UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

**Recomendações para o processo de coleta de informações do
ambiente organizacional para a tomada de decisões
estratégicas em multinacionais**

Marina Pulzi Barretella Natali

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO
2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

MARINA PULZI BARRETELLA NATALI

**Recomendações para o processo de coleta de informações do
ambiente organizacional para a tomada de decisões
estratégicas em multinacionais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Corrigida

**SÃO PAULO
2017**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Natali, Marina Pulzi Barretella

Recomendações para o processo de coleta de informações do ambiente organizacional para a tomada de decisões estratégicas em multinacionais / Marina Pulzi Barretella Natali. – São Paulo, 2017.
147 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Ambiente organizacional 2. Estratégia organizacional 3. Planejamento estratégico 4. Tomada de decisão I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4

Dedico esta obra ao meu avô Aldo Pulzi, tenho saudade imensa. Ao meu marido Renato e filho Pedro Henrique, meus defensores e heróis.

AGRADECIMENTOS

A conclusão de um mestrado profissional é um desafio imenso em um turbilhão de situações e circunstâncias que ocorrem no período proposto pelo curso. Durante esse momento, é preciso gerenciar a vida corporativa, acadêmica e pessoal, de forma que todos esses âmbitos sejam direcionados ao sucesso e à concretização de suas atividades.

No decorrer do mestrado, enfrentei um *impeachment* no Brasil e uma grande crise política, que culminou em uma crise econômica severa. Esse cenário me afetou diretamente, por meio do desemprego de familiares e da necessidade de mudar de departamento dentro da organização para a qual trabalho. Outras situações também me afetaram, como a morte do meu avô e a adoção de um filho.

Foram muitos os desafios que ocorreram nesses trinta meses nos quais me dediquei para me tornar uma educadora. Em busca do meu sonho de me tornar professora e propiciar meu crescimento como pesquisadora, adaptei minha vida aos poucos para chegar até este ponto.

Agradeço ao meu marido, que cuidou do nosso filho, Pedro Henrique, para que eu pudesse me dedicar à essa atividade, assim como fizeram minha sogra e meu sogro, Roseli e João. Sem eles, não seria possível concluir esta dissertação.

Agradeço ao meu irmão, Gilmar Barretella, que me incentivou, ouviu e aconselhou, colocando-se sempre como meu amigo, sem julgamentos ou críticas, e apenas mostrando o que há de melhor em mim. Também agradeço à minha mãe pelo apoio e presença.

Eu agradeço aos mestres que tive durante a vida e também àqueles que me acompanharam nessa jornada, me incentivando, corrigindo e orientando: meu orientador, o Professor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, bem como os docentes Marcelo Caldeira Pedroso, Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, Jane Aparecida Marques, Emerson Maccari e Amaru Maximiano, entre outros.

Deixo aqui um agradecimento especial ao meu orientador, que me ensinou muito mais do que como realizar uma pesquisa. O Professor Martinho me deu ensinamentos de vida, me ensinou sobre a humildade e as relações humanas. Ele é um ser humano exemplar e dedicado aos seus alunos.

Agradeço aos amigos que fiz durante as oito disciplinas que cursei para completar os créditos necessários para conclusão do Mestrado Profissional, nossas aulas foram incríveis. Deixo um especial agradecimento para aqueles que estiveram mais próximos de mim em seu apoio: Alini, Fernanda, Edson, Daniel, Stefani e Paulo.

Agradeço aos entrevistados pelo tempo, gentileza, carinho, acessibilidade, acolhimento e inspiração. Vocês são a essência desta pesquisa.

Agradeço à Universidade de São Paulo, pela oportunidade que me foi conferida e por abrir suas portas aos profissionais do mundo corporativo, possibilitando o desenvolvimento intelectual e científico, além de uma preciosa troca de conhecimentos entre mundos que são, muitas vezes, afastados demais.

E, finalmente, agradeço à mãe biológica do Pedro Henrique, por permitir que eu me tornasse mãe e pudesse viver a experiência da maternidade. Graças a ela, eu sou uma mulher realizada, feliz e fui inspirada a terminar este curso pelo sorriso mais doce. Que Deus acalme seu coração, quando pensar em sua renúncia.

“O começo de todas as ciências é o espanto de as coisas serem o que são.”

ARISTÓTELES, 2001, p.11

RESUMO

Após alguns anos trabalhando nas áreas de planejamento estratégico, a pesquisadora percebeu que os gestores envolvidos no processo de decisão estratégica, muitas vezes, chegam a uma resolução com poucas informações do ambiente organizacional. A partir da percepção deste problema, foi realizada esta pesquisa, de forma a identificar as consequências das decisões estratégicas tomadas com lacunas no processo de análise ambiental. Esta pesquisa contém vinte e duas entrevistas com executivos responsáveis por tomadas de decisões estratégicas em multinacionais, que foram realizadas para compreender quais variáveis do ambiente organizacional foram coletadas e utilizadas para cada tomada de decisão relatada, assim como quais não foram coletadas, gerando lacunas no processo decisório. A identificação de lacunas nesse processo de coleta de informações possibilitou a criação de recomendações para o mundo corporativo, que poderão auxiliar no entendimento e na contextualização das variáveis necessárias para o processo. O resultado da pesquisa possibilita um aprimoramento das ferramentas de análise do ambiente organizacional para a tomada de decisões estratégicas, de forma que se possa responder de maneira adequada às várias especificidades empresariais, considerando as variáveis que permeiam o ambiente organizacional. Para o mundo acadêmico, a utilidade desta pesquisa estaria na reflexão promovida em favor do aperfeiçoamento de modelos e métodos. Foi realizada uma revisão teórica sobre Análise do Ambiente Organizacional, Planejamento Estratégico e Processo Decisório Estratégico. Optou-se por uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas em multinacionais. Entre as conclusões, podemos salientar: nas tomadas de decisão utilizam-se mais dados históricos do que projeções para o futuro. Houve também pouca análise do ambiente interno, criando, em alguns casos, insatisfação e problemas nos projetos. Por fim, ficou evidenciada a falta de conhecimento técnico de análise ambiental nos tomadores de decisão, o que denota necessidades de capacitações específicas para desempenhar melhor esta responsabilidade.

Palavras-chave: Análise Ambiental; Planejamento Estratégico; Tomada de Decisão.

ABSTRACT

After a few years working in strategic planning departments, the researcher realized that managers involved in the strategic decision process often come to a resolution with little information from the organizational environment. From this perceived problem, this research was carried out in order to identify the consequences of strategic decisions taken when gaps exist in the environmental analysis process. This survey contains twenty-two interviews with executives responsible for strategic decision-making in multinationals. These were carried out to understand which organizational environment variables were collected and used for each reported decision and which were not collected, generating gaps in the decision-making process. The identification of gaps in this information collection process made it possible to create recommendations for the corporate world - these could help understanding and contextualizing the variables needed for the process. This research allows an improvement in tools made to analyze the organizational environment for strategic decision-making, so that one can respond adequately to various business needs, taking into account variables that permeate the organizational environment. For the academic world, the usefulness of this research would be in the reflection promoted in favor of improvement of models and methods. A review was carried out on Organizational Environment Analysis, Strategic Planning and Strategic Decisional Process. A qualitative research was chosen, with semistructured interviews in multinationals. Among the conclusions, we can point out: in decision-making, more historical data are used than projections for the future. There was also little analysis of the internal environment, creating, in some cases, dissatisfaction and problems in the projects. Finally, it was evidenced the lack of technical knowledge of environmental analysis in decision makers, which indicates specific training needs to better perform this responsibility.

Keywords: Environmental Analysis; Strategic planning; Decision Making

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA.....	4
LISTA DE SIGLAS E TERMOS	15
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	16
LISTA DE QUADROS.....	17
LISTA DE GRÁFICOS.....	18
1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 RELATO DA EXPERIÊNCIA.....	21
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	22
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 JUSTIFICATIVA	22
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO.....	26
2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	34
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO AMBIENTAL	37
3 TRAJETO METODOLÓGICO.....	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	42
3.1.1 Natureza da pesquisa	43
3.1.2 Abordagem do Problema.....	43
3.1.3 Objetivos	43
3.1.4 Procedimentos técnicos	44
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	44
3.3.1 Relatos: agrupamentos típicos de análises.....	47
3.3.2 Modelo de análise de dados.....	49
3.3.3 Condensação dos dados.....	50
3.3.4 Exibição dos dados.....	51
3.3.5 Elaboração e verificação das conclusões.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
4.1 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	53

4.2 PANORAMA DAS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS EM MULTINACIONAIS COM FILIAIS NO BRASIL	54
4.3 DEFINIÇÕES DOS CÓDIGOS E SUAS UTILIDADES PRÁTICAS.....	59
4.4 ANÁLISE POR CONDENSAÇÃO	62
4.4.1 Clientes.....	62
4.4.2 Plano de Marketing	71
4.4.3 Abertura de novas fábricas	73
4.4.4 Exportação de serviços.....	78
4.4.5 Aquisição de empresas	85
4.4.6 Lançamento de produtos.....	89
4.4.7 Exportação de tecnologia	98
4.5 ANÁLISE POR SEGMENTO AMBIENTAL	101
4.5.1 Análise Macroambiente Clima	102
4.5.2 Análise Macroambiente Solo	108
4.5.3 Análise do Ambiente Operacional.....	114
4.5.4 Análise do Ambiente Interno.....	124
4.6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	133
4.6.1 Limitações da pesquisa.....	141
4.6.2 Sugestão de estudos futuros.....	142
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICES	145
APÊNDICE 1 – Roteiro para entrevistas (todos os respondentes).	145

LISTA DE SIGLAS E TERMOS

TI: Tecnologia da Informação

SI: Sistemas de Informação

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Turn Over: Rotatividade de funcionários

Insights: compreensão súbita de alguma coisa ou determinada situação

B2B: Business to Business

Refresh (tecnológico): Atualização dos equipamentos de uma empresa

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1: Geração de conhecimento por meio do ambiente organizacional
Figura 2: Estímulos iniciais e influências no processo decisório estratégico.
Figura 3: Modelo geral do processo decisório estratégico
Figura 4: Processo de planejamento estratégico formal
Figura 5: Dados, informação e conhecimento
Figura 6: Uso da informação no processo de tomada de decisão
Figura 7: Resumo da busca por informações e monitoramento do ambiente organizacional
Figura 8: Modelo de análise de dados de Miles *et al.*

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1: Fases do processo decisório e suas rotinas
- Quadro 2: Aspectos internos *versus* Ambiente Organizacional
- Quadro 3: Segmentos Ambientais
- Quadro 4: Variáveis identificadas para elaborar as questões de pesquisa
- Quadro 5: Especialistas entrevistados na primeira etapa do estudo
- Quadro 6: Coleta de dados dos relatos identificados por agrupamento
- Quadro 7: Síntese da etapa de coleta de relatos
- Quadro 8: Famílias e códigos
- Quadro 9: Agrupamento 1: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental
- Quadro 10: Agrupamento 2: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental
- Quadro 11: Agrupamento 3: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental
- Quadro 12: Agrupamento 4: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental
- Quadro 13: Agrupamento 5: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental
- Quadro 14: Agrupamento 6: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental
- Quadro 15: Agrupamento 7: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental
- Quadro 16: Resultado das entrevistas: informações do Macroambiente Clima
- Quadro 17: Resultado das entrevistas: informações do Macroambiente Solo
- Quadro 18: Resultado das entrevistas: informações do Ambiente Operacional
- Quadro 19: Resultado das entrevistas: informações do Ambiente Interno
- Quadro 20: Percentual de informações do ambiente por fase do processo decisório
- Quadro 21: Recomendações ao mundo corporativo

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Análise do Macroambiente Clima
- Gráfico 2: Macroambiente Clima: problemas identificados
- Gráfico 3: Macroambiente Clima: consulta aos especialistas
- Gráfico 4: Análise do Macroambiente Solo
- Gráfico 5: Macroambiente Solo: problemas identificados
- Gráfico 6: Análise do Ambiente Operacional
- Gráfico 7: Análise do Ambiente Operacional: problemas identificados
- Gráfico 8: Análise do Ambiente Operacional: problemas identificados pós-implementação
- Gráfico 9: Análise do Ambiente Interno
- Gráfico 10: Análise do Ambiente Interno: problemas identificados
- Gráfico 11: Resultado da análise ambiental
- Gráfico 12: Problemas encontrados na análise ambiental

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuam em um mundo incerto e dinâmico, o que gera uma dependência entre elas e as informações do ambiente organizacional. Estar alerta para as mudanças e conhecer o ambiente, permite que a organização inove e se adapte a um mundo em transformação.

Para garantir a sobrevivência da empresa é preciso ter a capacidade de entender o que os sinais do ambiente organizacional dizem e, a partir deles, saber qual será a melhor ação para a companhia. Nesse contexto, não é difícil observar que a organização que consegue prever como a indústria e os mercados se comportarão terá, certamente, uma vantagem competitiva.

O plano estratégico de negócios pode surgir de diferentes formas nas organizações. Fatores como o tamanho da organização, o setor de atuação e o perfil do consumidor, entre outros, ocasionam esta variação. Em grandes organizações multinacionais, a necessidade de um plano estratégico de negócios pode surgir localmente ou por meio de entidade superior. Independente de o estímulo ser interno ou externo, as informações do ambiente organizacional providas aos decisores precisam conter todos os dados necessários para que o processo de decisão estratégica seja eficiente, além de evitar problemas inesperados durante a implementação da decisão.

A análise das informações do ambiente organizacional, os modelos de planejamento estratégico e a gestão da informação são os grandes desafios para as multinacionais, pois integram as práticas negociais às decisões instantâneas e corretas. Os recursos tecnológicos presentes nas organizações podem dar suporte ao sucesso do processo decisório estratégico, permitindo gerar ações rápidas para responder aos estímulos e sinais do ambiente organizacional, mas é preciso que esses sistemas estejam apoiados em uma metodologia capaz de direcionar a coleta de informações corretamente.

Choo (2005, p. 3) afirma que “sem um firme anseio de como ela cria, transforma e usa a informação, uma organização não teria a visão coerente para gerir e integrar [o planejamento estratégico] a seus processos de informação e recursos de informação”.

A estrutura tecnológica precisa se apoiar em uma metodologia para a gestão da informação, não basta ter apenas um ou outro recurso. Se apoiar em um modelo para a coleta e gestão dos dados, permite minimizar a ausência, o excesso ou a falta de informações essenciais.

Cândido, Valentin e Contani (2005, p. 6) vão ao encontro dessa constatação, quando apontam que “os problemas mais comuns encontrados nas empresas são fluxos de dados inadequados, desconhecimento das informações existentes, má utilização das tecnologias e tomada de decisão repleta por insegurança e falta de precisão”.

Para reagir às situações do ambiente organizacional, as organizações precisam ser capazes de chegar a resoluções adequadas, uma vez que essas decisões são determinantes para o resultado dos negócios. De acordo com Choo (2003), a informação deve ser processada para apoiar as decisões da empresa. Para que isso se dê, o monitoramento do ambiente organizacional é essencial e a coleta de informações é requisito básico para que a organização obtenha ganhos de produtividade, crescimento e evolução.

Choo (2003) explica que a informação do ambiente organizacional, necessária para o processo de tomada de decisão, deve ser interpretada e processada de modo a constituir significados que serão desdobrados em conhecimentos e ações. A empresa precisa ser capaz de gerar significado, conhecimento e decisões, a fim de:

- Adaptar-se às mudanças do ambiente organizacional;
- Aprender constantemente e,
- Utilizar o conhecimento e a experiência de seus colaboradores para gerar inovação.

Santos (2000, p. 01) afirma que "o tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes", sendo necessária a adoção de modelos adequados para a coleta das informações que, de fato, sejam relevantes e adequadas para a tomada de decisão estratégica em curso.

Luz Júnior (2014) contribui com essa análise, explicando que as organizações devem considerar as mudanças constantes que ocorrem no seu ambiente organizacional. Nesse sentido, os processos de planejamento precisam se adaptar às empresas e suas mudanças, sendo a coleta de informações do ambiente organizacional fator primordial para o sucesso do processo decisório estratégico.

É nesse ponto que reside a importância de se aplicar um modelo para a coleta de informações e análise do ambiente organizacional que torne possível garantir e compreender as informações que influenciam no processo de tomada de decisões estratégicas das empresas, permitindo a geração de ações estratégicas assertivas.

1.1 RELATO DA EXPERIÊNCIA

As decisões operacionais, em sua maioria, seguem um processo bastante estruturado nas grandes empresas multinacionais. Contudo, esta pesquisadora se deparou com a seguinte realidade: apesar da estrutura mencionada para as decisões operacionais, há falta de uniformização nos processos de decisão estratégica. Isso significa que, quando há necessidade de elaboração de cenários estratégicos para a tomada de decisão, cada um deles é desenvolvido de forma distinta e considerando informações diferentes.

Esta percepção foi gerada com base nos anos de atuação desta pesquisadora em planejamento estratégico. Tal experiência possibilitou a percepção de que o gestor envolvido no processo de decisão estratégica está, muitas vezes, influenciado por apenas uma parte das informações relevantes para tomada de decisões. Desse modo, ele não tem conhecimento de modelos acadêmicos que possam auxiliá-lo durante a coleta de informações do ambiente organizacional.

A falta de estrutura do processo de coleta e processamento de informações estratégicas do ambiente organizacional abre espaço para erros de análise ou para a definição de ações estratégicas que podem vir a comprometer a resolução tomada. Nesse contexto, podem ocorrer diversos problemas que não foram previstos de modo antecipado nos cenários elaborados quando desse processo.

Tendo esse quadro em vista, este trabalho elenca vinte e dois processos decisórios estratégicos reais de grandes corporações multinacionais, a opinião dos decisores sobre quais são as informações mais importantes do ambiente organizacional a serem levadas em conta para a tomada de decisão estratégica e sugere a utilização do modelo de Almeida (2001) como metodologia base para a coleta de informações.

Cabe apontar que os principais processos decisórios vivenciados pela pesquisadora, e que a motivaram a desenvolver este estudo, foram:

- Definição de qual cidade sediará uma equipe com cerca de 300 pessoas;
- Definição de rescindir ou não o contrato de um projeto que apresentava prejuízo;
- Definição pela venda ou não de um determinado produto da organização.

Os processos decisórios estratégicos citados acima têm um ponto em comum: todos demonstraram descompasso entre as informações coletadas no ambiente organizacional, seu processamento e a análise realizada para a tomada de decisão estratégica.

De acordo com a percepção da pesquisadora, faltou envolvimento da organização no fornecimento de informações adequadas para a tomada de decisão estratégica. As

relações entre os gestores da organização deveriam ter sido facilitadas pelos sistemas de apoio gerencial e metodológico. Salienta-se que os decisores precisariam ter tido maior conhecimento das consequências e dos resultados das alternativas expostas para que, com isso, pudessem escolher a melhor entre as opções disponíveis. Utilizando informações adequadamente, o resultado de cada alternativa seria conhecido e seus riscos, minimizados.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão central deste trabalho buscou uma resposta para a seguinte pergunta: como empresas multinacionais podem aprimorar a coleta de informações do ambiente organizacional para o processo de tomada de decisão estratégica?

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

Propor recomendações para a busca e a seleção efetiva de informações estratégicas do ambiente organizacional para o processo de tomada de decisão em empresas multinacionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar um panorama sobre como os tomadores de decisão de grandes organizações multinacionais buscam e analisam as informações do ambiente organizacional durante a tomada de decisão estratégica;
- Comparar a esfera prática com a teórica, a fim de estabelecer recomendações para a análise ambiental;
- Validar as recomendações propostas para a análise ambiental a partir da visão dos *experts* em planejamento estratégico.

1.4 JUSTIFICATIVA

Conforme já foi apontado, o problema que originou a presente dissertação nasceu da vivência prática desta pesquisadora, quando constatou que as organizações não coletam as informações com base em um modelo ou metodologia já recorrente na literatura. O problema em perspectiva consiste em identificar e demonstrar que as decisões estratégicas em multinacionais não seguem uma metodologia ou padrões básicos para coleta e organização de informações do ambiente organizacional.

Grant (1996) expõe questões acerca desse problema, como as dificuldades encontradas pelas empresas para coletar informações no ambiente organizacional para permitir a criação de vantagem competitiva. Segundo o autor, as organizações precisam compreender onde e quais dados devem ser coletados, sendo capaz de identificar se existe falta de integração entre o conhecimento da empresa e a realidade do ambiente organizacional. Para que isso aconteça, o mundo acadêmico pode fornecer ao mundo corporativo recomendações, sistemas ou modelos apoiados na coleta de informações do ambiente organizacional, de forma que nenhuma informação essencial seja ignorada.

A relação entre a análise das informações do ambiente organizacional e a estratégia de negócios tem sido ignorada na esfera prática, pois as informações desse meio são coletadas sem padrão ou metodologia determinados, com tempo limitado, de acordo com cada caso ou solicitação de análise. Isso prejudica a qualidade das resoluções alcançadas, uma vez que as tendências no ambiente organizacional precisam ser monitoradas e corretamente interpretadas, caso se queira permitir o discernimento de mudanças ambientais futuras.

Contudo, entende-se, nesta pesquisa, que recomendações confiáveis para coleta e processamento de informações do ambiente organizacional podem facilitar a vida dos gestores no processo de decisão estratégica, diminuindo o número daqueles que recorrem a opiniões de pessoas de confiança como principal fonte de informação no processo de tomada de decisões estratégicas. Sem esse cuidado, diversos elementos podem onerar o processo abordado neste estudo.

Sendo assim, para que as empresas adotem uma estratégia eficaz, é preciso que possuam atividades padronizadas, como: monitorar as informações do ambiente organizacional, coletar as informações relevantes para o negócio, agregar valor à informação por meio de análise, disseminar a informação e utilizá-la, reiniciando o fluxo, conforme a **Figura 1**.

Figura 1 - Geração de conhecimento por meio do ambiente organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Almeida (2001), Grant (1996) e Mintzberg *et al.* (1976).

Muitas vezes, fatores como a carga de trabalho, a pressão por resultado e os conflitos de interesses podem atrapalhar a racionalidade, demonstrando a importância da utilização de um conceito bem definido para a coleta das informações do ambiente organizacional, de forma que dados importantes sejam reunidos durante o processo de tomada de decisão estratégica.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A estrutura proposta para esta dissertação foi elaborada de forma a introduzir o tema em seu capítulo inicial, no qual poderão ser encontrados o contexto da pesquisa, o relato da experiência da pesquisadora, a questão de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa.

O segundo capítulo apresentará o referencial teórico, que contém o levantamento realizado sobre os temas que fundamentam esta dissertação, tendo sido estruturado em quatro etapas. Na primeira, contextualizou-se o processo decisório estratégico e, na segunda, o planejamento estratégico e seus conceitos. Coube à terceira etapa situar a importância do levantamento de informações do ambiente organizacional durante o processo de tomada de decisões estratégicas, abordando a análise do ambiente

organizacional, segundo o modelo proposto por Almeida (2001). E, finalmente, na quarta etapa, encontra-se a abordagem da gestão e da análise da informação do ambiente organizacional.

O terceiro capítulo coloca a trajetória metodológica utilizada na elaboração desta pesquisa, apresentando o modelo teórico que dá suporte a ela, bem como o modelo de análise e coleta de dados. A pesquisa foi executada em duas etapas: na primeira, foram entrevistados vinte e dois profissionais que já tinham participado de pelo menos um processo de decisão estratégica em suas vidas profissionais, com intuito de identificar quais foram as informações do ambiente organizacional coletadas durante tal experiência. Após a transcrição das entrevistas, deu-se início à análise, conforme o modelo teórico apresentado neste trabalho. A análise qualitativa foi realizada por meio do *software* Atlas TI, seguindo o modelo de análise proposto por Miles, Huberman & Saldanha (2014), sendo esse um processo iterativo que contempla a codificação, condensação e análise das conclusões relatadas.

