse of the Profession, 2012. (Disponível em <http://www.pmi.org>). Acesso em: 21 out. 2012.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 1996.

PRADO, S. T., JR. Estratégias emergentes: uma proposta de síntese conceitual. In: 1º. Encontro de Estudos em Estratégia, p.1-18, 2003.

PRITCHARD, K. Combining qualitative methods. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Orgs). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage, 2012, p. 132-148.

QUINN, J. B. *Strategies for change*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

ROGERS, P.; BLENKO, M. Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *Harvard Business Review*, January, 2006.

SAMPAIO, M.; HERSZON, L. Gerencia de portfólio. In: BARCAUI, A. (Org). *PMO – Escritórios de Projetos, Programas e Portfólios na Prática*. Brasport, 2012, p. 593-617.

SCHNEIER, C. E.; SHAW, D. G.; BEATTY, R. W. Performance measurement and management: a tool for strategy execution. *Human Resource Management*, v. 30, n. 3, p. 279-30, 1991.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. (2007). *Reinventing project management*. Harvard Business School Press, 2010, 276 p.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 1, p. 49-62, 1991.

SINKOVICS, R. R.; ALFOLDI, E. A. Facilitating the interaction between theory and data in qualitative research using CAQDAS. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Orgs). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage, 2012, p. 109-131.

SRIVANNABOON, S. Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept. *Journal of General Management*, v. 34, n. 3, p. 1-20, 2009.

TIETZE, S. Researching your own organization. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Orgs). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage, 2012, p. 53-71.

TOLLIN, K; VEJ, J. Sustainability in business: understanding meanings, triggers and enablers. *Journal of Strategic Marketing*, v. 20, p. 625-641, 2012.

TURNER, J. R. *The handbook of project-based management*. The McGraw-Hill Companies, Inc. 2009 (ebook version).

URLI, B.; TERRIEN, F. Project portfolio selection model, a realistic approach. *International Transactions in Operational Research*, v. 17, p. 809-826, 2010.

VERGARA, S. C. *Métodos de coleta de dados de campo*. Atlas, 2009, 102 p.

XAVIER, C. M. da SILVA. Padrões e metodologias de gerenciamento de projetos. In: BARCAUI, A. (Org). *PMO – Escritórios de Projetos, Programas e Portfólios na Prática*. Brasport, 2012, p. 395-415.

WALDROP, M. M. *Complexity*. New York : Simon & Schuster, 1992.

WEAVER, P. Effective project governance – linking PMI's standards to project governance. In: PMI Global Congress – Hong Kong, 2007.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. New York : McGraw-Hill, ed. 2, 1979.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage, 1995.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Sage, 2009, 240 p.

Apêndice

Questionário para entrevistas

Pergunta de pesquisa: “Qual o papel dos projetos, de qualquer natureza dentro da empresa, em estratégias emergentes que são incorporadas a estratégia corporativa corrente?”.

Objetivo: descrever como o fenômeno de estratégia emergente ocorre, principalmente através de projetos.

Empresa: Volkswagen do Brasil, Automobilística

Questões elaboradas a partir dos estudos de Mintzberg (1978), Mintzberg e Waters (1982 e 1985) e Mintzberg e McHugh (1985), Mariotto (2003), Bower (1970), Burgelman (1983), Weick (1979), March (1976), Waldrop (1992), Anderson (1999), Weaver (2007), Artto et al. (2008) e Archibald (2004).

1. Há um Plano Estratégico formalizado e divulgado de conhecimento de seus Gerentes e Diretores?

Derivação da pergunta contida em Cattini & Zatti (2013). Verificar o conhecimento do Plano estratégico por parte dos executivos.

2. Quem (cargo) é o responsável(is) para elaborar, aprovar e divulgar as metas estratégicas? Como se dá o processo de formação das estratégias?

Descobrir o tipo de estratégia (de acordo com os padrões descritos em “Of strategies” de Mintzberg & Waters (1985) e o padrão de intenção da liderança. De acordo com o padrão de estratégia identifica-se o grau de “deliberada” ou “emergente”. Nesta questão busca-se também identificar se as estratégias que emergem são fenômenos hierárquicos (Bower, 1970 e Burgelman, 1983), cognitivos (Weick, 1979 e March, 1976), resultado de auto-organização em sistemas complexos (Waldrop, 1992 e Anderson, 1999) ou de aprendizado (Mintzberg, 1990).