O quarto capítulo apresenta as entrevistas estudadas e a condensação dos dados levantados em cada caso de tomada de decisão estratégica apresentado.

No quinto capítulo, encontram-se os resultados, além de uma análise dos achados das pesquisas realizadas por meio das entrevistas semiestruturadas que abordaram a visão executiva sobre o processo atual e os padrões de significados.

O sexto e último capítulo trará as conclusões e recomendações, validadas por um profissional especializado em estratégia organizacional. Apresentará, também, os principais *insights*, descobertas, limitações, contribuições e indicações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação apresentará (1) o processo decisório estratégico, (2) o planejamento estratégico, (3) a análise do ambiente organizacional e (4) a gestão estratégica da informação ambiental.

2.1 O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

O ato de tomar uma decisão pertence a todos os indivíduos e acontece a cada instante de suas vidas. O simples ato de escolher um alimento para ser consumido ou uma música para ser ouvida faz parte um processo de tomada de decisão.

Simon (1959) define *decisão* como um objeto que possui uma ação no presente e uma descrição do futuro. A ação no presente orienta o comportamento em relação ao estado pretendido no futuro, buscando pela alternativa escolhida. Para Simon (1959, p. 20), “o objetivo da organização é, indiretamente, o objetivo pessoal de todos os seus participantes”, sendo que o poder da decisão é o que torna diferente o peso que cada participante possui no estabelecimento do rumo da organização.

Fredrickson, W. (1986), por sua vez, explica que o estímulo para o início de uma tomada de decisão estratégica pode acontecer a partir de uma crise, problema ou uma oportunidade. As questões podem surgir de qualquer lugar ou nível de uma organização. Os decisores podem reconhecer os estímulos como tendo um significado estratégico ou ignorá-los, por causa de suas percepções ou objetivos pessoais. Sendo assim, os interesses dos membros da empresa, assim como seus valores e crenças, podem levá-los a não tomar nenhuma ação, deixando, desse modo, o problema tornar-se crítico e as oportunidades, perdidas. A **Figura 2**, a seguir, salienta esse processo:

Figura 2: Estímulos e influências no processo decisório estratégico.
Fonte: Elaborado pela autora com base em Simon (1959) e Fredrickson, W. (1986).

Simon (1959, p.5) divide as decisões em dois tipos: programadas e decisões não-programadas. Elas não são propriamente distintas, mas um conjunto contínuo. As decisões programadas são provenientes de monitoramento ambiental e procedimentos pré-estabelecidos, sendo que todos os resultados já conhecidos de antemão. Já as decisões não-programadas, não possuem regras pré-estabelecidas ou modelos, e o tomador de decisão se encontra diante de uma situação na qual dificilmente todas as variáveis do ambiente organizacional estejam disponíveis ou há dificuldade para reuni-las e organizá-las em tempo hábil.

A sobrevivência da empresa depende da sua capacidade de capturar as variáveis do ambiente organizacional para realizar ajustes entre as demandas ambientais e suas competências em tempo hábil. A partir de estímulos provindos do ambiente, os gestores podem gerar alternativas de ações, iniciando o processo decisório estratégico para se posicionar em relação às variáveis mapeadas. (Yu *et al.*, 2016).

Nesse contexto, entende-se a decisão organizacional como um comprometimento de recursos e pessoas para a ação e o processo decisório estratégico como um conjunto de ações que começa com a identificação de estímulos do ambiente organizacional e finalizam-se com o comprometimento da empresa e seus funcionários com a alternativa selecionada. Além disso, a ação envolve posicionamento em relação às variáveis do ambiente organizacional. (YU *et al.*, 2016, p. 176).

Mintzberg e seus colaboradores (MINTZBERG *et al.*, 1976) escreveram um modelo no qual a decisão estratégica não segue um processo linear, mas um conjunto de subsistemas nos quais subdecisões são tomadas durante o processo decisório. Os autores explicam que as pessoas não são capazes de impedir avaliações enquanto levantam as alternativas, sendo forçadas a decidir e a rever as informações coletadas e as alternativas propostas. Portanto, não se trata de uma relação sequencial simples das fases do processo decisório estratégico, conforme a **Figura 3**, apresentada a seguir:

Figura 3: Modelo geral do processo decisório estratégico.
Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora, com base em Mintzberg et. Al., 1976.

As fases do processo decisório são classificadas por Mintzberg *et al.* (1976) como rotinas: “[...]na fase de identificação, temos a rotina de reconhecimento e diagnóstico. Na fase de desenvolvimento, temos a rotina de Pré-seleção e projeto. Por fim, na fase de seleção, temos a rotina de análise e autorização”. O **Quadro 1**, a seguir, apresenta um detalhamento de cada rotina identificada por Mintzberg:

Quadro 1: Fases do processo decisório e suas rotinas.

Fase do processo decisório	Rotinas principais	Descrição
Identificação	Reconhecimento	Rotina na qual a necessidade de uma tomada de decisão é identificada a partir de uma comparação entre uma informação e seu padrão esperado. Geralmente o padrão é baseado em tendências passadas e projetadas, comparação com outras empresas ou expectativas.
	Diagnóstico	Rotina na qual o decisor é confrontado com uma matrix de dados parcialmente estruturada, devendo este organizar as informações e coletar mais dados para esclarecer os tópicos. O diagnóstico pode ser realizado por meio de grupos de trabalho, consultorias, entre outros.
Desenvolvimento	Pré-seleção: Busca	Rotina utilizada para a busca de soluções no ambiente organizacional. Mintzberg organizou esta rotina em quatro possíveis sub-rotinas: busca na memória da organização, busca passiva (decisor aguarda passivamente uma solução), busca por geradores (ativando toda cadeia de produção) e busca ativa (busca-se uma alternativa diretamente).
	Projeto	Rotina que desenvolve soluções para a decisão ou adaptação de soluções existentes.
Seleção	Pré-seleção	Rotina utilizada para eliminação do inviável devido ao grande número de soluções propostas. Geralmente ocorre no próprio ciclo de busca.
	Análise	Rotina de avaliação que surge de três diferentes formas: julgamento de valor (intuição sem justificar razão), barganha (consenso) ou análise (avaliação do fato).
	Autorização	Rotina que ocorre quando há necessidade de aprovação de diferentes níveis hierárquicos para comprometer a organização em um curso de ação.

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base em Mintzberg *et al.* (1976).

As rotinas do modelo apresentadas no **Quadro 1** podem surgir ou acontecer em qualquer ordem durante o processo decisório estratégico, podendo também se repetir, alternando-se ou gerando ciclos. Os fatores que explicam o porquê dessas mudanças e sua complexidade são chamados de fatores dinâmicos. Bataglia (2002), explica que estes fatores são gerados por interrupções, como impasses políticos, atrasos no cronograma, busca de mais informações ou espera do melhor momento para iniciar uma atividade.

Seguindo os conceitos apresentados sobre a complexidade da tomada de decisão estratégica, Yu *et al.* (2016) aponta que ela é caracterizada por duas dimensões: (1) natureza da decisão e (2) os interesses dos tomadores de decisão envolvidos, conforme o detalhado a seguir:

- 1) Natureza da decisão: Yu *et al.* (2016) cita seis aspectos a serem considerados: raridade, impacto, abrangência, tempo de influência, profundidade das mudanças e restrições a opções futuras.
 - Raridade é o aspecto que qualifica a decisão de acordo com a ausência de decisões anteriores tomadas pela empresa. Neste aspecto, a empresa lida com mais incerteza e com menos estrutura, tornando a decisão rara. O fato de uma decisão ser inédita torna a empresa mais propensa a erros e a decisão passa a ser mais complexa.
 - Impacto é definido pelo impacto da decisão.
 - Abrangência está relacionada com as consequências da tomada de decisão para a empresa.
 - Profundidade das mudanças: está relacionada com o quanto a organização mudará após a decisão.
 - Tempo de influência: está relacionado com a duração das consequências da escolha do processo decisório.
 - Restrições a opções futuras são as limitações provindas da decisão que podem restringir ações futuras.
- 2) Interesses dos tomadores de decisão: Yu (YU *et al.*, 2016) explica que pessoas, departamentos e organizações que se relacionam com a empresa podem ter interesses diferentes em um processo decisório estratégico, tanto no sentido de alcançar algum resultado específico, quanto ao compartilhar seus conhecimentos e informações, podendo estes atores influenciar na decisão.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As decisões estratégicas representam a geração e a escolha de alternativas para problemas de posicionamento em relação ao ambiente organizacional. Sendo assim, espera-se que surjam naturalmente no planejamento estratégico. (BATAGLIA, 2002)

O significado de planejamento estratégico, Segundo Ward (1988, p. 105), refere-se ao desenvolvimento de planos para atingimento de resultados lucrativos, conforme vemos a seguir:

[...] o termo planejamento estratégico normalmente se refere ao processo de desenvolvimento de uma estratégia de negócios para o crescimento lucrativo. Ele é projetado para criar *insights* sobre a empresa e o ambiente em que a empresa opera. Fornece uma forma sistemática de fazer perguntas chave sobre as empresas.

Segundo Quinn (1991), os principais objetivos de um plano estratégico são os seguintes:

- Gerar os objetivos, políticas e ações de forma clara;
- Lidar com os imprevistos, desenvolvendo uma postura que leve a empresa atingir seus objetivos;
- Promover a iniciativa;
- Aumentar o comprometimento;
- Agir no momento necessário;
- Coordenar a liderança;
- Surpreender todos os competidores;
- Prover segurança para o negócio.

O resultado de um planejamento contém etapas de fácil entendimento para, por exemplo, melhorar a satisfação do cliente, aumentar o lucro ou preparar a empresa para a próxima gestão. (WARD, 1988)

O planejamento estratégico formal representa decisões validadas e adicionadas ao orçamento da empresa, sendo que o seu processo de criação possui procedimentos que geram e avaliam estratégias para determinar os objetivos de longo prazo da empresa. Além disso, faz parte do planejamento estratégico monitorar os resultados do plano após sua implementação. Durante cada uma dessas etapas, é importante que uma metodologia seja usada para obter o comprometimento de quem será afetado pelo plano. (ARMSTRONG,

1982). A **Figura 4**, abaixo, apresenta o processo de planejamento estratégico formal sumarizado, conforme Armstrong (1982):

Figura 4: Processo de planejamento estratégico formal.
Fonte: Armstrong, J. S. (1982).

A definição de objetivos é considerada como um item importante do planejamento formal. Os objetivos devem ser escritos claramente, começando pelos objetivos finais para a organização e, posteriormente, refinados as informações levantadas em objetivos mensuráveis específicos. (ARMSTRONG, J. S., 1982).

O planejamento formal exige um procedimento para avaliar as alternativas encontradas. As estratégias viáveis devem ser avaliadas em relação a cada um dos objetivos listados. Vários procedimentos podem ser usados, como listas de verificação, técnica de Delphi (com especialistas internos) ou o "advogado do diabo" (no qual uma pessoa tem o papel de desafiar uma estratégia proposta). As reuniões tradicionais, comumente usadas no planejamento informal, raramente são adequadas. (ARMSTRONG, J. S., 1982)

O planejamento estratégico precisa fornecer *feedback* em intervalos definidos, permitindo a geração de ações corretivas. Segundo Armstrong (1982), o monitoramento deve conter as mudanças do ambiente, nas capacidades da organização e de seus concorrentes, ações da empresa e dos concorrentes e os resultados.

Espera-se que o compromisso com os objetivos seja maior se as diversas partes interessadas participarem do processo de definição de planejamento estratégico. (ARMSTRONG, J. S., 1982) O planejamento estratégico não assume que o crescimento quando, mas sim que o crescimento ocorrerá se forem tomadas medidas específicas para incentivá-lo. (WARD, 1988)

Em relação aos assuntos que devem ser abordados no processo de planejamento estratégico, Mintzberg (1991) defende um conjunto de cinco grupos de estratégias,

compostas em uma lógica hierarquizada: posicionar o negócio, definir suas características, desenvolver o negócio (mercado e produto), ampliar o negócio e reconcepção do negócio principal.

Segundo Mintzberg (1994), a criação de estratégias não é um processo isolado, mas sim um processo entrelaçado, portanto não pode apenas ser considerado apenas como um processo formal, mas sim sobre como as empresas funcionam.

Para realizar o planejamento estratégico com êxito, é preciso compreender quais são as variáveis de cada segmento ambiental que tem influência na organização. É necessário conseguir mapear as variáveis adequadas para responder às perguntas realizadas. Godet (1997, p.19) explica que

[...] quando as variáveis corretas são monitoradas, é necessária uma metodologia para analisar os dados. Muitas organizações elaboram cenários para analisar as informações e tomar decisões. O objetivo da metodologia de planejamento estratégico com base em cenários propõe orientações e ações estratégicas com base nas competências da organização, análise ambiental e concorrentes.

Godet (1997, p. 33) enfatiza a importância de um método para análise do ambiente organizacional quando explica que

[...] a escolha de um método não se impõe a priori, mas é indispensável para a eficácia. Sem método, não há linguagem comum nem troca de ideias nem muito menos coerência e estruturação das mesmas. A escolha do método deve ser feita em função dos problemas, das limitações de tempo e com a preocupação de obter e comunicar resultados. Os instrumentos devem ser suficientemente simples para poderem ser apropriados pelos utilizadores e destinatários.

Godet (1997) explica a análise estrutural, que é definida por Almeida (2001) como análise das variáveis ambientais, como "um instrumento de estruturação da reflexão coletiva. Oferece a possibilidade de descrever um sistema com o auxílio de uma matriz que relaciona todos os elementos constituintes desse sistema". Portanto, um bom instrumento para análise das variáveis do ambiente organizacional é essencial no processo de tomada de decisão.

2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O senso comum diz que as empresas precisam adaptar-se aos seus ambientes para permanecerem rentáveis. Godet (1997, p.13) afirma que “num contexto de crescimento, é preciso antecipar as mudanças e também provocá-las, nomeadamente através da inovação”. Nesse contexto, a adaptação das empresas ao ambiente organizacional requer preparação e pode ser adquirida por meio dos processos de decisão estratégica.

Quando situações inesperadas surgem, uma expectativa de continuidade do negócio é violada e a ação coletiva que está organizada se torna desorganizada. Nesse momento, são feitos esforços para construir um sentido sobre o que está acontecendo e, com isso, restaurar a expectativa, permitindo a continuidade do negócio. Portanto, as organizações precisam manter a expectativa de continuidade sempre que houver uma situação que as afete. (WEICK *et al.*, 2005).

Para Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976, p. 6), “a organização geralmente começa com pouca compreensão da situação de decisão que enfrenta e qual será a solução”. Os autores explicam que, para a organização fazer uma escolha, precisa seguir passos complexos, analisando fatores dinâmicos e isso leva um certo período de tempo. A tecnologia forçou as organizações a atuarem em um ambiente dinâmico, flexível e ágil, no qual o tempo não é exatamente um fator existente.

Muitos executivos lutam para unir os recursos de sua organização intelectual, capacidade e estratégia competitiva.

Eles não têm modelos estratégicos bem desenvolvidos que os ajudem a ligar os processos orientados para o conhecimento, as tecnologias e as formas organizacionais à estratégia de negócios. Isso significa que os tomadores de decisão nem sempre têm certeza de como traduzir o objetivo da organização em um curso de ação e estratégia, sendo necessário um modelo para a tomada de decisão. (ZACK, 1999, p.2)

Segundo Almeida (2001, p. 39) “na revisão teórica sobre tomada de decisões estratégicas, percebe-se dois diferentes pilares para a geração de conhecimento: aspectos internos e ambiente organizacional”. Os aspectos internos proporcionam informações relacionadas à eficiência e a uma forma racional de pensamento, como, por exemplo, informações contábeis, financeiras ou apenas relativas a custos.

No ambiente organizacional, por sua vez, busca-se analisar as oportunidades e ameaças que ele oferece à organização, rumo ao sucesso da companhia por meio de uma

previsão. Almeida (2001, p. 20) propõe um quadro comparativo entre os aspectos internos e o ambiente organizacional, conforme se vê no **Quadro 2**, abaixo:

Quadro 2: Aspectos Internos versus Ambiente Organizacional.

	<i>Aspectos Internos</i>	<i>Ambiente Organizacional</i>
<i>Forma de pensar</i>	Racional	Criativa
<i>Campo de estudo</i>	Ciência	Arte
<i>O que se procura</i>	Eficiência	Eficácia
<i>Horizonte de tempo analisado</i>	Presente	Futuro
<i>Resultado da análise</i>	Pontos fortes e fracos	Oportunidades e ameaças
<i>Ação</i>	A ação só depende da própria entidade	A entidade deverá adaptar-se ao futuro do ambiente organizacional
<i>Como será montada a estratégia</i>	Procura-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos	Procura-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças
<i>Controle</i>	Numérico (pode ser avaliado quantitativamente)	Ideias (pode ser avaliado qualitativamente)
<i>Gestão estratégica por</i>	Indicadores e projetos de aperfeiçoamento	Projetos de mudanças

Fonte: Almeida (2001, p. 20).

Neste trabalho, apenas o ambiente organizacional será estudado, pois esta é a forma mais próxima do pensamento humano do futuro. O ambiente organizacional está associado à criatividade, à sensibilidade e ao atendimento das necessidades: trata-se da eficácia.

Almeida (2001, p. 14) propõe quatro segmentos ambientais que variam conforme suas características e os métodos de análises das informações: Macroambiente Clima, Macroambiente Solo, Ambiente Operacional e Ambiente Interno, conforme detalha o **Quadro 3**, logo a seguir:

Quadro 3: Segmentos Ambientais.

<i>Segmento Ambiental</i>	<i>Variáveis Ambientais</i>	<i>Características</i>	<i>Método de Análise</i>
Macroambiente <i>Clima</i>	São as variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação	É difícil de ser previsto em curto prazo, mas podemos projetar uma tendência em longo prazo	Deve-se ouvir a opinião de <i>experts</i> e apostar em uma tendência política em longo prazo. Na análise, tem-se que traduzir fatos políticos como eleição e aprovação de leis
Macroambiente <i>Solo</i>	São as variáveis do futuro da população e suas características: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo	As previsões são precisas e disponíveis em organismos, como o IBGE	Deve-se usar estudos estatísticos que normalmente estão disponíveis
Ambiente Operacional	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos	As previsões procuram identificar como serão as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica	O método de análise é o estudo dos cenários, que se utiliza das tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro
Ambiente Interno	São os valores e aspirações das pessoas relevantes. No caso de organizações, pode-se segmentar entre os proprietários e funcionários	Futuro	Para identificação dos valores de organizações ou de suas áreas, é utilizado o sistema de análise da cultura organizacional

Fonte: Almeida (2001, p. 14).

A coleta, criação e o uso da informação do ambiente organizacional desempenham um papel estratégico para o crescimento e para a capacidade de adaptação da organização. Utilizar a informação das variáveis ambientais pode dar sentido às mudanças de um ambiente organizacional e colocar a organização no rumo correto.

Choo (2003, p. 27-28) explica que “a dependência crítica entre uma organização e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A

organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva”.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO AMBIENTAL

Davenport e Prusak (2005, p. 2) definem dados como “um conjunto de fatos distintos e objetivos sobre os eventos. Num contexto organizacional, os dados são mais úteis descritos como registros estruturados de transações”. Os autores apontam, também, que as empresas geralmente armazenam dados em Sistemas de Informação (SI), sendo que não há significado inerente aos dados.

Ao contrário dos dados, as informações têm significado, forma e são organizadas com algum propósito. Os dados tornam-se informações quando significados são agregados a eles para gerar valor. Davenport e Prusak (2005) explicam várias maneiras para agregar valor aos dados:

- Contextualizados: a finalidade dos dados recolhidos é conhecida;
- Categorizados: as chaves são agregadas;
- Calculados: os dados são analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Corrigidos: erros foram removidos;
- Condensados: os dados foram resumidos.

A informação é gerada a partir de dados estruturados aos quais se agrega valor e o conhecimento é gerado a partir dos dados aos quais se agrega experiência e julgamento. A **Figura 5** explica a relação entre dados, informação e conhecimento.

Figura 5: Dados, informação e conhecimento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base em Davenport e Prusak (2005).

De acordo com Davenport e Prusak (2005, p. 4 - 5), “o conhecimento é uma junção de experiências, valores, informações e visão especializada que fornece estrutura para a tomada de decisões por meio da avaliação de novas experiências e informações”. Davenport e Prusak (2005) explicam como a informação pode se transformar em conhecimento:

- Comparação: comparar informações de diferentes situações;
- Consequências: avaliar as consequências nas decisões e ações;
- Conexões: relacionar diferentes conhecimentos;
- Conversas: entender o que as outras pessoas pensam sobre esta informação.

Choo (2003, p. 29-30) explica que “criar significado, construir conhecimento e tomar decisões são processos interligados. Analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente, [...] têm-se uma visão do uso da informação”, conforme evidenciado na **Figura 6** abaixo:

Figura 6 - Uso da informação no processo de tomada de decisão.

Fonte: Choo (2003, p.30).

Segundo Choo (2003), os fluxos de informação a partir do ambiente organizacional (fora dos círculos) são transformados até permitir a ação organizacional. Dados sobre o ambiente organizacional são coletados e os significados são atribuídos a eles, para gerar a informação. A interpretação das mensagens sobre o ambiente organizacional é o principal passo do processo de coleta de informação. Os membros da organização devem escolher as informações, analisar o passado da empresa e negociar seus pontos de vista, para chegar a uma interpretação comum para o futuro. O principal processo realizado é a transformação da informação em conhecimento. Para isso, os colaboradores compartilham seu conhecimento pessoal por meio de diálogo e/ou canais formais. Quando há um acordo entre as partes e conhecimento suficientes, a organização está pronta para escolher a melhor alternativa. A ação da empresa muda o ambiente organizacional, produzindo novos fluxos de experiência para a companhia, começando, assim, um novo ciclo.

Sabe-se que uma organização precisa analisar os sinais do seu ambiente para ser capaz de sobreviver e prosperar. (CHOO, 2005). Por meio do conhecimento e experiência, a organização aprende e inova, concebendo ações e rotinas de decisões com base naquilo que seus membros conhecem. É o monitoramento ambiental permite a análise de informações sobre os setores do ambiente externo que podem ajudar a empresa a planejar

seu futuro, abrangendo os concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias, condições econômicas, políticas e as tendências sociais e demográficas. (CHOO, 2005)

De acordo com Choo (2005, p. 2), “a estratégia global de negócios de uma organização está relacionada com a sofisticação, o alcance e a intensidade de seu monitoramento ambiental”. No entender do autor citado, os dados obtidos a partir do monitoramento ambiental, são utilizados como os principais condutores do processo de planejamento estratégico nas organizações, estando este relacionado com a melhoria do desempenho organizacional.

O monitoramento pode ser realizado para buscar informações no ambiente organizacional basicamente por dois motivos: ocorre uma situação que deixa a organização alerta ou por meio do planejamento estratégico estruturado. Sendo assim, as informações são coletadas no ambiente organizacional por necessidade ou para utilização, demandando fontes diversas. A **Figura 7** ilustra esse conceito:

Figura 7: Resumo da busca por informações e monitoramento do ambiente organizacional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Choo (2005).

Quando o monitoramento do ambiente é uma atividade estratégica ou um programa de pesquisa e desenvolvimento, no qual o investimento se dá em longo prazo, o resultado pode ser ótimo. Implementar o monitoramento do ambiente formalmente, garante

que a coleta de informações se baseie nos objetivos da organização e detecte desvios e sinais de alerta, permite que a organização amplie suas redes de informação e construa uma base de conhecimento, trazendo para a organização um grande benefício. (Choo, 2005)

É preciso lembrar, contudo, que muitas dessas variáveis influenciadoras se encontram nos Sistemas de Informação (SI) aplicados à gestão empresarial e que esses sistemas experimentam modificações constantes, decorrentes dos avanços tecnológicos. Nesse contexto, em um futuro próximo, existe a possibilidade de tecnologias como *Big Data* e *Analytics* alterarem profundamente o cenário deste estudo.

Por isso, a área estratégica deve desenvolver parcerias com especialistas na concepção do sistema de monitoramento do ambiente organizacional. Especialistas de negócio, de informação e em TI (Tecnologia da Informação) precisam trabalhar juntos, para que as ações propostas sejam adequadas à organização.

Davenport e Prusak (2005) afirmam que poder computacional facilita o conhecimento, pois pode conectar as pessoas que precisam compartilhá-lo. Nesse sentido, a Tecnologia da Informação é apenas o meio e o sistema de armazenamento para a troca de conhecimento.

3 TRAJETO METODOLÓGICO

Neste capítulo, é apresentado o trajeto metodológico percorrido na elaboração deste trabalho, a fim de atingir os objetivos de pesquisa. Serão explorados os fundamentos teóricos que sustentam este estudo, as etapas adotadas e as ferramentas que utilizadas para a realização da pesquisa, de forma estruturada e compreensível, para facilitar o entendimento dos motivos que levaram a essas escolhas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

O objetivo da classificação da pesquisa é ter clareza sobre a abordagem metodológica correta para responder aos objetivos e problemas da pesquisa, assim como elaborar a melhor forma de coletar, analisar e interpretar as informações a serem trabalhadas.

O método de pesquisa considerou quatro critérios de classificação, definidos por Silva e Menezes (2005), elencados no **Quadro 3**. São eles: Natureza (aplicada); Abordagem do Problema (qualitativa); Objetivos (pesquisa exploratória e descritiva); e Procedimentos Técnicos (entrevistas semiestruturadas).

Quadro 3: Classificação de aspectos da pesquisa quanto ao seu método.

<i>Aspectos</i>	<i>Tópicos e Contribuições</i>
<i>Natureza</i>	Pesquisa aplicada.
<i>Abordagem do Problema</i>	Pesquisa qualitativa.
<i>Objetivo</i>	Pesquisa exploratória e descritiva.
<i>Procedimentos Técnicos</i>	Entrevistas semiestruturadas. Análise de dados, conforme metodologia proposta por Miles <i>et al.</i> (2014).

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir de Silva e Menezes (2005).

3.1.1 Natureza da pesquisa

Segundo Flick (2013), a pesquisa pode ser básica ou aplicada. A pesquisa aplicada, permite o desenvolvimento ou o teste de teorias em campos práticos, estando vinculada à prática. Vergara (2010) reafirma o conceito de Flick (2013), explicando que a pesquisa aplicada é utilizada quando há a necessidade de resolução de problemas concretos, sendo sua finalidade situada na esfera prática.

3.1.2 Abordagem do Problema

De acordo com o problema proposto neste trabalho, que visa ao entendimento de como empresas multinacionais podem aprimorar a coleta de informações do ambiente organizacional para o processo de tomada de decisão estratégica, foram estudados e analisados vinte e dois processos de tomada de decisão. Silva e Menezes (2005, p.20) explicam que “a pesquisa qualitativa considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, onde o sujeito não pode ser traduzido em números, tornando a pesquisa descritiva”. Por isso, entende-se que a abordagem é qualitativa, pois a pesquisa é descritiva e abordada em ambiente natural. Justifica-se essa escolha, também, pelos sujeitos estudados: executivos e especialistas.

Segundo Flick (2013), a pesquisa qualitativa não parte obrigatoriamente de um modelo teórico, como ocorre na abordagem quantitativa, o que alinha essa abordagem ao mestrado profissional. Ainda segundo Flick (2013), na pesquisa qualitativa, o pesquisador se preocupa com a compreensão e o entendimento dos dados em sua totalidade, sendo muito utilizadas entrevistas semiestruturadas como método de levantamento, o que está alinhado à este trabalho.

3.1.3 Objetivos

Em relação aos objetivos, observa-se que, segundo Gil (2002), “o objetivo da pesquisa pode ser exploratório, descritivo ou explicativo. A pesquisa exploratória permite maior familiaridade do pesquisador com o problema, possibilitando a construção de hipóteses, o aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições”.

Esta pesquisa contém entrevistas realizadas com pessoas que possuem experiências práticas no contexto abordado e analisa exemplos que permitiram ampliar a familiaridade da pesquisadora com o tema, explorando os elementos e as informações levantadas durante o processo de tomada de decisões estratégicas em grandes organizações.

3.1.4 Procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos adotados neste trabalho foram: entrevistas semiestruturadas e análise de dados a partir do modelo de Miles *et al.* (2014). Complementando o procedimento técnico de análise de dados, foi considerado o ponto de vista da pesquisa profissional. Nesse sentido, Krakauer, Marques e Almeida (2015).

Esta perspectiva influencia na definição dos procedimentos técnicos, dos objetivos de pesquisa e na análise e elaboração de resultados. Por isso, a definição de categorias de análise deste estudo traz aspectos indutivos e dedutivos.

As entrevistas foram semiestruturadas. Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória contempla “entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado”.

Para a realização das entrevistas, foram considerados os dados obtidos por meio da análise das variáveis existentes para o problema de pesquisa, tendo em vista os objetivos deste trabalho. Além disso, foi elaborado um roteiro de perguntas, que se encontra no **Apêndice 1**. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas em confronto com a teoria mobilizada.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A busca pelos dados primários foi realizada por meio de duas etapas de entrevistas semiestruturadas com executivos e especialistas. Para isso, foi desenvolvido um roteiro de entrevistas, que consta no **Apêndice 1** deste relatório, elaborado à perspectiva dos elementos teóricos tratados.

O roteiro de entrevistas semiestruturadas e os critérios de abordagem e de execução do roteiro das questões foram elaborados conforme metodologia proposta por Vergara (2010). Esse procedimento foi seguido com o objetivo de obter dados que auxiliem na elaboração e na validação de recomendações para a coleta e análise de informações do

ambiente organizacional. As perguntas do roteiro foram elaboradas a partir das variáveis relacionadas com os dados necessários para a análise ambiental organizacional levantados no plano teórico.

O **Quadro 4** apresenta as variáveis, mapeadas a partir dos objetivos deste trabalho, que foram utilizadas para criar as questões do roteiro das entrevistas semiestruturadas:

Quadro 4: Variáveis identificadas para elaborar as questões de pesquisa.

Dimensão	Categoria	Variável	Indicador	Métrica
Informações do ambiente organizacional	Independente	Identificação	Percepção de incertezas	Quais as motivações (internas ou externas)
			Informações	Quais informações
		Busca	Frequência	Quais a frequência
			Fontes	Quais são as fontes
			Metodologias	Qual metodologia
			Armazenamento	Como os dados são armazenados
			Tratamento da informação	Grau de sistematização
Empresa	Controle	Setor	Setor de atividade	Setor de atuação
		Porte	Grande	Número de funcionários
				Renda bruta anual
Entrevistado	Parâmetro	Empregado	Cargo	Executivo, gestor ou analista
			Nacionalidade	Brasileiro ou estrangeiro
			Grau de influência	Decisor, coletor ou ambos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Krakauer (2011).

Conforme sugestão de Vergara (2010), foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevistas, aplicando-se a entrevista a um executivo, sendo que, após eventuais adequações, o roteiro foi aplicado a todos os sujeitos.

Segundo Vergara (2010, p. 47), os “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. Com base nesta informação, e para garantir os resultados deste estudo, a pesquisadora selecionou uma população com as mesmas características, de fácil acesso e colaborativa, com as seguintes características:

- Executivos brasileiros ou estrangeiros de grandes organizações multinacionais;
- Gestores atuantes, decisores e conhecedores do processo de planejamento estratégico e tomada de decisão da organização na qual atuam;
- Especialistas em planejamento estratégico atuantes no mercado e,
- Profissionais que coletaram informações para pelo menos uma decisão estratégica, podendo descrevê-la com detalhes.

O **Quadro 5**, a seguir, apresenta os entrevistados e suas principais características, respeitando o sigilo que protege a identidade dos mesmos.

Quadro 5: Especialistas entrevistados na primeira etapa do estudo.

Relato	Código	Entrevistado	Cargo	Gênero	Indústria	Data	Horário	Duração Entrevista (minutos)	Meio
Relato 1	Ent.01	Entrevistado 1	Analista de planejamento estratégico	Masculino	Tecnologia	12/02/16	10:00	34	Teleconferência
Relato 2	Ent.02	Entrevistado 2	Gerente de estratégia América Latina	Feminino	Tecnologia	11/10/16	15:00	31	Presencial
Relato 3	Ent.03	Entrevistado 3	Gerente de estratégia América Latina	Feminino	Tecnologia	16/11/16	11:30	29	Presencial
Relato 4	Ent.04	Entrevistado 4	Diretor de marketing América Latina	Masculino	Tecnologia	02/11/17	11:00	31	Teleconferência
Relato 5	Ent.05	Entrevistado 5	Diretor de processos e serviços	Feminino	Seguros	02/12/17	15:00	39	Presencial
Relato 6	Ent.06	Entrevistado 6	Analista de Planejamento Estratégico	Feminino	Seguros	11/11/16	15:00	41	Presencial
Relato 7	Ent.07	Entrevistado 7	Gerente de negócios	Masculino	Bens de Consumo	01/25/17	16:00	26	Presencial
Relato 8	Ent.08	Entrevistado 8	Diretor de processos e serviços	Masculino	Bens de Consumo	12/10/16	11:00	53	Presencial
Relato 9	Ent.09	Entrevistado 9	Analista de Planejamento Estratégico	Feminino	Serviços	12/09/16	18:00	28	Presencial
Relato 10	Ent.10	Entrevistado 10	Analista de Planejamento Estratégico	Feminino	Tecnologia	11/04/16	16:30	26	Telefone
Relato 11	Ent.11	Entrevistado 11	Gerente de negócios	Masculino	Alimentícia	12/08/16	10:00	33	Presencial
Relato 12	Ent.12	Entrevistado 12	Vice-Presidente	Masculino	Tecnologia	23/11/16	15:00	28	Presencial
Relato 13	Ent.13	Entrevistado 13	Gerente de negócios	Feminino	Tecnologia	11/11/16	11:00	29	Presencial
Relato 14	Ent.14	Entrevistado 14	Chief Technology Officer	Masculino	Tecnologia	12/06/16	16:00	120	Presencial
Relato 15	Ent.15	Entrevistado 15	Chief Marketing Officer	Masculino	Automobilística	14/12/16	15:00	29	Presencial
Relato 16	Ent.16	Entrevistado 16	Chief Operating Officer	Masculino	Tecnologia	02/10/17	16:00	27	Presencial
Relato 17	Ent.17	Entrevistado 17	Diretor de Estratégia Corporativa	Masculino	Tecnologia	17/11/16	14:00	45	Presencial
Relato 18	Ent.18	Entrevistado 18	Gerente de negócios	Masculino	Tecnologia	16/11/16	15:30	25	Teleconferência
Relato 19	Ent.19	Entrevistado 19	Diretor de soluções	Masculino	Alimentícia	12/05/16	16:30	28	Presencial
Relato 20	Ent.20	Entrevistado 20	Diretor de Estratégia Corporativa	Masculino	Tecnologia	11/07/16	14:30	34	Presencial
Relato 21	Ent.21	Entrevistado 21	Gerente de negócios	Masculino	Alimentícia	16/11/16	10:30	42	Presencial
Relato 22	Ent.22	Entrevistado 22	Diretor de serviços	Masculino	Call Center	02/09/17	21:00	48	Presencial
Total								826	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No início das entrevistas, era explicada a pesquisa, além de serem feitas algumas perguntas gerais sobre a história de cada entrevistado. Num segundo momento, eram feitas as questões específicas, segundo o questionário presente no **Apêndice 1** deste relatório de pesquisa para identificação dos pontos a serem levantados.

Todas as entrevistas foram gravadas com um gravador portátil. Nos casos de entrevistas realizadas por teleconferência, foi utilizado o *software* Zoom, que grava as entrevistas por meio de tecnologia própria. As entrevistas realizadas por telefone foram gravadas por *software* de teleconferência da AT&T.

As entrevistas foram transcritas e enviadas aos entrevistados para aprovação e autorização do uso dos dados. Alguns dos especialistas responderam enviando material relacionado à tomada de decisão discutida, como arquivos de Power Point e planilhas em Excel. Estes documentos não foram utilizados como fontes de coleta de dados documentais porque não representaram um padrão para todos os entrevistados.

A partir do resultado dessa etapa, foi realizada uma segunda, que consistiu numa entrevista com um especialista em planejamento estratégico, com a finalidade de validação das recomendações propostas. Para fins de confidencialidade, a identidade dos

entrevistados e de suas organizações será mantida sob sigilo e apresentada em forma de código.

Todos os dados coletados (primários e secundários) foram armazenados de forma ordenada em um banco de dados estruturado para realização da análise.

3.3.1 Relatos: agrupamentos típicos de análises

A organização dos relatos foi baseada em cada tomada de decisão estratégica descrita pelos entrevistados. Posteriormente, os assuntos semelhantes foram agrupados, com a finalidade de tornar a análise comparativa consistente, bem como para comparar variáveis semelhantes:

- **Agrupamento 1:** estuda a tomada de decisão estratégica para criação de um novo modelo atendimento e segmentação de clientes após verificação de pesquisas de satisfação de clientes com resultado insatisfatório e baixo índice de vendas.
- **Agrupamento 2:** estuda a tomada de decisão estratégica para a criação de um plano de marketing entre a empresa e seus parceiros de negócios.
- **Agrupamento 3:** estuda a tomada de decisão estratégica sobre a construção de novas fábricas no Brasil e seus impactos nas fábricas já existentes.
- **Agrupamento 4:** estuda a tomada de decisão estratégica para abertura de um departamento no Brasil para exportação de serviços de tecnologia para outros continentes.
- **Agrupamento 5:** estuda a tomada de decisão para aquisição de outra empresa como forma de expandir o negócio em um mercado já saturado.
- **Agrupamento 6:** estuda a tomada de decisão para o lançamento de produto ou serviço no mercado brasileiro.
- **Agrupamento 7:** estuda uma empresa que surgiu a partir de um centro de pesquisa privado, com o objetivo de criar um novo *software*.

As informações referentes à coleta de dados de cada relato são apresentadas no **Quadro 6**, a seguir:

Quadro 6: Informações referentes à coleta de relatos.

Agrupamento	Instrumento	Código	Entrevista	Cargo	Gênero	Data	Horário	Duração Entrevista (minutos)
Agrupamento 01: Clientes	Presencial	Relato 01 - Entrevistado 01 - R01E01	Ent.02	Gerente de estratégia América Latina	Feminino	11/10/16	15:00	31
		Relato 02 - Entrevistado 02 - R02E02	Ent.07	Gerente de negócios	Masculino	01/25/17	16:00	26
		Relato 07 - Entrevistado 07 - R07E07	Ent.11	Gerente de negócios	Masculino	12/08/16	10:00	33
		Relato 11 - Entrevistado 11 - R11E11	Ent.14	Chief Technology Officer	Masculino	12/06/16	16:00	120
		Relato 14 - Entrevistado 14 - R14E14	Ent.20	Diretor de Estratégia Corporativa	Masculino	11/07/16	14:30	34
	Teleconferência	Relato 20 - Entrevistado 20 - R20E20	Ent.21	Gerente de negócios	Masculino	16/11/16	10:30	42
Agrupamento 02: Plano de Marketing	Presencial	Relato 21 - Entrevistado 21 - R21E21	Ent.01	Analista de planejamento estratégico	Masculino	12/02/16	10:00	34
		Relato 03 - Entrevistado 03 - R03E03	Ent.03	Gerente de estratégia América Latina	Feminino	16/11/16	11:30	29
Agrupamento 03: Abertura de novas fábricas	Presencial	Relato 04 - Entrevistado 04 - R04E04	Ent.09	Analista de planejamento estratégico	Feminino	12/09/16	18:00	28
	Teleconferência	Relato 09 - Entrevistado 09 - R09E09	Ent.04	Diretor de marketing América Latina	Masculino	02/11/17	11:00	31
Agrupamento 04: Exportação de serviços	Presencial	Relato 05 - Entrevistado 05 - R05E05	Ent.05	Diretor de processos e serviços	Feminino	02/12/17	15:00	39
		Relato 06 - Entrevistado 06 - R06E06	Ent.06	Analista de planejamento estratégico	Feminino	11/11/16	15:00	41
		Relato 13 - Entrevistado 13 - R13E13	Ent.13	Gerente de negócios	Feminino	11/11/16	11:00	29
Agrupamento 05: Aquisição de empresas	Presencial	Relato 08 - Entrevistado 08 - R08E08	Ent.08	Diretor de processos e serviços	Masculino	12/10/16	11:00	53
		Relato 22 - Entrevistado 22 - R22E22	Ent.22	Diretor de serviços	Masculino	02/09/17	21:00	48
Agrupamento 06: Lançamento de produtos	Presencial	Relato 10 - Entrevistado 10 - R10E10	Ent.12	Vice-Presidente	Masculino	23/11/16	15:00	28
		Relato 12 - Entrevistado 12 - R12E12	Ent.15	Chief Marketing Officer	Masculino	14/12/16	15:00	29
		Relato 15 - Entrevistado 15 - R15E15	Ent.16	Chief Operating Officer	Masculino	02/10/17	16:00	27
		Relato 16 - Entrevistado 16 - R16E16	Ent.19	Diretor de soluções	Masculino	12/05/16	16:30	28
	Teleconferência	Relato 18 - Entrevistado 18 - R18E18	Ent.18	Gerente de negócios	Masculino	16/11/16	15:30	25
	Telefone	Relato 19 - Entrevistado 19 - R19E19	Ent.10	Analista de planejamento estratégico	Feminino	11/04/16	16:30	26
Agrupamento 07: Exportação de tecnologia	Presencial	Relato 17 - Entrevistado 17 - R17E17	Ent.17	Diretor de Estratégia Corporativa	Masculino	17/11/16	14:00	45
Total								826

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dessa forma, foram identificados sete agrupamentos, a partir dos vinte e dois relatos extraídos das entrevistas semiestruturadas com os participantes da pesquisa. Os agrupamentos foram criados com base na identificação de tomadas de decisões estratégicas de natureza semelhante. O **Quadro 7**, abaixo apresenta a síntese da coleta de dados.

Quadro 7: Síntese da etapa de coleta de relatos.

Agrupamentos	Número de entrevistados	Duração Entrevista (minutos)
Agrupamento 1	7	320
Agrupamento 2	1	29
Agrupamento 3	2	59
Agrupamento 4	3	109
Agrupamento 5	2	101
Agrupamento 6	6	163
Agrupamento 7	1	45
Total		826

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os oitocentos e vinte e seis minutos de entrevistas foram transcritos em sua totalidade e autorizados pelos entrevistados, após estes terem recebido uma cópia via *e-mail*. Dois dos respondentes corrigiram erros em suas transcrições e solicitaram ajustes, os outros autorizaram a entrevista na íntegra. O tópico a seguir apresenta o modelo de análise de dados utilizado nesta pesquisa.

3.3.2 Modelo de análise de dados

Para garantir a confiabilidade e a consistência da análise dos dados, foram seguidos procedimentos que buscaram a congruência com o delineamento de pesquisa, no procedimento teórico e na codificação dos dados. As informações foram interpretadas para encadeamento das evidências e verificação da necessidade de evidências adicionais, conforme os detalhes assinalados nos parágrafos a seguir.

Miles *et al.* (2014) explicam que a análise sempre deve possuir atividades: (1) condensação de dados, (2) exibição de dados e (3) validação/conclusão. A condensação dos dados refere-se à seleção e simplificação; a exibição de dados refere-se à organização, de forma que permita entender o que acontece, e a análise é a interpretação através da observação de padrões, fluxos e proposições.

Miles *et al.* (2014) explicam que as atividades de análise dos dados devem ser realizadas por uma combinação de várias técnicas analíticas, tais como:

- Atribuir códigos aos documentos;
- Classificar esses materiais codificados para identificar frases semelhantes, relacionamentos entre as variáveis, padrões, temas e sequências comuns;
- Elaborar gradualmente um pequeno conjunto de afirmações, proposições e generalizações em um banco de dados e,
- Comparar essas generalizações com um corpo formal de conhecimento sob a forma de teorias.

Foram atribuídos significados aos códigos e a codificação foi realizada garantindo que os dados relacionados preservassem seus significados. (MILES; HUBERMAN, 1994). A análise dos dados foi realizada por meio da lógica de adequação ao padrão. Essa técnica compara um padrão empírico com outro. Novos códigos foram criados quando os dados não eram bem representados pelos códigos existentes.

Esta pesquisa foi embasada no modelo de análise de dados de Miles *et al.* (2014), que prevê a realização simultânea de três atividades: condensação dos dados, exibição dos dados e a elaboração e verificação das conclusões. Trata-se de um processo iterativo, o qual é possível aperfeiçoar a análise no decorrer do estudo. A **Figura 8**, a seguir, exhibe o processo de análise de Miles *et al.* (2014):

Figura 8: Modelo de análise de dados de Miles *et al.*
Fonte: traduzido de Miles *et al.* (2014) por Bittencourt (2016, p. 157)

3.3.3 Condensação dos dados

Os códigos adicionados na análise desta pesquisa atribuíram um significado simbólico à informação descritiva, relacionando dados de tamanhos diferentes e assumindo o formato de rótulo descritivo. Os dados codificados consistem nas transcrições das vinte e duas entrevistas.

Segundo Miles *et al.* (2014, p. 34), “nos processos de codificação, as porções codificadas podem ser exatamente as mesmas unidades, passagens mais longas do texto, memorandos analíticos sobre os dados e até mesmo uma reconfiguração dos próprios códigos desenvolvidos”.

Nessa análise de dados qualitativos, cada código é uma construção gerada pela pesquisadora, atribuindo um significado a cada dado, para fins de detecção de padrões, categorização e outros processos analíticos. Assim, cada código representou a captura o conteúdo.

O processo de codificação foi apenas uma parte da análise de dados, pois houve reflexão e interpretação de seus significados. Os códigos identificaram temas emergentes e condensaram grandes quantidades de dados em unidades analíticas, permitindo a análise de dados cruzados. A seguir, estão relacionados os tipos de códigos gerados no *software* de pesquisa do Atlas.ti® e destinados ao estudo desta pesquisa:

a) Códigos descritivos: emergiram da descrição dos processos de tomada de decisões estratégicas e informações sobre a coleta de dados do ambiente organizacional. O roteiro de pesquisa permitiu que códigos que não fossem esperados surgissem no processo de pesquisa e eles foram codificados e dispostos em padrões;

b) Códigos do processo: ao descrever a tomada de decisão estratégica, surgiram códigos relacionados ao processo, referentes a episódios e acontecimentos que tinham relevância para a pesquisa.

O total de códigos, seus significados e padrões são apresentados no capítulo destinado à apresentação dos resultados desta dissertação.

3.3.4 Exibição dos dados

A exibição dos dados contempla os dados coletados e condensados. A intenção foi realizar uma análise confiável, para exibir um conjunto de dados completo e organizado sistematicamente, para responder as questões desta pesquisa.

A ideia de exibição, para esta pesquisa, foi criar um formato visual que apresente informações sistematicamente, a fim de que o leitor pudesse entender as conclusões. As possibilidades de extrair e verificar as conclusões foram muito maiores do que o material transcrito, no intento de permitir comparações cuidadosas, verificação de diferenças, observação de padrões e temas, bem como as tendências.