3. Como você fica conhecendo e é cobrado sobre o cumprimento das metas estratégicas?

Identificar ciclos de aprendizagem simples ou duplos (Mariotto, 2003) ou o conceito de *Strategic Learning* apresentado por Mintzberg & Waters (1985) e Mintzberg (1990).

4. Quais são as fontes externas ou internas que influenciam as atividades da área e forçam mudanças (surgimento de novas iniciativas)?

Relação entre o ambiente, a hierarquia e a estrutura para a estratégias emergentes. Base: artigos de Mintzberg.

5. Normalmente há mudanças/ alterações nas grandes diretrizes estratégicas? De quanto em quanto tempo elas normalmente são revistas?

Padrões de mudança e continuidade – ciclos – reorientação. Base: artigos de Mintzberg.

6. Há algum projeto ou iniciativa que surgiu no setor e passou a ser utilizado em outros departamentos?

Identificar estratégia emergente a partir de iniciativas individuais. Mintzberg & McHugh (1985) “Strategy formation in an Adhocracy”.

7. Como um projeto surge e é aprovado? Como ocorre esse processo para a quantidade de projetos existentes?

Identificar processos de formação de estratégias (Mintzberg, 1978 e Mariotto, 2003), estratégia emergente (Bower, 1970, Burgelman, 1983, Weick, 1979, March, 1976, Waldrop, 1992, Anderson, 1999, Mintzberg, 1990). Identificar níveis de burocracia e inibidores de estratégia. Mintzberg (1978) “Patterns of strategy formation”.

8. Novos projetos ficam na gaveta por conta da burocracia?

Burocracia pode inibir a estratégias emergentes. Mintzberg (1978) "Patterns of strategy formation".

9. Nos últimos anos há projetos que não estavam nas Metas Estratégicas Anuais foram executados?

Identificação de estratégias emergentes (Bower, 1970, Burgelman, 1983, Weick, 1979, March, 1976, Waldrop, 1992, Anderson, 1999, Mintzberg, 1990).

10. Os projetos executados no departamento estão claramente conectados com o mapa estratégico?

Verificar aderência ao Mapa Estratégico da empresa.

11. Que tipos de projetos são executados? Como são classificados e reconhecidos?

Identificar os tipos de projetos de acordo com a classificação de Archibald (2004).

Identificar a classificação estratégica de acordo com Arto et al. (2008).

12. Como você negocia prazos e recursos (pessoas auxiliando) para um eventual projeto que surja? Sua carga e dedicação às atividades obrigatórias/repetitivas são levadas em conta quando se negociam prazos para as atividades de novos projetos?

Descriminar projetos de iniciativas operacionais. Pergunta extraída de Weaver (2007).

13. Quando entra um novo projeto (que seja prioritário) você consegue alocar o pessoal necessário?

Identificar possíveis inibidores da estratégias emergentes. Derivação da pergunta contida em Weaver (2007).

14. Se você ou um membro de sua equipe tiverem uma nova ideia que seja útil para a empresa, como vocês fazem para implementá-la? O que necessita ser preparado? Quem aprova?

Entender a formalização de uma ideia através dos projetos e qual processo deve ser percorrido dentro da empresa.

15. Os gerentes de projetos são encorajados a desenvolver novas oportunidades para melhorar as entregas do projeto, como por exemplo, sugerir modos diferentes de execução e alterações de escopo úteis?

Identificar novas estratégias que podem emergir no nível mais baixo da hierarquia: na execução dos projetos. Derivação da pergunta contida em Weaver (2007).

16. Riscos operacionais são medidos de tal forma que impactem no surgimento de novos projetos não planejados inicialmente?

Identificar possíveis novas estratégias através de projetos para mitigação de risco operacional. Derivação da pergunta contida em Cattini & Zatti (2013).

17. Qual o percentual médio de seu tempo que você emprega em atividades previamente planejadas versus as que aparecem no dia a dia?

Identificar o padrão da liderança como Modo Empreendedor ou Modo Planejado. Assim, identifica-se tendências de comportamento do líder em emergir novas estratégias (Tracking strategy formation in an entrepreneurial Firm – Mintzberg & Waters, 1982).