Seguindo a metodologia de análise qualitativa de Miles *et al.* (2014), os pesquisadores qualitativos podem utilizar *softwares* para desenvolver tabelas e gráficos. Nesta pesquisa, foi utilizado o *software* Atlas Ti, que permitiu exibir os dados de forma sistemática e compreensível, contendo análises completas sem ignorar nenhuma informação relevante. O *software* permitiu armazenar e organizar as informações de forma coerente.

O formato para exibição dos dados pode variar de acordo com a imaginação do analista. Esta pesquisa seguiu dois principais formatos:

- Matrizes, com linhas e colunas definidas e

- Redes, por meio de diversos nós ligados.

O formato de exibição e o conteúdo das entradas foram gerados para exibir o que era preciso entender: ações de pessoas em seus diferentes papéis e a interação de variáveis. Isso significa que os formatos foram guiados pelas questões da pesquisa e por seus conceitos em desenvolvimento.

3.3.5 Elaboração e verificação das conclusões

Uma das fontes mais lógicas de validação são as pessoas que vivenciam a realidade em foco, pois um profissional atuante no cenário estudado conhece mais do que o pesquisador sobre a realidade sob investigação. Nesse sentido, uma segunda entrevista foi realizada com aquele que foi considerado o maior especialista em estratégia corporativa dentre os vinte e dois entrevistados. Este especialista avaliou os principais achados do estudo e verificou as previsões desta pesquisadora.

A verificação das conclusões foi planejada de forma a fornecer ao entrevistado informações em níveis macro analíticos, como fatores e relações principais e determinantes causais. As conclusões e a exposição dos dados foram realizadas buscando-se evitar suposições pessoais, valores ou preconceitos.

O uso da tecnologia seguiu a abordagem de Miles *et al.* (2014) permitindo o trabalho simultâneo em diferentes etapas do processo. Quando novas codificações interessantes surgiram, foram adicionadas a uma matriz ou rede. A cada nova entrada dos dados, mais sua condensação ia sendo realizada. Na medida em que a matriz vai sendo preenchida, conclusões preliminares são levantadas e adicionadas à matriz, para testar a conclusão. Sendo assim, a análise de dados qualitativos foi iterativa.

Por fim, é interessante lembrar que a proposta do mestrado profissional, modalidade em que se realizou este estudo, propõe que se utilize o conhecimento prévio do pesquisador em seu estudo de caso, propiciando uma análise de alta qualidade. A pesquisadora teve, por isso, a oportunidade de revisar experiências semelhantes vivenciadas no passado, o que a tornou apta para o debate sobre a coleta de informações para a tomada de decisões estratégicas.

A trajetória metodológica aqui apresentada buscou tornar claros os principais procedimentos e metodologias que guiaram o estudo. Os resultados da pesquisa, propriamente ditos, serão apresentados no capítulo a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, contendo a condensação, exibição e análise dos mesmos. São apresentadas as duas etapas realizadas da pesquisa e seus resultados, sendo que a primeira consiste na codificação dos dados utilizados na pesquisa e, a segunda, no exame dos dados condensados, trazendo o panorama das tomadas de decisões estratégicas em multinacionais com filiais no Brasil, citadas pelos especialistas. Ao final, foram descritos os casos de inovação considerados relevantes para este estudo.

4.1 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

A organização dos dados começou quando a primeira entrevista foi realizada e, posteriormente, transcrita. Essa primeira transcrição permitiu elaborar um panorama sobre os dados, conceitos e temas que emergiram e quais elementos não estavam mapeados. Assim, foi possível categorizar e classificar os dados. A segunda etapa aprofundou a análise dos dados, a partir de um *framework*, permitindo identificar variáveis dos segmentos ambientais, conforme proposto por Almeida (2001), o que tornou possível capturar dados variados a respeito dos aspectos dos relatos dos processos de tomada de decisão estratégica, elaborando e verificando as conclusões.

O armazenamento e organização dos dados foi realizada por meio do *software* Atlas.ti®. Utilizando essa ferramenta, foram exploradas as possibilidades de análise apresentadas por Miles *et al.* (2014) e as demais ferramentas do aplicativo. Por isso, cabe destacar os seguintes recursos, efetivamente utilizados:

Documentos Primários: contém o armazenamento dos documentos coletados por meio de entrevistas, transcrições, anotações e documentos secundários.

Códigos: rótulos que surgiram do roteiro de entrevistas e do referencial teórico (dedutivamente) ou emergiram das transcrições (indutivamente). Os códigos foram organizados em famílias e representados em redes ou/e matrizes.

Quotations ou citações: segmentos do texto selecionados pela pesquisadora.

Memorandos: notas criadas pela pesquisadora a partir de sua análise ou dos comentários do orientador.

Famílias: agrupamento de códigos que permitem comparações *cross*.

Matrizes: são associação de códigos a documentos, famílias ou a outros elementos. As matrizes estão alinhadas à trajetória metodológica de Miles *et al.* (2014).

Após a criação dos documentos primários, os mesmos foram codificados, permitindo a análise da pesquisadora. O segundo ciclo de codificação possibilitou analisar a lista inicial de códigos e sua aderência à questão de pesquisa.

A seguir serão apresentadas as análises das duas etapas, com ênfase no detalhamento a respeito dos processos de condensação, exibição e levantamento de conclusões.

4.2 PANORAMA DAS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS EM MULTINACIONAIS COM FILIAIS NO BRASIL

Os dados da primeira etapa de coleta resultaram em cerca de 826 minutos de entrevistas, que foram transcritas e analisadas. Os especialistas escolhidos possuem, ao menos, uma experiência em tomada de decisão estratégica contendo análise do ambiente organizacional. Apresenta-se, a seguir, um panorama da experiência dos entrevistados, mantendo os critérios de confidencialidade:

Entrevistado 1 (Ent.01): mestre em Administração de Empresas por renomada universidade europeia. Iniciou sua carreira como consultor estratégico e, atualmente, trabalha na área de planejamento estratégico, liderando ações estratégicas desenvolvimento do negócio na Ásia.

Entrevistado 2 (Ent.02): formado em Propaganda e Marketing, iniciou sua carreira em Marketing, posteriormente se especializando em alianças estratégicas. Atualmente, é diretor de vendas e operações, cargo que conquistou após sua entrevista para esta pesquisa.

Entrevistado 3 (Ent.03): pós-graduado em Marketing e com MBA de renomada instituição brasileira. Iniciou sua carreira em Marketing e negócios. Atualmente, é gerente de estratégia América Latina, liderando a busca de novas rotas de negócios por todo o continente latim-americano.

Entrevistado 4 (Ent.04): pós-graduado em Administração de Empresas, mestre em Administração de Empresas por renomada instituição americana. Iniciou sua carreira em

multinacional, assumindo diferenciados cargos, até atingir a liderança da área de estratégia de negócios da América Latina.

Entrevistado 5 (Ent.05): administrador com MBA em Finanças em renomada instituição brasileira. Iniciou sua carreira em multinacional, assumindo diferenciados cargos, até atingir a posição de diretor de processos e serviços.

Entrevistado 6 (Ent.06): economista com MBA em Controladoria e Auditoria por renomada escola brasileira. Iniciou sua carreira em Finanças, atuando, posteriormente, em Planejamento Estratégico. Atualmente, é Controller de umas das principais multinacionais instaladas no Brasil, sendo responsável pela gestão financeira do negócio.

Entrevistado 7 (Ent.07): administrador de empresas com MBA em Negócios Financeiros em renomada instituição brasileira, Iniciou sua carreira em multinacional, assumindo diferenciados cargos, até atingir a liderança de vendas de serviços.

Entrevistado 8 (Ent.08): economista com MBA em Administração de Empresas em renomada instituição brasileira. Iniciou sua carreira na área de seguridade, percorrendo diversas grandes empresas em cargos executivos, até atingir a posição de Diretor de processos e serviços. Após a realização das entrevistas, foi nomeado diretor da área de seguridade de uma grande multinacional americana.

Entrevistado 9 (Ent.09): economista com Pós-graduação em Estratégia de Negócios. Atou, em grandes empresas, em cargos voltados para análise e Planejamento Estratégico de negócios. Hoje, atua como compradora sênior em uma das maiores multinacionais do planeta.

Entrevistado 10 (Ent.10): administrador com MBA em Finanças em renomada instituição brasileira, atuou em multinacionais, assumindo diferenciados cargos, até atingir a posição de Analista de Planejamento Estratégico.

Entrevistado 11 (Ent.11): cientista da computação com MBA em Marketing e Pós-graduação em Ciência do Consumo. Coursou uma disciplina em uma das dez melhores universidades americanas. Teve parte de sua carreira em grande multinacional, assumindo diversas posições de liderança. Atualmente, atua como Gerente de uma unidade de negócios.

Entrevistado 12 (Ent.12): engenheiro formado em renomada instituição. Durante a carreira, atuou em diversas funções na área de vendas de serviços, passando por cargos de liderança, até assumir a posição de Vice-Presidente de vendas.

Entrevistado 13 (Ent.13): administrador com MBA em renomada instituição nacional, vivenciou, ao longo da vida, uma carreira voltada à gestão de projetos de

consultoria, passou por funções de liderança, até assumir a responsabilidade de gestão de operações para toda a América Latina.

Entrevistado 14 (Ent.14): engenheiro e administrador. Cursou MBA em renomada instituição brasileira. Iniciou sua carreira como analista de sistemas e cresceu na área técnica, até ser responsável por clientes importantes. Atualmente, é Chief Technology Officer e lidera grande equipe com desafio de introduzir novas tecnologias no mercado brasileiro.

Entrevistado 15 (Ent.15): engenheiro com Pós-graduação em Marketing. Iniciou sua carreira como analista de sistemas, migrando, posteriormente, para a área de Marketing. Foi diretor de marketing de diversas multinacionais e, atualmente, é Chief Marketing Officer. Profissional reconhecido e premiado pelo mercado.

Entrevistado 16 (Ent.16): administrador formado em renomada instituição brasileira e pós-graduado em Administração de Empresas. Iniciou sua carreira na área de vendas de serviços e passou por diversos cargos de liderança. Foi diretor de *delivery* e, posteriormente, assumiu cargo de diretoria na Europa. Atualmente, atua como Chief Operating Officer no Brasil.

Entrevistado 17 (Ent.17): formado em Tecnologia da Informação, cursou MBA em renomada instituição brasileira. Sua carreira foi baseada em cargos que mesclavam tecnologia e negócios. Atualmente, é Diretor de Estratégia Corporativa em uma multinacional brasileira que visa expandir suas fronteiras em breve.

Entrevistado 18 (Ent.18): cientista da computação e mestre de renomada e reconhecida instituição brasileira. Sua carreira foi voltada para a gestão de projetos, assumindo diversas posições de liderança.

Entrevistado 19 (Ent.19): administrador com MBA em Administração de Empresas. Iniciou sua carreira na área de tecnologia, migrando posteriormente para vendas de *hardware*. Atualmente, é responsável pelas vendas em toda América Latina, assumindo a posição de Diretor de estratégia de vendas.

Entrevistado 20 (Ent.20): engenheiro de renomada instituição brasileira. Iniciou sua carreira como analista de sistemas, migrando posteriormente para vendas. Assumiu diversas posições de liderança e migrou novamente sua carreira para Marketing, até assumir a diretoria. Atualmente, é Diretor de Estratégia Corporativa, responsável pela definição da estratégia de negócios, pelo portfólio, marketing e vendas de soluções de negócio para os principais segmentos do mercado brasileiro.

Entrevistado 21 (Ent.21): administrador com MBA em gestão de recursos humanos. Iniciou sua carreira como vendedor e, hoje, é gerente de uma unidade de negócios.

Entrevistado 22 (Ent.22): administrador com MBA em Administração de Empresas. Iniciou sua carreira na área de tecnologia, migrando posteriormente para vendas. Hoje, atua como Diretor de serviços.

Observe-se que os especialistas proporcionaram uma quantidade imensa de informações. Cada um deles relatou sua principal experiência de tomada de decisão estratégica, expondo problemas encontrados durante a jornada e também após a implementação da decisão. Os dados foram analisados e codificados seguindo a metodologia proposta por Miles *et al.* (2014). Durante a análise, foram criadas famílias de códigos para facilitar a organização dos dados. O **Quadro 8**, a seguir, apresenta as famílias de códigos utilizados:

Quadro 8: Famílias e códigos.

Família	Códigos
Cargo	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista ● Gerente ● Presidente ou Diretor
Sexo	<ul style="list-style-type: none"> ● Feminino ● Masculino
Idade	<ul style="list-style-type: none"> ● Até 30 anos ● De 30 a 40 anos ● Mais de 40 anos
Segmento Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente Interno ● Ambiente Operacional ● Macroambiente Clima ● Macroambiente Solo
Processo de Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolvimento: Busca ● Desenvolvimento: Projeto ● Identificação: Diagnóstico ● Identificação: Reconhecimento ● Implementação ● Interativo ● Seleção: Autorização ● Seleção: Avaliação / Escolha ● Seleção: Pré-seleção
Tática de Análise	<ul style="list-style-type: none"> ● Analítica: Quantitativa baseada em dados ● Analítica: Quantitativa baseada em piloto ● Analítica: Quantitativa baseada em simulação ● Barganha: Qualitativa baseada em dados ● Julgamento: Opinião do patrocinador ● Subjetiva: Baseada em dados ● Subjetiva: Baseada em opinião do especialista ● Subjetiva: Baseada em opinião do patrocinador ● Subjetiva: Baseada em opinião do usuário
Efeito Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Indivíduos ● Inovação Global ● Inovação Local
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> ● Negativa ● Positiva ● Problemas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora utilizando *software* Atlas TI.

A seguir, serão exibidas as definições dos códigos, por meio de narrativa, matrizes e redes de significados.

4.3 DEFINIÇÕES DOS CÓDIGOS E SUAS UTILIDADES PRÁTICAS

Normalmente, um processo de tomada de decisão estratégica envolve diferentes perfis profissionais e, no intuito de entender se esses diferentes perfis influenciaram as tomadas de decisão estratégica relatadas pelos entrevistados, foram criadas três famílias de códigos para categorização de perfil: Cargo (Analista, Gerente ou Presidente/Diretor), Sexo (Feminino ou Masculino) e Idade (Até 30 anos, de 30 a 40 anos ou Mais de 40 anos).

Seguindo o modelo de análise ambiental proposto por Almeida (2001), foram mapeadas as variáveis dos segmentos ambientais utilizadas em cada processo de tomada de decisão estratégica relatado pelos entrevistados. O modelo de Almeida é o principal *framework* para elaboração desta pesquisa e a base de recomendações para a uniformização do processo de tomada de decisões estratégicas, que será apresentado nas conclusões desta pesquisa.

Ainda seguindo o modelo de Almeida (2001), a análise do ambiente surgiu quando houve a necessidade de realizar o planejamento estratégico em longo prazo, projetando as tendências atuais para o futuro, possibilitando entender quais são as variáveis que influenciam na organização.

Para entender quais são as variáveis do Ambiente Organizacional analisadas em cada processo de tomada de decisão estratégica citadas pelos entrevistados, bem como os motivos pelos quais foram selecionadas para a elaboração do planejamento estratégico, a pesquisadora percebeu que, ao abordar o método de análise das informações mapeadas, poderia compreender melhor como a decisão foi analisada e porque ocorreram falhas, caso tenham ocorrido. A seguir, têm-se os códigos descritos narrativamente da família “Tática de Análise”, conforme Yu *et al.* (2016, p. 145):

- Analítica - Quantitativa baseada em dados: escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados.
- Analítica- Quantitativa baseada em piloto: escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados extraídos de testes de campo.

- Analítica - Quantitativa baseada em simulação: escolha baseada em conclusões obtidas pela manipulação dos dados gerados por simulações e previsões.

- Barganha - Qualitativa baseada em dados: escolha baseada em conclusões em grupo, derivadas da consideração de características de desempenho e da priorização de alternativas.

- Julgamento - Opinião do patrocinador: o patrocinador faz uma escolha sem qualquer justificativa.

- Subjetiva - Baseada em dados: escolha baseada em conclusões derivadas de julgamento de valor sobre o significado dos dados de desempenho.

- Subjetiva - Baseada em opinião do especialista: escolha baseada em fatos providos pelo especialista, que suportam uma alternativa particular.

- Subjetiva - Baseada em opinião do patrocinador: escolha baseada na citação pelo patrocinador de fatos que suportam uma alternativa particular.

- Subjetiva - Baseada em opinião do usuário: escolha baseada na percepção do usuário sobre o mérito das alternativas.

Após a finalização do primeiro ciclo de codificação, uma releitura das transcrições das entrevistas foi realizada, dando início a um segundo ciclo de codificação, baseado nos questionamentos da pesquisadora em relação aos achados. Um dos questionamentos era em qual ponto do processo de tomada de decisão estratégica as informações do ambiente organizacional eram coletadas e como isso afetava a qualidade da decisão. Para verificar esta hipótese, foi criada a família “Processo de Tomada de Decisão”. A seguir, estão relacionados os códigos descritos narrativamente nesta família, conforme modelo definido por YU *et al.* (2016, p. 157)

- Desenvolvimento – Busca: rotina utilizada para buscar soluções no ambiente externo à organização durante o processo decisório.

- Desenvolvimento - Projeto: rotina utilizada para desenvolver soluções concebidas especialmente para a decisão. Essa rotina é também utilizada para modificar soluções prontas no ambiente externo, adaptando-as a situações particulares.

- Identificação – Diagnóstico: em geral, a situação não vem formulada para o decisor. Esse profissional se depara com uma matriz de dados, parcialmente ordenada, e por uma situação incerta. Cabe a ele organizar as informações existentes e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e definir os tópicos. A rotina de diagnóstico pode ser formal, ou seja, explícita (grupos de trabalho, consultorias, etc.) ou informal.

- **Identificação – Reconhecimento:** rotina na qual a necessidade de uma decisão é identificada a partir da diferença entre a informação sobre determinada situação e algum padrão esperado. O padrão usualmente utilizado é baseado em tendências passadas e projetadas, padrões existentes em outras organizações comparáveis, expectativas e modelos teóricos. Os estímulos podem ser únicos ou múltiplos. Usualmente, múltiplos estímulos com menor intensidade são necessários para levar à necessidade de uma decisão.

- **Seleção – Autorização:** a rotina de autorização ocorre quando os atores envolvidos no processo de avaliação não possuem autoridade necessária para comprometer a organização em dado curso de ação. A autorização pode ocorrer em níveis hierárquicos superiores, ou mesmo fora da organização, por atores do ambiente que detém o poder de bloquear a decisão.

- **Seleção - Avaliação/Escolha:** a rotina de avaliação pode acontecer de três modos: julgamento de valor (indivíduo utiliza sua intuição para escolher sem justificar suas razões), barganha (as partes envolvidas na decisão chegam a um consenso) e análise (ocorre avaliação factual).

- **Seleção - Pré-seleção:** rotina utilizada para eliminar o que é inviável quando o processo de busca gera mais soluções *ready-made* do que seria possível avaliar. Tipicamente, essa rotina ocorre no próprio ciclo de busca.

Após essa avaliação, a pesquisadora sentiu a necessidade de acrescentar mais dois códigos à família Processo de Tomada de Decisão, propondo novos valores para a matriz:

- **Implementação:** determina se fatos inesperados ou contraditórios ocorreram durante a tomada de decisão estratégica, de forma que um novo ciclo de tomada de decisão fosse iniciado, a fim de corrigir ou redirecionar a questão.

- **Iterativo:** determina se o processo de tomada de decisão estratégica foi realizado de forma iterativa, ou seja, se o processo de coleta de informações do ambiente organizacional se repetiu diversas vezes para se chegar a um resultado. Esse código foi atribuído a processos de tomada de decisão estratégica que demonstraram não ter uma sequência exata para realizar uma tomada de decisão e no qual algumas etapas podem ser refeitas quando resultados inesperados são levantados durante a análise dos dados.

Resta apontar que, ao realizar a codificação, conforme método desenvolvido por Miles *et al.* (2014), a pesquisadora pôde perceber que a existência de problemas na implementação da tomada de decisão estratégica era causada pela falta de determinadas variáveis do ambiente organizacional. Pode-se constatar quais tipos de problemas eram comuns quando segmentos ambientais não eram avaliados e, por isso, foi criada a família

“Implementação”, no intuito de mapear esses problemas e utilizá-los nas conclusões desta pesquisa. Para esse fim, foi criado o código “problema mapeado”.

A seguir, tem-se apresentadas as macro análises dos agrupamentos criados para organizar os estudos de caso por assunto.

4.4 ANÁLISE POR CONDENSAÇÃO

Normalmente, um processo de tomada de decisão estratégica envolve diferentes perfis profissionais e perfis empresariais. No intuito de entender se esses diferentes perfis tiveram influência nas tomadas de decisão estratégica relatadas pelos entrevistados, foram criados sete agrupamentos de relatos. Tais agrupamentos permitem que a análise seja realizada em duas etapas:

- 1) Análise individual de cada relato.
- 2) Comparação com casos semelhantes do mesmo agrupamento.

A seguir, estão relacionadas as análises de cada agrupamento:

4.4.1 Clientes

Este agrupamento estuda a tomada de decisão estratégica para a criação de novos modelos de atendimento e segmentação de clientes, após verificação de pesquisas de satisfação de clientes com resultado insatisfatório e baixo índice de vendas. Nas páginas seguintes, serão apresentados os relatos sobre os estímulos internos e externos que levaram os entrevistados a iniciar um processo de decisão estratégica:

A gente estava com um índice de renovações muito baixo, e aí quando a gente começou a entender um pouquinho do porquê que essa renovação não se dava, enfim, a gente via que o atraso do processo era resultado de uma comunicação pouco efetiva. O problema era comunicação entre parceiros e clientes, e processos, operações, era fazer um processo de comunicação que fosse fluido para que a experiência do cliente fosse positiva. [...] então o nosso country manager baixou e falou, “isso é um problema de raiz que a gente precisa resolver, porque isso representa uma porcentagem muito grande da receita da empresa.” (C02E02)

Dentro do meu nível de trabalho a gente toma as decisões sempre baseadas numa visão América Latina, no caso, né, então as decisões, elas são centralizadas na necessidade local, mas sempre são frutos de uma estratégia macro. (C02E02)

Alguém teve a bela ideia de integrar a área de pré-vendas, técnicas e soluções com serviços, e agregou todo o portfólio de produtos e serviços, e as pessoas

agregaram-se a mim, tivemos uma série de aquisições de mercado pra incrementar e crescer o portfólio de produtos, que trouxeram mais produtos e trouxeram mais pessoas pra debaixo de mim. [...] o pressuposto era que eu teria gerenciar o time. (C11E11)

Os entrevistados receberam diferentes estímulos como, por exemplo, o acúmulo de atividades que foram designadas a ele, a estratégia global da empresa, uma ordem direta do presidente da filial, pesquisas de satisfação de clientes com resultados insatisfatórios ou resultado de vendas abaixo do esperado. A partir disso, tem-se, ainda, os relatos a seguir:

[...] uma das coisas que motivaram a iniciar esse programa, foi a partir de que tem uma pesquisa que é lançada a cada seis meses, algo assim, que é uma pesquisa de satisfação, com os clientes, que os clientes preenchem, e aí, e nessa pesquisa se identificou que a satisfação ainda é baixa. Daí que veio a ideia de fazer esse programa. (C01E01)

[...] a gente tomou a decisão porque se você olhar como estava, o que a companhia precisava que fosse feito era aumentar a venda, uma vez que a gente sente que está caindo. (C21E21)

[...] o que levou a gente a entrar nesse tema foi uma análise profunda da performance da empresa no Brasil comparativamente ao mercado brasileiro, então, a gente, baseada na informação onde estávamos, bem do ponto de vista de performance, onde a gente tinha gap, onde tinha problemas, a gente concluiu que a melhor forma de abordar essa situação seria segmentar corretamente o mercado pra dar atenção para as empresas priorizadas e tratar as empresas não priorizadas num primeiro momento com modelos alternativas, então, foi uma comparação da performance da empresa versus o mercado, onde estava a oportunidade do mercado. (C20E20)

A mudança estratégica relatada pelo entrevistado E21 era local e coube ao decisor criar canais de comunicação para estabelecer e definir o diagnóstico. Neste caso, a identificação do diagnóstico foi informal, pois as reuniões citadas pelo decisor na entrevista não se relacionaram com o tema da tomada de decisão, tendo servido apenas como base para apurar sua percepção e motivar que ele chegasse a uma resolução individualmente, “[...] através de muita interação, através das reuniões de cadência, do entendimento do que cada um estava fazendo, por exemplo.” (C21E21)

Já a mudança estratégica relatada pelo entrevistado E02, que também era local, exibe um processo de tomada de decisão participativo e iterativo para estabelecer e definir diagnóstico:

[...] uma coisa que vem sendo muito legal, que é interessante, faz parte, foi assim, tomada de decisão com base num grupo de discussão, porque a gente aí conseguiu interagir com, por exemplo, outras áreas. [...] é muito legal porque todo mundo participa para dar ideias, para tentar colaborar, para tentar contribuir

com um problema latente. Então, quando isso é feito de uma forma organizada, seja através dos níveis gerenciais ou níveis, enfim, de operação, a gente tenta, a gente consegue chegar mais rápido numa resposta. Então, para mim pessoalmente falando, eu acho que é muito mais interessante você participar de um processo onde você tem alçada para poder decidir alguma coisa que faça parte do processo, porque você tem mais confiança de que aquilo que você está fazendo é validado pelas pessoas. (C02E02)

Em relação ao segmento ambiental Macroambiente Clima, o entrevistado E02 e o E20 comentaram que as informações desse segmento são mapeadas continuamente nas empresas nas quais trabalham, como forma de identificar riscos e potenciais para mercado, definindo o segmento favorecido pelo ambiente econômico e direcionando a decisão estratégica aos mesmos:

[...] isso é uma coisa que é legal até, porque quando a gente olha, por exemplo, esse cenário de crise que o Brasil está, estatística da quantidade de desemprego ou que as empresas estão segurando os investimentos, enfim, para nós, isso é uma oportunidade de passar para o mercado, por que que empresa é uma opção diferente nesses momentos de crise. Então para a gente a gente acaba usando isso como uma oportunidade de divulgação do modelo de negócio da empresa. Então a gente tenta usar isso como argumento, para dizer, 'olha, vem procurar a gente, você que está pensando em redução de custos, e tal, que a gente tem uma oferta que vai ser bacana para você e você vai continuar crescendo mesmo nesse momento de crise. (C02E02)

[...] os clientes que tinham maior potencial de compra, com perfil adequado, e aí você tem duas abordagens, aqueles segmentos que estão favorecidos do ponto de vista macroeconômico, é o momento em que você pode partir pra fazer negócio imediato, e tem segmentos que hoje ainda estão sendo muito afetados pela crise, mas que a gente acredita que, vamos dizer, nos próximos 12 meses, devem estar numa situação muito melhor, caso a recuperação da economia se dê do jeito que a gente imagina, então, você faz um investimento em alguns clientes em mais médio prazo, então, isso foi feito. (C20E20)

Ainda segundo o entrevistado E20, é importante considerar as tendências políticas futuras do país, para conseguir gerar alternativas de reação à determinadas situações.

[...] o político também a gente tinha que considerar, porque, como eu disse, o Brasil sempre teve, nos últimos 18 meses, duas opções, não é que uma é melhor que a outra, não estou questionando isso, mas é diferente da outra, então a gente tinha que considerar as duas pra poder saber como reagir num ambiente, caso o primeiro caminho fosse escolhido ou caso o segundo caminho fosse escolhido. [...] a gente olhou muito mais do que o ambiente político, no caso, a empresa é completamente apolítica, independente de linha de partido, de linha de pensamento, a gente separa muito bem a política dos negócios, mas o que não dá pra separar é o ambiente macroeconômico, então, certamente alguns segmentos estão sendo, no momento de crise que a gente vive, alguns segmentos estão sendo prejudicados e outros estão sendo favorecidos, por exemplo, o agronegócio, as empresas de commodities estão sendo favorecidas num segmento ótimo pra gente explorar, varejo é o que está sendo, talvez, o mais afetado, indústria

automobilística, muito afetado pela crise, então, a gente usou as variáveis macroeconômicas, as políticas, de forma alguma. (C20E20)

Segundo os entrevistados, os *experts* são ouvidos apenas em trabalhos amplos de estratégia. A maioria das informações sobre o macroambiente clima são coletadas pelo departamento de marketing ou pelo próprio departamento de finanças. Percebe-se que, na maior parte das decisões estratégicas relatadas neste agrupamento, não houve consultas a *experts* em relação ao Macroambiente Clima, conforme relatos a seguir:

[...] é uma coisa neste exercício, é que fiz outros trabalhos de estratégia anteriormente, é uma coisa que nesse exercício a gente não fez tanto foi ouvir experts, porque num outro trabalho, este era um trabalho mais focado em segmentação pra alocação correta de recursos vis a vis oportunidade, era mais objetivo, num trabalho mais amplo de estratégia a gente construiu aqui, a gente elegeram um conjunto de experts, por exemplo, na época, o presidente do BNDES, o red do Mckinsey no Brasil, o red da Boston Consulting Group no Brasil, pessoas que tinham de fato um ponto de vista diferente da empresa, e a gente fez questão de estabelecer um contato e ouvir o ponto de vista dos experts sobre Brasil, fortalezas, oportunidades, agronegócio. [...] Com relação ao ambiente macroeconômico não, no Brasil a gente já teve há muito tempo na empresa a figura de um economista, basicamente estudando cenários econômicos e tal e coisa, hoje em dia não tem mais isso, a gente usa consultores externos pra trazer um ponto de vista econômico e quando a gente precisa analisar o ponto de vista econômico sobre uma ótica mais financeira, a gente usa nossa organização de finanças. (C20E20)

[...] se houve algum tipo de consulta com expert não chegou no meu nível, quando veio já foi top down, assim. Eu não sei se, por exemplo, o presidente, aqui, ouviu alguma coisa, se teve algum direcionamento especialmente para o Brasil, que veio de fora, não sei. Obviamente existe algum tipo de análise que é feita, claro. Mas eu não sei se quando essa demanda chegou para a gente ela já chegou assim, “como vamos fazer para resolver”. Então eu não sei ao certo o que houve, eu não posso te dizer. (C02E020)

[...] num cenário pré-impeachment, todas as consultorias falaram de dois cenários, um cenário com mudança de governo e um cenário sem mudança de governo, só nesse sentido que a política é importante, porque a gente, óbvio, estava mais interessado em crescimento, então qual era o cenário que poderia trazer mais crescimento, estamos aprofundando no cenário macroeconômico, e a gente usou como um subsídio importante nesse trabalho que foi feito de segmentação. (C21E21)

Quando os entrevistados foram questionados sobre o ambiente operacional, ficou evidente que se trata da área mais explorada durante os processos de decisão estratégica em multinacionais. Os relatos a seguir demonstram a riqueza das pesquisas sobre o ambiente operacional realizadas em multinacionais:

Depois a gente mapeou esse processo para entender como era o caminho do cliente do momento que ele adquiriu a licença, a inscrição, até ele renovar. Como que essa comunicação se dava, se ele tinha acesso ao benefício, a essa licença, se ele, enfim, era nutrido de informações no período de um ano, e a gente percebeu que não. E a gente percebeu que ele era abordado por várias frentes, então ele era abordado pelo parceiro, ele era abordado pelo próprio account manager, ele era abordado pelo próprio time de renovação, quer dizer, as informações estavam desconexas, isso nos trazia prejuízo porque a gente às vezes acabava perdendo um negócio por conta de falta de informação, que esse cliente não recebia como benefício da oferta, e também dando tiro no pé porque o parceiro abordava ele com um desconto maior, porque ele tinha um desconto comprando da empresa e revendendo para o cliente com um desconto maior do que vendendo direto. [...] A gente consultou o relatório anual da ABI, que é um relatório bem interessante que fala sobre divisão dos mercados dentro da área, mercado de software, mercado de hardware, mercado de software livre, e a gente fica ainda sempre nessa. (C02E02)

[...] quando você fala mercado, eu tive alguns insights, não do mercado mas de outros grupos internos da própria companhia, eu me comparei muito a outras, tinha uma resistência de me comparar à área de serviços, porque minha natureza de operação era de natureza de pré-vendas, mas eu, em algum momento, falei “não, deixa eu olhar como outros gerentes fazem, em grupos globais.” (C11E11)

O entrevistado E07 explicou que a análise do ambiente operacional foi realizada por meio de um piloto que media a satisfação dos clientes e o projeto era ajustado conforme o resultado da pesquisa. Não houve análise de impacto tecnológico nesse processo de análise, conforme o relato a seguir:

[...] os clientes estavam reclamando que não existia uma junção, exemplo, é igual você liga pra uma operadora de celular e fica passando por vários atendentes até conseguir chegar em quem resolva seu problema, eu selecionei 30 clientes e fui a esses clientes entender deles se realmente isso era um problema pra eles e iniciamos um piloto. (C07E07)

O entrevistado E20 utilizou a tática de escolha Barganha com abordagem Qualitativa baseada em dados, pois realizou escolhas baseadas em conclusões em grupo, após análise de dados de desempenho da multinacional:

[...] a gente olhou faturamento, o lado financeiro das empresas, de faturamento, endividamento, margem, dados disponíveis das empresas, a gente olhou dados do mercado brasileiro de TI pro segmento de empresa, publicado por organismos como IDC, como Gaertner, olhou fontes internas de inteligência de mercado pra suportar a tomada de decisão estratégica, a empresa tem grupo de marketing in sites, dentro de marketing, que faz justamente o trabalho de pesquisa, coleta de dados, garimpagem de dados pra que os executivos e o corpo gerencial possam tomar decisões, então, a gente juntou todas essas fontes, externa e internas. [...] por 3 características, por porte da empresa, perfil de compra e base instalada, por que, porque quanto maior o cliente, teoricamente, maior o potencial de você fazer o negócio, perfil de compra, que tem empresas grandes que têm o perfil de

compra muito orientado a preço unicamente, que não valoriza uma relação de parceria, que não seria tão interessante pra gente, a gente quer estabelecer uma relação mais profunda com empresas grandes, e o terceiro é base instalada, porque dentro de corporate strategy, um dos raciocínios que existem, que é superválido, que é muito mais fácil você crescer num cliente no qual você já tenha uma participação, do que num cliente que você é totalmente white space, que você não tenha nada, foram esses 3 critérios usados pra segmentar os top count, que as empresas deveria focar. (C20E20)

O entrevistado E20 citou os critérios utilizados para a escolha das melhores alternativas, após a realização de uma avaliação factual que considerou as informações do ambiente organizacional como, por exemplo: porte da empresa, perfil de compra e relacionamento prévio com a multinacional. Veja-se:

[...] pra entender o posicionamento dos concorrentes, fazer análises é importante, o que a gente usou primeiro, que a gente tem informações, de novo, dos institutos de pesquisa que cobrem tecnologia, como o IDC, Gaertner, a gente tem uma visão do que os concorrentes estão fazendo, mas a gente usou a nossa força de vendas. A gente rodou uma pesquisa interna com os vendedores das 500 maiores empresas brasileiras usando ferramentas da própria empresa, como Knexa, então a gente fez uma pesquisa pra que cada vendedor pontuasse a presença dos concorrentes e qualificasse por área de solução quais eram os concorrentes mais ativos, os menos ativos e tudo o mais, então, a gente conseguiu ter um mapa muito valioso da presença da concorrência, por empresa, por indústria, por região, então, pegando competidor. (C20E20)

Ainda em relação ao ambiente operacional, o entrevistado E20 citou uma pesquisa interna realizada com os vendedores para mapear os concorrentes junto aos clientes, gerando um mapa de competitividade bastante completo. A abertura desse canal de comunicação propiciou aos executivos um diagnóstico formal claro, capaz de possibilitar a geração de alternativas sólidas para o processo decisório proposto, conforme o relato a seguir:

[...] as informações que a gente usou, uma boa parte dessas grandes empresas são empresas listadas na Bolsa de Valores, então, elas têm por obrigação fiduciária, inclusive, publicar balanços, fazer reports aos acionistas, inclusive algumas delas dão guides de crescimento, falam de estratégias, então você consegue extrair muita coisa dessas empresas listadas, as fontes secundárias no Brasil é tipo Dane Bread, que vende base de clientes e tudo mais, a gente nunca gostou da qualidade dos dados, são sempre qualidade muito questionável, dados desatualizados, dados incoerentes e tudo o mais, eu acho que o trabalho que a Exame faz das 500 maiores e melhores é um trabalho mais, de mais alta qualidade, e muito importante pra o que a gente precisa. (C20E20)

Foram divergentes as opiniões e relatos sobre a utilização de cenários que contemplam o avanço tecnológico e a visão de futuro. Ficou evidente que, durante o

processo de decisão estratégica em multinacionais, podem ocorrer situações em que somente a questão latente é tratada, sem considerar um diagnóstico futuro. Vejam-se os seguintes relatos:

Ah, a gente considera sim que o cenário de tecnologia, ele muda constantemente, porque a gente vive com esse discurso, falando em transformação digital, empresas que surgem do dia para a noite, mudam totalmente o cenário do mercado, então a gente considera e usa isso como argumento, inclusive, quer que as empresas adotem uma solução como a nossa para que elas estejam a frente dessa tendência, antecipando fatos e podendo trazer a TI como um artifício para poder se reinventar nos negócios. (C02E02)

[...] fazia, só que um cenário dinâmico, por estar numa empresa multinacional você consegue dentro de um grupo pequeno tomar essas decisões estratégicas rapidamente, então não é algo que você fala assim, “tenho que preparar pra daqui a 5 ou 10 anos, porque o cenário tecnológico vai mudar.” (C11E11)

[...] mais do que uma planilha, um sistema gerencial, ele tinha todo um controle de utilização, controle de produtividade de cada técnico, e um controle de alocação dado à prioridade de oportunidades, mas não considera um futuro cenário tecnológico. (C07E07)

Quando o tema “Ambiente Interno” foi levantado, ficou evidente que há divergência de opiniões quando se trata de envolver ou não os funcionários que serão afetados por aquela tomada de decisão estratégica. Alguns dos entrevistados relataram que envolvê-los pode causar um grande mal-estar na empresa e trataram seus projetos como secretos; outros procuraram entender os anseios dos funcionários e acrescentá-los a suas análises, explicando a importância da análise do ambiente interno como forma de engajamento dos executivos e da liderança, para controlar os anseios do corpo funcional. Sobre isso, tem-se os relatos a seguir:

[...] foi um projeto considerado aqui dentro como um projeto secreto, até pra não criar alvoroço entre os funcionários, pra onde eu vou, o que eu vou fazer, será que vou ficar na empresa, não tinha isso, primeiro a análise curricular junto ao RH, segundo, análise da carreira dele dentro da empresa. (C07E07)

Consultar, não, porque assim, a gente percebia que da forma como estava, eles não estavam sendo um braço nosso, eles estavam sendo um amuleto, entendeu... (C02E02)

[...] então, uma mudança ela é cheia de, em momentos, mal vista, as pessoas têm, a natureza humana é de buscar uma zona de conforto e se estabelecer e ficar na zona de conforto, com raras exceções, então, como toda a mudança visa tirar as pessoas da zona de conforto, e a gente previamente sabendo que isso poderia acontecer, a forma foi construir uma rede de apoio executivo pra que essa mudança se estabelecesse, então, a gente previamente pegou unidades de negócios e grupos de vendas que seriam afetados pra fazer com que esses grupos entendessem as razões pelas quais a gente estava mudando, nada mais eram do

que grandes oportunidades de negócios, então, com o engajamento das pessoas do time de liderança, a reação que se dava na camada de baixo ela acaba sendo controlada, se você não fizer o alinhamento adequado da liderança da empresa, vamos dizer, a reclamação, o questionamento, o ruído que vem da parte de baixo da pirâmide acaba sendo insuportável, então, desenvolvemos um trabalho prévio muito cuidadoso de envolvimento das unidades que seriam afetadas durante a construção do exercício, isso é importante também, ninguém gosta, sabe, de ser comunicado de que vai mudar, as pessoas gostam de ter um ponto de vista da sua opinião, a gente tomou o cuidado de ir capturando esse ponto de vista durante a construção do exercício, quando do momento da tomada de decisão, olha, é pra cá que nós vamos, tem dores mas tem também muitos benefícios, aí já era um caminho de consenso. (C20E20)

O entrevistado E20 cita a importância na análise da cultura organizacional no processo de tomada de decisão estratégica, mas não apenas da cultura organizacional interna. É citada a importância do entendimento da cultura organizacional das empresas que pretende-se conquistar como clientes. Isso torna a mudança da cultura organizacional um fator primordial para atingir os resultados esperados e coloca a análise da cultura organizacional como parte importante na fase de identificação e na rotina de reconhecimento do modelo decisório. A cultura organizacional também torna-se um item importante dentro da rotina de projeto, no qual será desenvolvida uma solução para adaptação da mesma ao novo objetivo organizacional.

[...] cultura organizacional, a gente tá trabalhando cultura organizacional, por exemplo, mas não basta como estratégia selecionar grandes clientes, relativamente simples, a pergunta, como é que você trabalha diferente dos grandes clientes, o que você faz diferente que pode ter sucesso comparativamente ao que você fazia anteriormente, então, o que nós descobrimos aí é que tem uma questão cultural muito grave, a cultura até então era uma cultura de extremo curto prazo. [...] o planejamento tinha que ser de longo prazo, tem que ser feito integrado com todas as unidades de negócios, tem que ser algo vivo, real, é uma mudança cultural brutal que a gente está instituindo, as pessoas não tinham isso, não tinham essa cultura, então, quando você pensa, tem que partir em curto prazo, então quando você pensa no sucesso da estratégia, que é o último elemento que você tem aí, se você não estudar, se a cultura da organização está preparada para aquela mudança, ela não vai acontecer, não estou me referindo a change management, change management é você convencer as pessoas que a mudança é importante e necessária, agora, a mudança cultural é muito mais profunda, fazer as pessoas trabalharem na nova estratégia de forma diferente. (C20E20)

Outro ponto levantado pelos entrevistados em relação à análise do segmento ambiental “Ambiente Interno” foi relativo aos conflitos de interesse que envolvem o processo de decisão estratégica em multinacionais. Por meio das entrevistas, ficou constatado que há preferência por administrar um problema, do que por resolvê-lo, quando isso demanda uma tomada de decisão estratégica. Isso se dá quando é perceptível que a decisão acarretará desavenças políticas posteriores, conforme relatos a seguir:

[...] existem conflitos de interesse dentro das empresas, e quando a gente traz à tona uma solução para um problema, a gente tem que sempre considerar que assim, por exemplo, a área de parcerias, área de renovações [...] quando a gente vai olhar para coisas críticas que são problemas de raiz da empresa, e tomar uma decisão, é muito importante avaliar quais são as consequências da tomada dessa decisão e se essas consequências são menores ou mais leves do que o próprio problema em si. (C02E02)

[...] tem que analisar se é melhor deixar o probleminha ali quieto, administrar, monitorar ele, ou tentar reinventar a roda, porque são muito delicadas essas relações, às vezes você acaba mexendo com alguns egos que são difíceis. Então eu acho que isso é uma coisa que a gente tem que sempre levar em conta na hora de uma tomada de decisão, porque é algo que a teoria não ensina para a gente, que é essa análise, a leitura do cenário, entender com quem você está mexendo, o que que isso vai acarretar, porque organizações, assim, ainda mais nessas empresas multinacionais, é tudo muito delicado. (C14E14)

Por fim, em multinacionais, mesmo quando uma decisão estratégica não necessita de aprovação pela matriz ou pelo *board* da companhia, há necessidade de rodadas de aprovações locais. Sobre isso, veja-se o relato a seguir:

[...] essa decisão final não foi nem tomada no Brasil, foi feito um projeto e esse projeto foi apresentado para o presidente da empresa, que apresentou ao presidente mundial, foi tomada uma decisão local e apresentada um board dos Estados Unidos, porque o projeto tinha redução de custos, mas também tinha um investimento que ia ter que ser feito no futuro, tanto pela redução de custo como pelo investimento, a tomada de decisão foi passado para os Estados Unidos. (C07E07)

O **Quadro 9**, abaixo, exhibe a proporção de informações dos segmentos ambientais levantadas durante os processos de tomada de decisão estratégicas deste agrupamento:

Quadro 9: Agrupamento 1: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental.

Agrupamento	Casos	Ambiente Interno	Ambiente Operacional	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Total
Agrupamento 1	Caso 1	33%	67%	0%	0%	100%
Agrupamento 1	Caso 2	14%	76%	10%	0%	100%
Agrupamento 1	Caso 7	40%	50%	10%	0%	100%
Agrupamento 1	Caso 11	20%	80%	0%	0%	100%
Agrupamento 1	Caso 14	44%	44%	11%	0%	100%
Agrupamento 1	Caso 20	11%	44%	39%	6%	100%
Agrupamento 1	Caso 21	56%	22%	22%	0%	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Percebe-se que as análises são bastante focadas em informações do ambiente operacional e que não foram analisados todos os segmentos envolvidos nos processos de tomada de decisão estratégica analisados.

4.4.2 Plano de Marketing

Este agrupamento apresenta um estudo de caso sobre uma tomada de decisão estratégica para a criação de um plano de marketing entre a empresa e seus parceiros de negócios. A multinacional possuía dinheiro para investir em marketing e procurava gerar campanhas para aplicá-lo. Durante a investigação e o diagnóstico sobre como gerar resultados com as ações de marketing, não se conseguiu gerar internamente campanhas adequadas, pois os clientes (parceiros de negócios) não as apoiaram. Vejam-se os relatos a seguir:

[...] a gente tinha um grande budget pra parceiro para fazer ações de marketing, mas esbarrávamos sempre na mesma situação, os parceiros tinham pouquíssima consciência das necessidades da empresa deles, os parceiros de negócios, vendas e distribuidores, porque essas empresas são basicamente de vendas e técnica, ela tem muito pouco de skill de marketing dentro delas, elas sabem muito dos produtos que elas vendem, a parte técnica do produto e elas sabem muito de vendas, precificar, concorrências, prospectar, eles sabem muito, mas sabem muito pouco de marketing, o que a estratégia de marketing pode alavancar no negócio, tanto da parte de branding, com o posicionamento da empresa no mercado, como a parte de geração de lead, de aumento de pipeline e, consequentemente, de receita. (C03E03)

Após inúmeras tentativas de um melhor entendimento da posição dos parceiros de negócio, a empresa decidiu que a melhor alternativa seria contratar uma agência terceirizada para apoiar esses parceiros em suas vendas:

[...] eu descobri nessa convivência com eles, que o dinheiro o seguinte, eles não conseguiriam aproveitar esse budget por essa falta de conhecimento, então a estratégia foi contratar uma agência que além de gerenciar o budget desse parceiro, ela é uma espécie de consultoria, então ela ajuda o parceiro a pensar a estratégia de marketing. (C03E03)

No ambiente organizacional, foram levantadas informações para apoiar o processo de tomada de decisão estratégica. A empresa realizou um estudo formal para verificar, por exemplo, como os concorrentes se organizavam:

[...] eles tinham um know how para falar, um conhecimento das possibilidades, das ferramentas, da disciplina como um todo muito pequeno, então, isso acabava estreitando, aí, como você falou, a gente viu que outras empresas concorrentes tinham fornecedores dessa natureza, porque não adiantava baixar o budget para o cara, porque eu tinha know how de marketing na área, nessa indústria, só que eu não tinha braço para executar o meu e o deles. (C03E03)

Os dados do segmento ambiental “ambiente organizacional” foram levantados formalmente e documentados, por meio de cenários em planilhas Excel. Posteriormente, estes foram apresentados aos envolvidos na tomada de decisão estratégica para discussão. Os cenários consideraram a evolução tecnológica exigida pela análise do segmento indicado:

[...] tem um modelo que tem cenários técnicos e tem a parte de preços, então, além deles passarem os preços do serviço, a gente pedia para eles fazerem dois cenários como se fossem dois Jobs e eles apresentarem qual era a estratégia. A gente considerou uma mudança do mercado de marketing que passou [...], antes era muito investimento em eventos presenciais, e com as novas tecnologias, como por exemplo, a parte de redes sociais, digitalização, etc., o marketing também teve uma grande transformação, as mídias se transformaram, outras ferramentas apareceram, como Google, a revolução digital, ela foi uma revolução tecnológica que impactou diretamente a disciplina de marketing, a gente fazia o marketing de um jeito e agora a gente faz de outro. (C03E03)

Os aspectos do segmento ambiental “ambiente interno”, não foram considerados nesse processo de tomada de decisão estratégica:

[... a gente pensou o seguinte, porque além do budget, ele ia ganhar, se ele fosse sabido, ele ganhar um skill que ele não tinha, a gente não pensou em cultura organizacional, mas a gente pensou que a gente traria um conteúdo, um know how para o parceiro que ele não tinha antes. pipeline versus dólar investido, porque no pipeline você tem os clientes que têm potencial em negócios, certo. (C03E03)

O **Quadro 10**, a seguir, mostra a comparação percentual da quantidade de dados coletados para cada segmento ambiental:

Quadro 10: Agrupamento 2: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental.

Agrupamento	Casos	Ambiente Interno	Ambiente Operacional	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Total
Agrupamento 2	Caso 3	19%	69%	6%	0%	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Os dados coletados sobre o ambiente interno estão diretamente ligados aos tomadores de decisão e aos influenciadores que participaram ativamente do processo. Não foi realizada uma análise de impacto nos funcionários e nos parceiros de negócios afetados pela decisão. Os dados do Macroambiente Solo não foram coletados nesta tomada de decisão estratégica, já que não havia significância para a natureza do negócio (B2B).

4.4.3 Abertura de novas fábricas

Esse agrupamento estudou a tomada de decisão estratégica sobre a construção de novas fábricas no Brasil e seu impacto nas fábricas já existentes. Ambas as empresas analisadas buscaram ampliar sua capacidade de produção no Nordeste, devido ao incentivo fiscal oferecido pelos Estados dessa região:

[...] a gente fez um trabalho de planejamento estratégico com o objetivo, a principal tomada de decisão era saber se a gente ia ampliar a capacidade de produção da empresa, uma fábrica nova, ou ampliando uma existente, ou não fazer nada e esperar. A decisão foi iniciada por conta do benefício fiscal oferecido. (C04E04)

[...] o principal ponto que foi estudado, que é a capacidade interna da produção e qual seria a capacidade nova [...] estávamos escolhendo outro estado para fazer a fábrica por causa do incentivo fiscal. (C09E09)

Apesar de ambas as empresas terem um objetivo comum, a tomada de decisão estratégica para a compra de uma nova planta no Nordeste, a maneira pela qual cada uma delas coletou, armazenou e analisou as informações foi diferente. A empresa E04 realizou uma série de workshops com os tomadores de decisão e o processo de decisão estratégica foi iterativo, na medida em que mais informações eram solicitadas para complementar o estudo. Já a empresa E09 possui um processo padrão sistêmico no qual as informações coletadas são armazenadas e disponibilizadas aos tomadores de decisão:

[...] foram pelo menos mais 3 ou 4 workshop, onde aquela informação inicial, a previsão inicial foi desenvolvida em vários cenários, não era nada muito sofisticado, um cenário básico estatístico, era essa a base, era mais ou menos o que tinha sido previsto no primeiro workshop, ajustes que a gente fez, melhorando a informação. (C04E04)

[...] todas as nossas tomadas de decisão são baseadas num processo padrão, com políticas que a regem, como as políticas comerciais. (C09E09)

Ficou evidente, neste estudo, que nas grandes corporações, os analistas de planejamento estratégico recomendam aos tomadores de decisão certas alternativas durante

o processo de decisão estratégica, e que a forma como as informações que fundamentam uma decisão estratégica são pensadas e coletadas é bastante diferente. Sabe-se que as empresas utilizaram consultorias estratégicas para fazer seus estudos. Na empresa E09, a analista de planejamento estratégico recebeu as informações da consultoria estratégica e as utilizou em seu processo padrão; já na empresa E09, uma equipe de funcionários trabalhou em conjunto com a consultoria para gerar os cenários. Nesse sentido, tem-se os depoimentos coletados:

[...] eu precisava comprar um terreno para fazer uma fábrica, tinham áreas em que faziam o levantamento para a tomada de decisão, então recebia informações da consultoria e eu fazia recomendação de onde eu achava que tinha que ser comprado o terreno, de acordo com os intuitos, do tipo incentivos fiscais. Minha recomendação não é necessariamente acatada. (C09E09)

[...] foi feito todo o levantamento de informações em sites que podiam ser construída fábrica, então foi montada uma equipe de funcionários, junto com uma empresa de consultoria, e a gente visitou os caras começaram o trabalho antecipado, da consultoria, e visitamos quatro, três estados mais São Paulo, pra fazer toda a análise de viabilidade financeira, com os incentivos que eram possíveis de ser dados, custo de mão de obra, custo logístico, fomos pra vários estados, um da região Sul, um do Nordeste e um da região Sudeste e recomendamos aquele que acreditamos ser o melhor. (C04E04)

Em relação às informações do Macroambiente Clima, ambas as empresas realizaram coleta de dados com apoio de consultorias especializadas, mas nenhum dos entrevistados citou questões políticas relacionadas à presidência da república. O entrevistado E09 mencionou que a multinacional aguardou a realização das eleições municipais para finalizar seu processo de tomada de decisão.

[...] a gente tinha consultoria própria, claro que esses documentos também serviram como base, mas nossa tomada de decisão é feita com base nas consultorias que a gente contrata [...] pensamos com certeza na legislação municipal e estadual de cada lugar que a gente estava fazendo o levantamento, porque algumas leis de incentivo podem ser municipais e podem mudar conforme o prefeito, por exemplo, na época de eleição, em 2014, muitos projetos ficaram parados porque ninguém sabia o que ia acontecer com o novo governador que ia entrar, e todo mundo esperou o governo assumir e ver se ele ia continuar mantendo aquelas políticas de incentivo. (C09E09)

[...] tinham algumas estimativas que as consultorias desse ramo faziam já, então, a gente fazia um comparativo, o que estávamos fazendo projeção e o que outras consultorias também estavam fazendo, e a gente tinha acesso a relatório de bancos da nossa indústria [...] dentro do grupo de trabalho tinha um representante de assuntos governamentais e ele é um cara que se tem alguma questão política que seria importante seria colocada, mas eu te confesso que não foi falado se partido A ou B se assumisse o governo, não me lembro de ter sido colocado em pauta não. (C04E04)

Além das informações políticas, os entrevistados citaram outras informações do macroambiente clima acrescentadas em suas análises de decisão estratégica, como informações macroeconômicas, incentivos municipais, acordos do Mercosul, protecionismo, entre outras:

[...] a gente fazia toda uma análise macroeconômica do Brasil, todos os indicadores macroeconômicos que impactam na indústria eram avaliados, e até por conta da volatilidade que o Brasil mostra, que a cada tanto tempo acontece uma crise [...] o Mercosul era um assunto que sempre foi tocado, em pauta, por acordos com o México, principalmente, que era um grande consumidor, tinha a questão da Argentina, tinham as questões de legislação que já se sabia que o governo ia querer mexer com alguma coisa de proteção do mercado, um viés protecionista bem grande da indústria nacional. (C04E04)

[...] econômico, na verdade era o resultado do mercado, que era um efeito da economia do país, não é só economia, tem vários fatores que influenciam isso, porque às vezes você pode ter um PIB não crescendo tanto, mas tendo um alto grau de confiança do consumidor, acesso emprego, aliás, um baixo nível de desemprego e acesso a crédito, o PIB não é tão relevante. (C09E09)

Em relação ao Macroambiente solo, as empresas realizaram a análise com diferentes linhas de pensamento. As duas chegaram à conclusão de que não havia mão de obra qualificada nas regiões estudadas. A empresa E09 coletou informações projetando a importação de mão de obra de outras regiões, já a empresa E04 coletou informações relacionadas à educação regional e considerou uma possível formação de seus futuros colaboradores:

[...] eu sabia que naquele local não tinha mão de obra qualificada, então tinha que considerar importar mão de obra de outros estados, outras cidades, levada do Sudeste para lá, porque sabia que a mão de obra da região era de pouca qualidade. [...] você tem uma região rural, sem escolaridade, não vai ter engenheiros especializados pra determinadas funções. (C09E09)

[...] eles trabalhavam durante o dia e à noite eles iam pro Senai estudar a tecnologia que ia ser aplicada naquela fábrica que eles estavam construindo, então, a gente pegou essa peculiaridade de lá, o impacto da regionalidade da onde a gente foi estudar, foi levado em conta, mas isso era praticamente externo, porque era onde a gente estava buscando coisa nova, olhando internamente na empresa. (C04E04)

Ainda em relação ao Macroambiente Solo, a empresa E04 analisou dados de consumo e de crescimento regionais, direcionando seu estudo aos consumidores. Já a

empresa E09 voltou seu estudo do Macroambiente Solo a dados mais em nível macro, não aprofundando tanto esse segmento ambiental:

[...] tem a ver com o consumo, tudo a ver com o consumo, então a gente via também a regionalização, a gente tentava fazer uma estimativa de quais eram as regiões que estavam crescendo mais, onde você podia locar uma planta. (C04E04)

[...] PIB, inflação, a demografia, o envelhecimento da população, toda essa análise, classes sociais a gente considerava também. (C09E09)

Em relação ao “Ambiente Operacional”, apenas a empresa E04 levou em consideração a relação com sindicatos:

[...] quando você fala de construir uma fábrica nova você tira o poder de negociação de uma fábrica existente oferecendo um produto novo pro sindicato [...] o pessoal de recursos humanos entrou na jogada, por que tem um aspecto importante que é negociação com o sindicato, principalmente nesse tipo de indústria, isso foi um fator muito importante que acabou derrubando todo o estudo praticamente. (C04E04)

A logística certamente foi o centro do estudo de ambas as empresas quando se trata de “ambiente operacional”. As empresas buscaram benefícios como controle de custos, aumento de produtividade, facilidade no transporte e busca de um ponto de equilíbrio para atender a demanda com menor custo possível:

[...] se eu tenho como levar os fornecedores que eu quero, levar pra Bahia ou Pernambuco não faz diferença para mim. Porque vou levar fornecedores de São Paulo, não vou usar fornecedores de lá, se for na Bahia ou Pernambuco as variáveis de custo são pequenas, já estou considerando o impacto de ter que levar parte da mão de obra. (C09E09)

[...] a parte logística, porque de que qualquer maneira, nem a matéria prima nem o produto acabado estão saindo do Nordeste, geralmente estão vindo do porto aqui no Sudeste, o principal, e nosso centro de distribuição mais importante também está sendo transferido pra junto da fábrica, e o outro é em São Paulo, direto, ou no Rio de Janeiro, então a gente tem todo o custo logístico, quando a gente tinha três opções de estados finalistas, a gente fez todo o custo logístico, de levar pra um ou pra outro, se podia trocar o porto de Santos pelo porto de Pernambuco, quanto que isso aliviaria a cadeia logística. (C09E09)

Durante a análise do ambiente operacional, ambas as empresas consideraram a informação “distância em relação ao porto de Santos”, excluindo as regiões mais distantes do porto, o que impossibilitaria o escoamento da produção para exportação:

[...] o porto estava distante e a logística é forte em São Paulo e Sul, aí você vai criar uma rede de distribuidor e fornecedor pra mandar lá pro Nordeste, então essa questão logística impactou muito. (C04E04)

Incluimos custo logístico, usavam nos cenários, excluimos a opção mais longe do porto. (C09E09)

Apenas a empresa E04 realizou análise da concorrência. Isso ocorreu porque a empresa E09 considerava que não possuía concorrentes no mercado:

[...] a concorrência tinha feito um investimento aqui no Brasil e todo mundo ficou com excesso de capacidade instalada, a gente fazia, só recapitulando, fora a questão do volume de produção, o volume de produção era baseado nos cenários e era baseado também no que a concorrência ia fazer, produtos que iam ser lançados, dados macroeconômicos, era tudo isso colocado em pauta. (C04E04)

Nenhuma das empresas incluiu em seus cenários a evolução tecnológica, exigida segundo Almeida (2001), para uma completa análise do “ambiente operacional”:

[...] evolução tecnológica não, a tecnologia propriamente dita não, o que foi considerado é segmento de produto que ia crescer e segmento que não ia crescer, por exemplo, a gente sabia que um segmento ia crescer, não foi colocado em pauta, a questão tecnológica não, em termos de produto não foi levado em conta. Em termos de segmento, de carro, de automóvel. (C04E04)

Quanto ao “Ambiente interno”, apenas o entrevistado E04 confirmou que havia analisado informações deste segmento ambiental, mas as informações estavam focadas apenas no alto escalão estrangeiro, designado para liderar uma fábrica, que precisaria estar em local com boa infraestrutura e qualidade de vida:

[...] aquela região tinha capacidade de absorver executivos estrangeiros, porque é um problema, eles vem aqui pro Brasil e dependendo da região não tem infra, então isso é levado em consideração. (C04E04)

Sendo que ambas as empresas analisadas pertenciam ao segmento do B2C (*Business to consumer*), dados do macroambiente solo foram acrescentados aos cenários preparados para a tomada de decisão estratégica, conforme se vê no **Quadro 11**, a seguir:

Quadro 11: Agrupamento 3: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental.

Agrupamento	Casos	Ambiente Interno	Ambiente Operacional	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Total
Agrupamento 3	Caso 4	10%	59%	14%	17%	100%
Agrupamento 3	Caso 9	12%	29%	47%	12%	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

O que chama bastante atenção no **Quadro 11** é o percentual de informações levantadas no ambiente operacional. Isso ocorreu por conta da forma pela qual a coleta de informações foi realizada. Na empresa E04, o processo de decisão estratégica foi realizado de forma iterativa e mais dados eram solicitados após cada rodada de análise. Já na empresa E09, o processo de tomada de decisão estratégica se deu de modo “engessado”, tendo sido coletadas apenas informações pré-selecionadas em um modelo estabelecido pela empresa. Esse fato se comprova, também, quando analisamos o percentual de informações levantadas no Macroambiente Clima, já que, durante as entrevistas, ficou evidente que a empresa E09 coletou informações mais superficiais no decorrer de sua análise.

4.4.4 Exportação de serviços

Este agrupamento estuda a tomada de decisão estratégica para abertura de um novo departamento no Brasil, com a finalidade de exportação de serviços de tecnologia para outros continentes. Os motivos que levaram às resoluções definidas serão descritos nos relatos a seguir, com trechos das entrevistas semi-estruturadas:

[...] a empresa mundial resolveu diversificar de onde buscar serviços de consultoria e de aplicações, ela usava na época somente a Índia, então fazer um trabalho em toda a empresa pra decidir quais outras localidades poderiam prover este tipo de trabalho, eu participei do time que fez todo o processo no Brasil. (C13E13)

[...] gente ficou sabendo no Brasil que o time de fora estava em busca de outro centro de delivery, então a gente fez uma avaliação se seria importante, e a gente avaliou se seria uma oportunidade para a gente, boa ou não, e se a gente teria capacidade de atender essa demanda ou não. (C05E05)

[...] aqui no estado de São Paulo a gente enfrenta, durante essa crise também a gente tem enfrentado bastante desafios para formação de preço, que o preço seja acessível para o cliente externo, porque os custos são mais elevados, e diante da crise os clientes estão buscando por preços mais baixos, porém com a mesma qualidade, então, a primeira proposta foi um dos próprios clientes dos estados unidos, a ideia surgiu daí, um dos clientes requisitou a abertura de um prédio pra ele em outro estado, onde a gente poderia praticar um preço reduzido, e fora isso seria o benefício fiscal, então, a ideia partiu da requisição desse cliente, que é um cliente muito grande. (C06E06)

As três empresas utilizaram formas diferentes para coletar e organizar as informações para a tomada de decisão estratégica. A empresa E05 utilizou modelos da própria empresa, que continham informações específicas que deveriam ser coletadas. A empresa E13 criou cenários em planilhas eletrônicas, com base na experiência dos

envolvidos no processo de tomada de decisão estratégica. Já a empresa E06 criou cenários em planilhas eletrônicas, utilizando como base as informações financeiras da empresa. Os relatos a seguir demonstram os diferentes processos utilizados para coletar informações para que se chegue a uma decisão:

[...] velho método, formas estruturadas de olhar todos esses dados, então, você tem realmente templates, o time todo usa, isso, não vou dizer que são exatamente idênticos, porque um preenche de um jeito, com mais detalhe nisso..., mas, teoricamente, você tem templates pelo menos para nortear a discussão, obrigando as pessoas a botar no papel as variáveis que a companhia definiu como importantes pra uma tomada de decisão, então, pelo menos você lista aquilo pra você obrigar que aquilo seja repassado. (C05E05)

[...] tinham várias planilhas de Excel, não tinha nenhum sistema dentro da empresa para apresentar não tinha nenhum sistema automático, era tudo em planilhas Excel, Power Point. (C13E13)

[...] nós fizemos uma reunião, primeiro foi colocado todas as requisições do cliente junto ao time dos diretores aqui, envolvendo todo mundo, operação, RH, o general manager do país, o time de legal, finanças, e nós colocamos todas as ideias, todas as requisições. (C06E06)

Quando questionados sobre a coleta de informações do segmento ambiental “Macroambiente clima”, os entrevistados demonstraram que essas informações foram estímulos para o início do processo de decisão, mas não foram realizadas previsões futuras de cenários econômicos ou políticos. Sobre isso, vejam-se os relatos a seguir:

[...] o cenário econômico numa situação dessa ele é como se fosse um dado do problema, ele é um cenário, como eu vou lidar com esse cenário do jeito que ele é, porque em nenhum momento se tem a pretensão que a gente vai mudar aquilo para fazer acontecer alguma coisa. (C05E05)

[...] o momento que o país estava passando em termos de política e economia... a gente olhou isso e até foi um momento propício porque, olhando assim, num ponto bem mais simples, a taxa dólar, a gente era favorável à taxa dólar naquela época para a gente fazer exportação, então o Brasil conseguiria se posicionar bem pelo momento político e econômico que a gente estava passando, a gente era atrativo financeiramente. (C13E13)

[...] sim, foi discutido o momento político do país porque justamente as nossas vendas estavam sendo travadas e o cliente não queria continuar, aumentar o esforço aqui com o preço que nós procuramos cobrar. Não foi discutido nada em política de longo prazo, mas mais do momento, e também a parte das eleições dos Estados Unidos e a avaliação do dólar, porque toda a nossa medição é em moeda dólar. (C06E06)

O entrevistado E05 explicou que as informações do Macroambiente Clima são levantadas e apresentadas aos decisores apenas quando há interesses relativos à realização de negócios com o governo, conforme o seguinte relato:

[...] com certeza, quem são os players, sem dúvida nenhuma, tudo o que entra num bid particular entra, no de governo também a parte política, que eles são muito direcionados, qualquer empresa do governo é influenciada muito diretamente, muito fortemente pelo cenário político, mas do que a empresa privada. (C05E05)

Ainda em relação às informações do segmento ambiental “Macroambiente Clima”, o entrevistado E13 citou quais foram as informações levantadas e apresentadas aos decisores, que estavam na matriz:

[...] mostrava o tamanho do Brasil, população, qual era a economia, quais eram os pontos fortes do Brasil até para os clientes, em segunda fase, quando a gente começou a trabalhar com clientes externos isso fazia parte do primeiro dia de apresentação da visita. (C13E13)

[...] a gente teve um programa na Argentina, essa parte foi muito forte, a gente chegou a pensar sim, a estabilidade política, quando a gente ia ter mudança, até hoje isso é visto, não só nesse momento de implementação ou de venda, lá atrás, mas até hoje isso é muito discutido, é uma variável que, vou te dar um exemplo, na Argentina, como a gente estava nessa crise política, há um ou dois anos atrás, a empresa decidiu, tinha uma, até hoje não consegue tirar o dinheiro de lá, mas tinha uma mudança de inflação muito grande, uma instabilidade muito grande, na Argentina, então o que a empresa fez, reduziu, não mandava mais nada de demanda na Argentina, e mandamos algumas coisas que tinha na Argentina pra outras localidades, nessa parte de delivery, essas informações são fundamentais. (C13E13)

Segundo os entrevistados deste grupo, a maioria das informações sobre o macroambiente clima são coletadas pelo departamento de marketing ou de finanças da própria organização na internet. Percebe-se que, nas decisões estratégicas relatadas neste agrupamento, não houve consulta a experts em relação ao Macroambiente Clima. Tem-se, sobre essa ponto, o que se lê abaixo:

[...] a gente tinha o Gaertner principalmente, a gente puxava informação, mostrando o mercado brasileiro, a gente tinha que vender o Brasil, então todos os gaps que tinha no Brasil, qual era a economia do Brasil, qual era a tendência política para os próximos anos, que isso era muito importante pra eles, não só a situação econômica e política daquele ano, mas qual era a tendência para os próximos anos, a gente tinha que mostrar que tinha uma estabilidade, toda essa parte econômica do Brasil foi muito importante, a gente puxou da internet, do Gaertner, e de informações que o time de marketing tinha dentro da empresa. (C13E13)

[...] todos os estudos foram feitos dentro de casa, com meu time e só. (C06E06)

A coleta de informações a respeito dos concorrentes durante a análise das informações do Ambiente Operacional permite a diferenciação da empresa. Para se manter viva em um mercado dinâmico, a empresa precisa conhecer seus concorrentes e seu segmento de negócio. Durante as entrevistas, ficou perceptível que os entrevistados deste segmento buscaram informações sobre seus concorrentes, embora de diferentes formas e visando a diferentes dados:

[...] às vezes vira até um jogo de adivinhação, tentando entender como que o concorrente vai entrar numa determinada negociação. (C05E05)

[...] sim, na verdade existia somente um concorrente em uma das localizações, foram três, na localização mais adequada havia um concorrente que no momento ou não está em crescimento, uma das regiões que têm vários concorrentes foi descartada. (C06E06)

[...] foi feito bem detalhada, porque nós levantamos os concorrentes e aquilo que a gente consegue ter informação, porque as informações são restritas, mas o que a gente consegue ter informação, como eu te disse, a gente divide cliente com concorrentes, então foi bem analisada a possibilidade de trazer esse grupo que está dentro do outro concorrente pra dentro de casa, os diferenciais que a gente oferece, que é um salário mais alto do que o do concorrente, que seria um diferencial nosso dentro da região. (C06E06)

[...] quais são os pontos fortes, os pontos fracos, tanto na solução, no relacionamento com esse cliente, na capacidade de atendimento dos objetivos do cliente, e com isso vou determinar minha estratégia. (C05E05)

Ainda em relação à coleta de informações do Ambiente Operacional, os entrevistados deste segmento elaboraram cenários para analisar as informações, embora de diferentes formas e com elementos distintos, mas não foi constatada, em nenhum processo de tomada de decisão estratégica, a realização da análise de futuro sobre impacto tecnológico, sendo apenas uma projeção estatística financeira.

[...] a decisão de trazer para o Brasil estava semitomada, digamos assim, então aí a gente foi olhar aonde no Brasil, e aí a gente desenvolveu alguns cenários, então aqui seriam as variáveis que a gente analisaria e que a gente veria que haveria vantagens, entendeu, em fazer um projeto desse tipo, então, processos, clientes, disponibilidade, toda a parte de tecnologia e a parte financeira, analisar toda a parte operacional das atividades que você faria, e aí estabelecer um plano e projeto e definir a estratégia de IT, aí, aqui isso aqui era o cenário do que a gente tinha no país, e isso aqui o que a gente se propunha a fazer. (C05E05)

[...] incluía toda a parte de compensation dessas pessoas, toda a parte de tecnologia, tudo o que seria necessário pra colocar dentro do novo prédio pra fazer a operação rodar, partes de infraestrutura, tecnologia, entrava toda a parte

de investimento que nós teríamos que fazer em retrofit, em imóveis, pra poder calcular a depreciação, em quanto tempo a gente iria depreciar tudo isso, todo o equipamento, aluguel, manutenção, depreciação, energia elétrica, tudo, condomínio, IPTU, e versus isso o preço do cliente, como a gente tem, de renda, de custo e de gran margem, dentro desse estudo, a partir do momento que a gente fecha e abre a margem, eu tenho os custos e despesas, eu consigo chegar no meu Ebit, no meu forecast pra saber quanto tempo eu vou demorar pra ter esse retorno e como vai girar o meu negócio, se é viável. (C06E06)

Alocar os recursos necessários nas unidades de negócio, com base na força e na atratividade da empresa, é um desafio bastante grande e exige levantamento das informações do segmento ambiental Macroambiente solo. Os entrevistados deste agrupamento relataram a coleta de informações requisitadas para seus estudos como, por exemplo, PIB, tamanho da população, nível de escolaridade, entre outros. Nesse contexto, vejamos-se os relatos a seguir:

[...] inflação, crescimento do PIB, acho que estes entram muito mais como um cenário, o país está crescendo, tem um PIB favorável, naturalmente tem crescimento econômico, você vê novas oportunidades, você tem as empresas investindo, etc. (C05E05)

[...] tamanho da população, porque eles estavam acostumados a trabalhar com Índia, então, a população era importante, não chegamos nem perto da Índia, mas tinha que mostrar que tinha uma população grande, o nível de escolaridade. (C13E13)

[...] a parte de universidade, essa parte de, qual a graduação da população brasileira, o nível de conhecimento de inglês, talvez mais focado nisso, se a gente aprofundasse um pouco mais, tinha dado um resultado ainda melhor. (C13E13)

[...] era a quantidade de pessoas que a gente conseguiria atender, quantas pessoas no primeiro ano, no segundo ano, qual o tipo de perfil que a gente tinha no Brasil que a gente poderia atender, o nível técnico e também o nível de senioridade, se a gente tinha faculdade para trazer o pessoal, mas a gente tinha uma capacidade boa de cursos sênior, então a gente fez todo um levantamento. (C13E13)

[...] um trabalho como um todo, uma equipe de dentro do departamento mesmo, então tinha um líder, na época Brasil, algumas pessoas da liderança, e a gente teve um envolvimento de outras áreas da empresa, tinha que saber toda a parte de taxa, teve envolvimento de RH, para fazer um estudo de mercado para ver se tinha um perfil necessário dentro do Brasil, então a gente trabalhou com algumas outras áreas, alguns pontos focais, principalmente RH. (C13E13)

Ainda em relação ao segmento ambiental, as relações entre as universidades e as empresas assumem um papel importante nessa nova geração das relações internacionais. Iniciar uma atividade em localidade próxima à uma universidade foi a maneira encontrada por diversos tomadores de decisões para se beneficiar da abundância de mão de obra qualificada, conforme relatos a seguir:

[...] a pesquisa foi olhar se existiam faculdades ao redor, transporte, porque todas as pessoas também, como são iniciantes, geralmente não têm carro, então, geralmente a gente precisa de transporte até o local, então, foram muito estudadas essas partes de termos transporte, de termos faculdades perto, e também a faixa salarial, que difere bastante de São Paulo. (C06E06)

[...] sim, isso foi supercrítico, a parte de inglês, e a gente tem ainda hoje convênios com universidades, escolas técnicas, então a gente foi muito nessas universidades, no começo, pra fazer um replicamento pra seleção, porque a gente estava aumentando muito a quantidade de profissionais dentro da empresa, e deixou claro a criticidade do inglês, a gente não tinha um volume muito grande, às vezes a gente tinha pessoas muito bem capacitadas tecnicamente, mas não tinha um nível de inglês necessário pra falar com os clientes nos Estados Unidos, então, o inglês foi muito crítico. (C13E13)

[...] quando a empresa tem essas estratégias de centros de serviços, centros de excelência, você analisa os diversos locais onde você poderia instalar um centro desses, por exemplo, as variáveis populacionais entram muito, abundância de mão de obra que fale uma segunda língua estrangeira, como são a qualidade das instituições educacionais naquele lugar, onde você quer saber de instituição educacional, você não vai trabalhar com educação, não, você tendo boas instituições educacionais você tende a ter mão de obra bem formada e tem um celeiro abundante de mão de obra. (C05E05)

A maneira de executar as atividades empresariais é influenciada pelos costumes, crenças, comportamentos, atitudes e hábitos que caracterizam as relações humanas. Sendo assim, a cultura organizacional impacta a eficiência e a eficácia das atividades e precisa ser analisada com bastante cuidado nos processos de tomada de decisão estratégica. Os relatos a seguir demonstram exemplos de como os gestores analisam a cultura organizacional:

[...] uma empresa normalmente é como se fosse um organismo vivo no sentido da cultura. [...] é como se fosse valores comuns que as pessoas que trabalham ali têm. Existem empresas com cultura mais forte e cultura mais fraca, mas de certa forma, existe uma coisa abstrata, isso na minha cabeça, opinião pessoal minha, sem dúvida nenhuma influencia e norteia como as decisões que são tomadas. Você olha para as pessoas que vão tomar a decisão? Eu diria o seguinte, você não olha individualmente, mas você olha para as pessoas dentro desse contexto como parte daquele todo, entendeu, então, minha opinião é que sim, os valores de cada um, como se os valores individuais formassem os valores de uma empresa e os valores da empresa influenciam nas decisões que são tomadas. (C05E05)

[...] a gente fez um levantamento, tem uma parte muito forte nesses centros de delivery que é a preocupação com as diferenças culturais entre países, porque a gente ia ter que passar a trabalhar com Estados Unidos e Índia, então, tinha todo um processo relacionado a isso, diversidade de cultura, de como trabalhar, até hoje temos uma série de cursos online pra fazer, pra que as pessoas se preparem pra trabalhar com pessoas com culturas diferentes, uma diversidade maior, isso fazia parte do processo sim. (C13E13)

Nos processos de tomada de decisão estratégica analisados neste agrupamento, não houve envolvimento, nos estudos, das pessoas que seriam afetadas pela decisão.

Basicamente, as informações foram coletadas e a análise foi realizada por um alto nível hierárquico, conforme relatos a seguir:

[...] o projeto era abrir um centro de serviço e continha onde os serviços eram prestados, por quais recursos, como fariam a transição dos recursos, os benefícios da cidade que a gente tinha escolhido, a advanced education, skills, times on [...]. (C05E05)

[...] se a gente olhar para a comunidade, os funcionários, o que refletir para a comunidade ao redor da empresa aqui no Brasil, e também para os clientes, a gente viu que para esses três era tudo favorável, os funcionários, uma perspectiva maior de carreira, de oportunidade, pro Brasil era mais emprego, e pro cliente era uma massa crítica maior e um conhecimento maior, técnico, que ia ajudar a ter mais qualidade pro cliente. (C13E13)

Conforme vemos no **Quadro 12**, logo abaixo, para este agrupamento de decisões, houve menor coleta de informações do ambiente interno, na maioria dos casos analisados:

Quadro 12: Agrupamento 4: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental.

Agrupamento	Casos	Ambiente Interno	Ambiente Operacional	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Total
Agrupamento 4	Caso 5	6%	59%	18%	6%	100%
Agrupamento 4	Caso 6	5%	43%	24%	19%	100%
Agrupamento 4	Caso 13	25%	19%	19%	31%	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Novamente, chama que bastante atenção, no **Quadro 12**, é o percentual de informações levantadas no ambiente operacional, mostrando que, em multinacionais, é comum o foco da coleta de informações ser o ambiente operacional.

E, finalmente, a seguir, são apresentados os relatos sobre como é feita a aprovação dos processos de decisão estratégicas em multinacionais:

[...] foi apresentado pro board, o board em si se baseou primeiramente em números, os números ficaram muito bons, com Ebit de 30%, então, era uma possibilidade de crescimento do negócio e também de expandir um dos nossos principais clientes, e atender a exigência deles, então, foi muito bem recebido pelo board, e o prazo de retorno de investimento também, então, isso foi o que foi mais olhado pelo global, os números, [...] olhado mais coisas também, tanto pelo time de RH global, porque pessoas que não estão dentro aqui do país, às vezes, não consegue ver todas essas dificuldades culturais que a gente tem aqui dentro, dificuldade de skill entre estado, por exemplo, a diferença da pobreza e da criminalidade, então, tem todas essas influências que afetam diretamente [...]. (C06E06)

[...] pra gente ser uma empresa multinacional, muitas vezes não são tomadas somente pelos executivos aqui, são tomadas pelos executivos aqui em conjunto ou com decisão final tomada lá fora, mas eu diria que mesmo em empresas multinacionais, você não deixa de ter uma tomada de decisão local, porque até a decisão de tomar, de fazer uma solicitação é uma decisão que se toma, então você, de certa forma, você faz um alinhamento prévio interno, aqui, se a decisão final fosse minha seria essa, aí você manda pra fora, para o tomador da decisão efetivamente todas as variáveis que você usou com o que a gente chama, mandar uma recomendação, que nada mais é que na maior parte das vezes a decisão que a gente acha que deveria ser tomada, que pode ser seguida ou não, e aí outras variáveis podem ser adicionadas. (C05E05)

4.4.5 Aquisição de empresas

Este agrupamento estuda duas tomadas de decisão para a aquisição de empresas concorrentes, como forma de expandir o negócio em um mercado já saturado. As empresas reconheceram a necessidade de tomar decisões por meio de um estímulo único: para crescer em um mercado no qual já eram majoritárias. Para tanto, seria necessário adquirir uma empresa para expandir seu portfólio de serviços e número de colaboradores.

[...] nossa participação era acima de 90%, não consigo crescer num negócio que eu já sou majoritário. (C22E22)

[...] expandir um canal de distribuição, a seguradora que eu trabalhava era nova no mercado e ela precisava expandir o canal de distribuição, no Brasil o canal maduro e o maior canal é o canal via corretores, o canal de corretores, então, a companhia naquela época, precisa expandir a base de corretores, então comprou uma companhia que tinha seis mil corretores cadastrados. (C08E08)

Apesar do estímulo ser o mesmo em ambos os casos, pois crescer em um mercado saturado não seria uma opção para atingir a lucratividade esperada pelos acionistas, esse impulso apresentou-se no Brasil, e também por parte das administrações globais, de ambas as empresas. Isso sugere que, em multinacionais, países com diferentes realidades econômicas podem apresentar as mesmas problemáticas e seguindo direcionamentos similares para iniciar um processo de tomada de decisão; uma vez que também foi detectada a saturação do mercado em outros países, que já haviam tomado a mesma decisão estratégica:

Foi um trabalho a quatro mãos, a gente localmente queria fazer isso, globalmente a empresa tinha intenção de fazer... A gente fez uma varredura e a gente sugeriu algumas empresas e usamos a expertise do time global pra montar o caso. (C22E22)

As equipes realizaram o diagnóstico formalmente, avaliando os dados do ambiente operacional, como dados dos mercados das empresas que poderiam ser adquiridas, e organizando-os para disponibilizá-los para a matriz, além de abrir canais para esclarecer dúvidas. As metodologias utilizadas para o levantamento de informações, contudo, foram diferentes, pois a Empresa 22 utilizou uma metodologia da empresa para montar um projeto com soluções concebidas especialmente para a decisão, realizando o processo de tomada de decisão em ciclos e de forma iterativa, o que resultou em novos levantamentos de informações em fases diferentes do processo decisório.

[...] existe uma metodologia onde você avalia a empresa por diversos aspectos, receita, margem de lucratividade, taxa de retorno, enfim, uma série de aspectos que você analisa, com base nisso você vai lá preenchendo os itens até você montar um caso que faça sentido sob o ponto de vista da corporação. [...] na seleção inicial a gente pegou alguns dados disponíveis em termos de mercado, um conjunto de empresas, mas aa hora que a gente submeteu a gente já sabia mais ou menos onde queria chegar, e quando eles aprovaram a gente foi fundo. (C22E22)

[...] não foram só o Excel, banco de dados, usamos na época também Axells, era um banco de dados pra gente poder catalogar as informações. (C08E08)

Após a pré-seleção, a escolha foi feita por meio de uma avaliação factual, com base nos objetivos esperados pelo time global, o que demonstra que se deu uma abordagem qualitativa baseada em dados, na qual o grupo considera características de desempenho para a priorização de alternativas (Barganha). A matriz recebeu dados básicos das melhores opções encontradas pelos executivos brasileiros e autorizou a continuidade do processo de tomada de decisão.

Ao apresentar diferentes propostas ao *board* da Empresa 22, as opções consideradas como piores foram eliminadas. Para as demais, foi iniciado um novo ciclo de busca de informações para uma segunda apresentação ao *board*, contendo mais detalhamento, profundidade e amadurecimento, permitindo uma escolha considerada mais segura pelos tomadores de decisão.

Em ambas as empresas, quando comparadas, existiu uma divergência na forma como as informações foram coletadas, pois uma delas possui uma metodologia interna para o processo de tomada de decisões estratégicas e a outra utilizou ferramentas do mercado:

[...] as informações que se tinha, a base estratégia pra compra, a empresa que eu trabalhava fez uma análise das fortalezas e fraquezas, então, ela perante aos outros concorrentes, era um problema pro crescimento que ele almejada, então, ela procurou no mercado uma empresa que pudesse aumentar essa base rapidamente, então, foi buscado no mercado quais eram os tipos de empresas, os tipos de seguradoras que pudessem fazer sentido, que pudessem ter uma base de corretores em volume razoável, que pudessem ser adquiridas. (C08E08)

O entrevistado E22 citou o macroambiente clima, justificando que analisar os dados econômicos, legais e políticos é um procedimento comum quando uma multinacional decide fazer um investimento no país de uma filial. O entrevistado E08, por sua vez, informou que a análise não considerou dados políticos ou legais para a tomada de decisão estratégica:

[...] toda essa parte aqui de ambiente político, crescimento, legislação, que são itens importantes quando a gente faz um investimento de alguém fora do Brasil, isso aqui tem muito mais influência quando é uma multi que tá fazendo uma aquisição, ou os spin offs, do que uma empresa nacional. (C22E22)

[...] política não, não consideramos fatores políticos considerados nessa compra, fatores econômicos, macroeconômicos, sim.... O Brasil ia num momento bom econômico, estabilização da moeda, isso, com estabilização da moeda e com a baixa inflação. As operações de seguro estavam crescendo no Brasil, então, era um momento próprio, as seguradoras usam muito economia, dados econômicos é uma coisa muito natural às seguradoras, porque elas estão inseridas na indústria financeira, então, é muito comum contratar economistas pra isso. (C08E08)

Em relação ao macroambiente solo, apenas o entrevistado E08 confirmou ter realizado a coleta desse grupo de informações, comprovando, mais uma vez, as divergências nas coletas de informações durante o processo de tomada de decisão estratégica em multinacionais com filiais no Brasil:

[...] a gente, sim, essa informação de onde o Brasil cresce, onde está a renda per capita, onde estão dos volumes, sim, isso foi levado em consideração, e essa seguradora escolhida tinha elementos que cobriam isso, então, essa seguradora era muito forte no interior de São Paulo, no Sul do País e na região de Goiânia, são regiões que foram analisadas e não só o histórico, mas uma projeção econômica, que eram regiões ricas, regiões de alto consumo de seguros, regiões que consomem seguro no Brasil, e a seguradora comprada tinha uma boa cobertura nessa região, principalmente no interior de São Paulo, num pedaço do Sul e num pedaço do Centro-Norte. (C08E08)

Em relação às informações levantadas acerca do ambiente operacional, segundo o Entrevistado 08, foram consideradas apenas aquelas relativas à evolução no modelo de negócio das empresas analisadas, em uma única rodada de análise. Já no caso da Empresa 22, a busca por soluções foi realizada de forma ativa no ambiente organizacional e ocorreu

simultaneamente ao desenvolvimento de alternativas. O aprimoramento das hipóteses dependeu de uma série de levantamentos consecutivos:

O time de desenvolvimento de negócio fez uma série de levantamentos, a gente fez um estudo e depois a gente foi montando o modelo, definindo como a gente ia comprar, quanto valia a empresa, o modelo que a gente ia estabelecer, na verdade, a gente estabeleceu um modelo híbrido, o que aconteceu, a gente não interessava só na compra a empresa, a não ter uma garantia de receita futura, a gente fez dois contratos com o cliente, um contrato de aquisição e um contrato de serviços. (C22E22)

Ainda em relação ao ambiente operacional, as empresas citaram a coleta de informações sobre clientes, direitos trabalhistas, produtos e responsabilidades fiscais:

[...] a gente não levou em consideração fornecedores, levamos em consideração a base, a carteira de clientes, o número de clientes, volume que os clientes, de produtos, e levamos em consideração também a quantidade de corretores e o tempo que esses corretores trabalham para a seguradora comprada. (C08E08)

[...] o contrato tem uma série de responsabilidades sobre coisas do passado que nos dão uma série de garantias, tipo direitos trabalhistas, fiscais. Parte fiscal e mais ou menos cinco anos que o Fisco pode retroceder, na parte trabalhista é 10, 20 anos. (C22E22)

A Empresa 22 levantou as informações do ambiente interno, utilizadas apenas para pagamento de bonus de retenção para as pessoas com maior grau de influência. Algumas informações do ambiente interno foram mapeadas de maneira formal, para o primeiro e segundo nível de gestão, a fim de identificar quem eram as pessoas mais influentes para a manutenção da empresa. Já o Entrevistado 08 informou que a coleta de dados do ambiente interno não foi realizada, pois essas informações não são importantes para a tomada de decisão estratégica. Esse ponto será detalhado no próximo capítulo.

[...] a gente mapeou quem eram as pessoas que a gente precisava reter, fizemos alguns bonus na retenção, algumas coisas pontuais. (C22E22)

[...] na verdade foi uma oportunidade, que a empresa que foi comprada estava passando uma dificuldade financeira e ela procurou empresas que pudessem comprá-la, então, foi um movimento da empresa comprada procurando um comprador, mas, na época, essa empresa também buscava uma possível compra, então, estava analisando algumas aquisições, e o que a empresa buscava, as informações de mercado, eram companhias que tivessem um número de corretores grande pra que ela pudesse se utilizar da base de corretores, o foco, ele teria que ser na base de corretores e apenas os números desta base foram considerados. (C08E08)

Esse agrupamento mostrou que a aprovação por autoridades, quando necessária, para comprometer a organização em determinada ação, pode não ser o final do processo de tomada de decisão. No caso das multinacionais, muitas vezes, a matriz analisa apenas informações macro disponibilizadas pela filial, como informações do macroambiente clima e indicadores do ambiente operacional, restando para a filial apenas análises mais apuradas, em uma nova fase de avaliações, após o de acordo da matriz.

[...] primeiro a gente mapeou os targets e a gente discutiu os targets com o time global, e a gente priorizou fazendo os targets e por que, nesse momento já estava claro onde a gente queria chegar, qual era a empresa que a gente queria comprar, mas, obviamente, eles que tinham que avaliar e tinham o poder de dizer sim ou não, poderia ser uma decisão tipo não aprovo comprar nada ou aprovo comprar essa, ou essa aqui, não gostei, porque a gente tinha que mandar alguns dados básicos, e depois, a partir do momento que a gente teve o sinal verde aí sim a gente partiu para a mais pesada, mas aí fomos numa empresa só. (C22E22)

O **Quadro 13**, abaixo, apresenta o percentual em relação à quantidade de informações de cada segmento do ambiente organizacional foram coletados:

Quadro 13: Agrupamento 5: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental.

Agrupamento	Casos	Ambiente Interno	Ambiente Operacional	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Total
Agrupamento 5	Caso 8	31%	38%	23%	8%	100%
Agrupamento 5	Caso 22	29%	57%	14%	0%	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Nota-se, claramente, que houve diferenças bastante significativas nos grupos Macroambiente Clima, Ambiente Operacional e Macroambiente Solo. No próximo capítulo, será apresentado um detalhamento desse estudo, mostrando os problemas causados pela falta de análise de informações chave dos segmentos ambientais.

4.4.6 Lançamento de produtos

Este agrupamento estuda a tomada de decisão para o lançamento de produto ou serviço no mercado brasileiro. O estímulo para o início de um processo como esse pode ser a identificação da necessidade dos clientes, como aponta o entrevistado E19, no trecho abaixo:

[...] o mercado estava chamando para uma necessidade na época que era consolidação, otimização de servidores, e esse produto estava muito alinhado com isso, e tomei a decisão de ir baseado nessas informações, comecei a ver que o mercado estava necessitando de algo e que esse produto começava a ser bem aderente. (C19E19)

Outros tipos de estímulos relatados pelos entrevistados ocorreram quando a multinacional apresentou uma estratégia global de lançamento de produtos. Segundo o entrevistado E16, a multinacional em que ele atua havia lançado um produto no país da matriz e, quando o dólar ficou estável no país da filial, houve estímulo para importação do produto e expansão do mercado. Tem-se, aqui, um exemplo de mapeamento contínuo das informações do macroambiente clima por uma multinacional:

[...] por condições de dólar quase que estabilizadas, decidimos lançar um produto que já existia lá fora, e fizemos um estudo de mercado pra ver qual seria a demanda desse produto no Brasil. (C16E16)

Relaciona-se, ainda, outro estímulo, ligado à estratégia global de lançamento de produtos, que ocorre quando, ao receber os objetivos globais da empresa por meio da matriz, a filial pode adaptar seus objetivos, conforme sua realidade e o mercado local. Esse processo é iniciado todos os anos e podemos considerá-lo com um estímulo contínuo:

[...] eu tinha que decidir quais são as ofertas que a gente ia tratar, porque você sabe que a empresa global tem muita coisa, e a gente não consegue no Brasil. [...] a empresa tem decisões estratégicas globais, por exemplo, o evento agora, vou investir em cognitive, em cognitive todo mundo tem que investir, isso é uma decisão estratégica global, agora, você pega isso, mas o cognitivo, o Watson é um mundo de coisas, o que vamos fazer no Brasil, um estudo conjunto disso, a gente tem liberdade pra decidir isso, entendeu, que massa crítica tem o Brasil pra poder falar que a gente vai topa tudo, então, a gente tem essa liberdade de analisar aquela realidade e olhar pro mercado nacional, pra nossa situação e poder definir um subconjunto daquilo que é global. (C18E18)

Em relação às informações do Macroambiente Clima, diversos foram os relatos de entrevistados que comentaram a importância dessas informações em suas coletas de dados e também a utilização de consultorias, pontos focais internos ou contatos para analisar as tendências políticas, conforme relatos a seguir:

[...] a gente teve contato tanto com pessoas de dentro da empresa, advogados, áreas de operações fiscais, engenheiro de produto, como também de fora da empresa: do governo, que eram especializados dentro do governo, aqui especialmente de São Paulo e em Brasília em relação a esse assunto. (C12E12)

[...] na nossa área, tem muita consultoria que presta serviço, por exemplo, o IDC, então o IDC tem muito dados econômicos de mercado, brasileiro, inclusive,

Gaertner, eles têm muita pesquisa sobre isso, a gente teve uma época que a gente teve acesso a muita informação da área de estrategistas de um grande banco, eles fizeram muitas apresentações para nós de como o banco via as tendências do futuro, principalmente do governo Lula, no começo do segundo mandato do Lula, infelizmente, depois veio a Dilma e todas aquelas projeções deram errado, mas a gente se baseou muito naquelas informações, mas o foco na minha área é muito baseado nessas consultorias de mercado, Gaertner e IDC, na qual a gente olha muito o mercado brasileiro e tendências. [...] Ele cuida de relações governamentais aqui, ele é muito bom, a gente conversou muito com ele já. A conversa com ele surgiu porque a gente tinha uma estratégia global que era da gente começar a criar produtos baseados na tecnologia ... era abrir o processador e que as empresas locais desenvolvessem máquinas locais, então, a China, por exemplo, começou a licenciar o servidor e a criar seus próprios servidores, muito ligado a um problema que houve com o escândalo do Snowden, que começou a revelar informações do governo e descobriu que o governo americano estava bisbilhotando em vários governos, e a China resolveu criar sua própria tecnologia, então isso acelerou muito o crescimento, a gente teve muitas reuniões pra entender esse cenário político brasileiro e ver se de alguma forma a gente conseguiria fazer a mesma coisa no Brasil, só que o Brasil nunca teve um interesse muito grande nesse tipo. (C19E19)

Segundo o entrevistado E12 e E18, não são todas as decisões estratégicas que levantam informações do macroambiente clima pois, localmente, algumas decisões estratégicas são adaptações da estratégia global, que já considera esse tipo de informação.

[...] macroambiente clima, decorrente do poder político e situação, crescimento do PIB, isso daí eu não tenho como questionar, a empresa tem metas globais e ela vai ficar enviando isso para as regiões, aí chega aqui no Brasil, você recebe a meta dele e ele tem que discutir, porque ele vê que o Brasil está num decréscimo do PIB, em vez de crescimento, com inflação e tal, uma vez chegando a meta pra nós, eu não tenho mais o que discutir nesse assunto, não adianta falar que a inflação é alta e que o PIB está caindo, a meta continua a mesma, uma vez eu até discuti isso... não, a gente entende o ambiente, mas sua meta não muda, essa é uma discussão que tem que ser feita antes, quando vem pra dentro do Brasil não tem mais discussão, aí já foi incorporada. (C18E18)

[...] tendência técnica pelo lado de arrecadação de impostos, por que, porque a característica dessas máquinas, eram máquinas que exigiam que a fiscalização fosse feita presencialmente nas lojas, e para o governo isso significa um custo, uma dificuldade, então o governo naquela época já pensava em evoluir pra uma coisa que você pudesse fazer o mesmo tipo de auditoria, mas remotamente, na época não existia tecnologia, mas eles já estavam falando que o modelo futuro era um modelo que você ia mudar de uma fiscalização presencial, física, por técnicos, pra um modelo de fiscalização remota. (C12E12)

O entrevistado E19, de modo distinto dos demais, cita o governo apenas como cliente e não como influenciador do macroambiente clima e aponta que os parâmetros políticos do macroambiente Clima não são utilizados em suas análises, conforme o relato a seguir:

[...] está muito ligado ao nosso investimento que a gente faz em governo, por exemplo, quando o segmento de governo é um mercado muito sazonal, então, a gente vê quando alguns anos antes da eleição o governo acaba fazendo investimento maior, ano pré-eleição o investimento é zero, é muito tímido. [...] a gente olha muito o mercado baseado em investir ou não em governo, o que o governo impacta nos outros mercados é algo que a gente nunca se preocupou, pelo menos aqui, em olhar qual a política que o governo estava fazendo que estava atrapalhando, o governo mudou a taxa de juros, puts, a gente vai ter um problema no setor de finanças, que as margens vão ficar apertadas, muitas vezes a gente usou isso até como oportunidade, como por exemplo, teve a desvalorização do ano passado, que o dólar foi de 1,80 pra 3,00, a gente aproveitou esse boom, porque a gente começou a ir nos clientes e falar, o dólar está subindo e vai subir mais, é melhor você antecipar seus investimentos, e deu certo. (C19E19)

Por fim, ainda em relação ao Macroambiente Clima, o entrevistado E12 acredita que mudanças no governo não impactariam sua decisão estratégica e que as tendências políticas não foram significativas em sua análise:

[...] na realidade, como não era uma discussão de política e governo, mas de eficiência no processo de arrecadação, a gente não acreditou que fosse associado a um ou outro partido político ou a um outro governo, é como imposto de renda, quer dizer, você, independente do governo que chegou ao poder, a necessidade de você ter uma máquina de arrecadação mais eficiente continua, era a mesma coisa, controlar o varejo, controlar o ponto de venda em relação à sonegação e a correta cobrança dos impostos acaba sendo uma propriedade pra qualquer governo, porque é uma das principais fontes de receita, então o que a gente estava discutindo com eles, com as pessoas do governo federal e governo estadual era tecnicamente como eles iriam evoluir, dependendo do governo isso pode evoluir mais rápido ou devagar, mas essa questão é claro que ela ia caminhar em algum momento, em algum ponto ia chegar lá. (C12E12)

É importante observar que algumas das decisões estratégicas relatadas pelos entrevistados neste agrupamento relacionam-se a empresas *business to consumer* (BtoC). Esses setores econômicos podem ser beneficiados ou prejudicados quando projeções de informações do Macroambiente solo se concretizam. Nesse contexto, alguns dos relatos consideram a utilização de empresas especializadas em coleta de informações do macroambiente solo, como se poderá constatar nos depoimentos a seguir:

[...] os dados do IBGE para entender a população, suas características, teve pesquisa encomendada pela empresa, a gente usa o Nielsen, como é varejo, tem muita pesquisa de mercado, e é pesquisa comprada. [...] todo mundo que sai na rua tem que alimentar o material, e essa pesquisa que eu te falei, da Nielsen, Aldridgi, eles também a gente vai alimentando nosso banco de dados por ponto e preço, onde foi o produto e qual o preço desse produto. (C10E10)

Por outro lado, os relatos apontam que a maior parte da coleta de informações do Macroambiente Solo é realizada por meio de equipe interna, que realiza estudos com base em informações estatísticas coletadas em ambientes informacionais.

O crescimento do PIB estava nesse planejamento, havia uma explosão de demanda no primeiro governo, inclusive com a estabilidade do plano econômico. [...] a gente tem uma área de análise de mercado que apontava que esse produto ia ter uma demanda boa no Brasil, por exemplo, você sabe mais ou menos o ganho médio das pessoas que estariam comprando esse produto, que não é um produto de alimentação, não é uma geladeira que você precisa ter na sua casa, é um produto que você tem pra poder trabalhar, pra te dar produtividade, então não é um bem de consumo imediato. (C16E16)

[...] uma das iniciativas foi fazer um estudo pra avaliar o potencial, avaliar a capacidade, a absorção dessa tecnologia por parte do mercado, e se mostrou muito proeminente independentemente do PIB. (C15E15)

[...] a gente seleciona o perfil que a gente quer, então, classe social, poder de compra, poder aquisitivo, essas coisas, e a gente filtra, e eles olham uma vez como está evoluindo, essa foi uma das maiores bases. (C10E10)

Em relação ao ambiente operacional, os entrevistados apresentaram processos de tomada de decisão estratégicas nos quais foram utilizados dados de diversas fontes, sendo os mesmos manipulados para prover um diagnóstico formal e racional para esclarecer e definir as alternativas que serão propostas. Muitos descreveram como o trabalho de análise foi realizado e os dados foram organizados:

[...] a gente olhou basicamente o mercado, qual era a oportunidade, no presente qual seria a oportunidade futura dessa linha de produtos, não só o presente, mas também o futuro, o potencial de crescimento, a potencial margem desse produto no futuro, e olhamos em relação à parte da legislação se teria alguma forma de eu estimar qual seria o meu risco financeiro e como eu poderia legalmente mitigar esse risco financeiro pra fazer com que esse risco fosse menor e eu pudesse ter um custo-benefício adequado de seguir com essa linha de produto no Brasil. (C12E12)

[...] qual o tamanho do mercado, qual a possibilidade que a gente tem de entrar nesse mercado, qual é o mercado brasileiro, qual é o addressable, como a gente chama, o mercado que a gente consegue pegar dessa pizza, então a gente fez várias análises, concorrente, a gente tá muito todo dia entrando em concorrência, então a gente conhece muito bem o produto do nosso concorrente, às vezes mais que o nosso até, a gente explora muito quais as fraquezas e as fortalezas do nosso produto pra gente fazer uma comparação direta. [...] geralmente é finanças, na verdade, quando a gente quer analisar isso a gente acaba pegando muitas informações, a gente pega com finanças, pega e monta, começa a cruzar um monte de informação, só que aqui é tudo na munheca, é tudo no Excelzão. (C19E19)

[...] ambiente operacional, esse sim, a gente faz sempre análise, mapeando os principais clientes tem uma classificação de clientes, quais são os clientes focos, a gente sempre faz com os principais clientes, faz planejamento anual junto com

eles, a gente escuta mesmo, fala com pessoas altas, CEO, pra eles explicarem a visão deles de negócios para o próximo período, isso sim, seja através do cliente mesmo ou seja através das pessoas dentro da empresa que têm relacionamento direto com o cliente. (C18E18)

[...] são praticamente linhas de BRE, volume, preço, faturamento, receita líquida, de comercialização e venda, marketing, essas três linhas são essenciais, porque a gente tem lá em cima, a gente tem um volume, e para chegar nesse volume a gente tem que entender como vai fazer. (C10E10)

[...] a gente olha muito como lei, que afeta a gente diretamente, é a alíquota de imposto, importação, taxas de importação, isso realmente é algo que nos afeta diretamente, a gente tá muito antenado em mudanças na legislação tributária ou de importação, que isso nos afeta muito. (C19E19)

O entrevistado E12, por exemplo, realizou sua inserção no mercado por meio de um projeto-piloto e seu relato demonstra que seu processo de tomada de decisão estratégica foi totalmente iterativo:

[...] criamos vários cenários, de novo, como é algo novo, a gente não queria fazer investimento enorme porque era uma tecnologia nova, nós selecionamos algumas indústrias pra trabalhar, algumas empresas, algumas já eram clientes, outras não eram clientes, nós desenvolvemos seletivamente estratégias pra cada uma dessas empresas, e começamos a trabalhar ao longo de dois anos, trabalhos com Excel, com várias ferramentas, companheiros fazendo avaliação de cenário, recursos alocados, possíveis projetos pilotos, esse foi um trabalho muito tático, feito com critérios de reavaliação constante de cenário, nós avaliamos o cenário, depois, três segmentos, reavaliávamos mais uma vez aquele cenário, porque o cenário mudava completamente, ao mesmo tempo, começava a gerar mais interesse e mais demanda a gente recebia, não é algo descontrolado, é algo que necessita de planejamento, compromisso, cobertura, assumidos de maneira rigorosa, e que praticamente a gente faz uma revisão disso a cada trimestre, porque o processo é muito demandante. (C15E15)

O entrevistado E16 comentou sobre como a tecnologia alterou a dinâmica do mercado e como, atualmente, é preciso incluir o avanço tecnológico em suas análises do ambiente operacional. Já para o entrevistado E12, o avanço tecnológico foi considerado imaginando o necessário *refresh* tecnológico do seu parque de equipamentos, mas não em relação à novas tecnologias que poderiam alterar seu modelo de negócio dramaticamente, caso surgissem. Já o entrevistado E10 relatou que nenhum estudo futuro tem sido realizado e que as tomadas de decisão estratégica são voltadas para solucionar problemas do presente:

[...] foi, mas isso já está normalmente na vida de um produto, naquela época você não lançava produto na rapidez que você lança hoje, demorava um ciclo de 2, 3 anos para lançar um produto novo, então não tinha tanta preocupação, hoje temos. (C16E16)

[...] como a gente tem a inteligência de mercado em relação ao varejo, o que a gente fez foi, consultou os nossos especialistas de indústria, a necessidade de

refresh no futuro, que outras tecnologias no ponto de venda iriam demandar uma troca, uma evolução de máquinas, que funcionalidades iam ser necessárias no varejo, porque a parte fiscal ela é uma necessidade, mas a troca de equipamentos ela acontece porque. (C12E12)

[...] é isso mesmo, a gente não faz consulta, a gente pega tudo o que eles falaram, aí a gente vê o que precisa melhorar, até deixar de fazer, a gente tem alguma parte muito sensacional e o cliente não dá valor, por exemplo, a gente adequa, mas sempre com base no que passou, a gente nunca consulta nenhum cliente com visão de futuro mesmo. (C10E10)

Um relato bastante interessante foi o do entrevistado E19, que relatou a repetição da mesma estratégia, baseada na análise do mercado durante muitos anos, com sucesso. Em determinado momento, essa empresa foi afetada gravemente pela evolução tecnológica, que não estava prevista corretamente em seus cenários:

[...] em determinado momento a gente estagnou e começamos a olhar onde eram, quais mercados eram mais promissores pra gente poder fazer um investimento de gente, de recursos, e lá atrás a gente viu que tinha, isso já era 2008, 2007, a gente viu que o mercado de petróleo estava se acelerando, estavam crescendo numa taxa maior, e a gente resolveu criar uma organização que ia focar nesse segmento de petróleo, contratando gente, colocando gente dedicada, pra capturar uma oportunidade que a gente nem sabia se ia existir, mas deu muito certo, quando a gente começou, que informações a gente usou, basicamente informações de mercado mesmo, a gente viu que o mercado de petróleo, acho que lá atrás, 2006, por aí, não lembro exatamente o ano, era um mercado que estava se mostrando que teria um crescimento grande, na época o preço do petróleo estava começando a subir, e a gente resolveu colocar recurso ali, e nos colocamos muito bem, capturamos um mercado muito grande, e isso começou a estagnar sete anos depois, a gente pegou todo aquele boom da alta do preço do petróleo, a gente estava muito bem posicionado por um trabalho que a gente tinha feito antes, e os concorrentes sofreram pra conseguir nos acompanhar, o mercado começou a estagnar e a gente começou a procurar um outro mercado, a gente conseguiu fazer, de 2003 até 2011 a gente conseguiu ir se adaptando, então, a gente conseguiu, e agora foi focar no mercado de finanças, no de petróleo, teve uma época em que a gente focou muito em retail, a gente acabou muito olhando as indústrias, olhando quais indústrias a gente via que estavam em ritmo de crescimento, a colocamos recursos e deu muito certo. (C19E19)

O entrevistado E15 destacou, por sua vez, a análise dos concorrentes e como seu produto se posicionou no mercado. O entrevistado E16 também realizou análise da concorrência, inclusive incluindo o seu mercado paralelo concorrente. Já o concorrente E10, relatando sua experiência de varejo, explicou que basicamente toda sua análise foi voltada para o concorrente. O entrevistado E18 colocou que, para desenvolver uma matriz de informações para posterior decisão estratégica, utilizou informações de clientes, mas não analisou a concorrência. A seguir, tem-se os depoimentos dos entrevistados sobre análise de concorrentes:

[...] a empresa não é a única no mercado com isso, existem outras empresas importantes no mercado que têm posicionamento relevante em cima disso, talvez a mais relevante, mas várias outras empresas também, só que a gente sempre avaliou uma chance enorme de entrar de uma maneira mais séria no mercado corporativo, a maioria das empresas do mercado trabalha a inteligência artificial de uma maneira mais aberta, mais ligada ao consumidor, ligada ao cidadão pessoa física, mas o Watson quando surgiu com a possibilidade de alavancar conhecimento para as empresas em determinadas áreas, e trazendo um novo nível de trabalho, de conhecimento sobre onde a empresa opera, o que aconteceu foi que a gente enxergou, tal qual uma corporação, uma oportunidade de entrar à frente no mercado corporativo, e a gente considerou que alguns setores da indústria no Brasil já tinham interesse, com certo amadurecimento pra assumir um projeto piloto, um projeto de entrada. (C15E15)

[...] tinha concorrente, já existia concorrente, tinham empresas que vendiam no Brasil e também existia um mercado paralelo, um mercado de contrabando, que também vendia muito mais barato, então a gente sabia que tinha esse mercado. (C16E16)

[...] no varejo, pra gente há um cenário, é previsão de crescimento e de preço, volume, percentagem de crescimento do volume, e despesas também, a gente considera muito o concorrente, pra você entender, pra gente estar num ponto de venda a gente precisa pagar, é muito arbitrário, é irônico, mas é verdade, eu quero vender num Carrefour, eu tenho que pagar, aí meu concorrente paga 1 milhão, e ainda tem um espaço na gôndola A, e eu quero ter esse espaço na mesma gôndola, eu também preciso pagar, você paga menos e vai ter menos que o concorrente, e aí eu preciso tratar a estratégia e ir lá naquele mercado e determinar se eu quero maior, menor ou igual ao meu concorrente, e todo o marketing é baseado no concorrente. (C10E10)

[...] a gente conhece muito bem nossos concorrentes no que eles oferecem e quais são as suas fraquezas e fortalezas, e aí a gente posiciona de uma forma na qual a gente consiga competir de uma forma mais de igual pra igual. (C19E19)

[...] você acha que o mercado tem espaço pra isso ou não, foi uma das informações utilizadas pra gente chegar ao que a gente ia oferecer, não em termos de concorrentes, mas em termo de clientes. (C18E18)

Veja-se, ainda, o que o entrevistado E15 comentou sobre análise de mercado realizada por sua própria equipe para identificar potenciais clientes:

[...] a gente faz avaliação de mercado, tem um processo que avalia não só a economia geral do país, mas por segmentos, inclusive por região geográfica em alguns momentos, então, a gente teve essa discussão aqui, nós conseguimos, quando decidimos entrar com o Watson, nós temos uma área aqui que inclusive está abaixo da minha organização, é uma vertical muito independente, uma vertical que faz inteligência de mercado e desenvolvimento de negócios, então é uma área com poucas pessoas mas muito bem preparadas. (C15E15)

Em relação ao Ambiente Interno, esse agrupamento apresentou relatos bastante distintos e ricos sobre como esse grupo de informações é tratado. Segundo o entrevistado E19, as informações do ambiente interno são capturadas durante a fase de desenvolvimento

de projeto, para permitir a elaboração da melhor solução possível na alocação de recursos em determinadas atividades e as pessoas são consultadas para decidirem se acatam ou não a decisão:

[...] acontece que a gente faz muito aqui o seguinte, a gente, antes de dar um território pra uma pessoa, primeiro a gente tem que dar o melhor perfil pra esse território, a gente chama a pessoa, muitas pessoas dizem não, na coleta você acaba entendendo se realmente ele quer ou não quer, e se a pessoa diz, não quero atender esse mercado, já aconteceu, já aconteceu de pegar o mercado de finanças, que achava que estava dando o superfilé mignon, e a pessoa falou, não quero atender esse mercado pela razão a,b,c,d,e, sem problema, se eu tivesse imposto isso teria tido um problemão, a gente costuma consultar sim as pessoas, às vezes não dá pra atender o que todo mundo quer, às vezes tem que falar, olha, infelizmente é isso que tem, mas eu tento de toda a forma acomodar o máximo que eu consigo pra ter as pessoas nos lugares que elas gostam de estar, que elas querem estar. (C19E19)

O entrevistado E15 não realizou análise de informações do ambiente interno. Ele relatou que a decisão estratégica estava totalmente relacionada com a mudança da cultura organizacional e, na medida que a cultura foi trabalhada internamente, as pessoas passaram a participar da implementação da tomada de decisão estratégica, conforme o que se lerá a seguir:

[...] foi um desdobramento daquele processo de aculturação que falei, o segundo foi que no momento em que você começa a jogar uma tecnologia nova, inovadora ao que a gente conhece, começaram a surgir pessoas interessadas em trabalhar com isso, pessoas em diversas organizações que não tinham sensibilidade, mas começaram a notar o seguinte, caramba, tenho uma oportunidade, algo novo. (C15E15)

[...] ativamos um projeto de roda de influência, tivemos grandes pensadores do mercado, e começamos a trabalhar próximo dessas pessoas, trazendo as pessoas pra falar com especialistas, íamos atrás dessas pessoas pra conversar, pessoas que hoje são amigos nossos regulares, como Dráuzio Varella, pessoas que têm influência no mercado e quando abrem a boca carregam um monte de gente atrás, isso tudo foi intencional, as pessoas acham que isso aconteceu por acaso, é um trabalho de formiguinha, porque isso não é um negócio tradicional, é um negócio de inovação, então, quando a gente pensa numa área nova e num produto que você não tem um histórico, não tem como você não tomar risco. (C15E15)

Os entrevistados E18 e E12 não realizaram análises de informações do ambiente interno. As decisões, segundo eles, foram tomadas por um nível hierárquico alto e repassadas aos funcionários para execução:

[...] o ambiente interno pra mim é noutro sentido, é o tipo de pessoas que a gente tem no time, com aquela capacitação que a gente não tem, se a gente não consegue, isso a gente leva em consideração. (C18E18)

[...] não, a gente não chegou a tomar uma decisão do que fazer com as pessoas ou com a organização no total, por que, porque a decisão era que eu fosse fechar essa linha de produtos, se eu fosse eliminar essa linha de produtos no Brasil eu deveria fazer uma coisa gradual, eu não poderia do dia pra noite acabar com a organização, porque como vendi isso para os clientes, eu teria que manter isso vivo, manter algumas pessoas de suporte, eu teria que manter pessoas fazendo manutenção. (C12E12)

O **Quadro 14** demonstra, mais uma vez, que o foco de coleta de informações para tomada de decisões estratégicas está concentrado no ambiente operacional:

Quadro 14: Agrupamento 6: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental.

Agrupamento	Casos	Ambiente Interno	Ambiente Operacional	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Total
Agrupamento 6	Caso 10	0%	77%	15%	8%	100%
Agrupamento 6	Caso 12	7%	47%	40%	7%	100%
Agrupamento 6	Caso 15	18%	45%	18%	0%	100%
Agrupamento 6	Caso 16	0%	50%	25%	25%	100%
Agrupamento 6	Caso 18	17%	58%	17%	8%	100%
Agrupamento 6	Caso 19	5%	58%	37%	0%	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

4.4.7 Exportação de tecnologia

O agrupamento sete foi criado para relatar uma tomada de decisão estratégica que aborda a venda de um *software* de alta tecnologia e sua internacionalização. O *software* foi lançado inicialmente como produto piloto para atender aos interesses do condomínio, que procurava, com esse produto, melhorar sua capacidade computacional de análise do mercado financeiro. Após a implementação do *software*, houve percepção de aderência do mercado, e a empresa entendeu que poderia expandir o negócio para maximizar os lucros.

Segundo o entrevistado (Ent.17), a tomada de decisão estratégica foi realizada por meio de um condomínio composto por diversas instituições financeiras. Inicialmente, um centro de pesquisas privado foi constituído para criar este produto de alta tecnologia, que atenderia apenas ao próprio condomínio, mas a natureza deste condomínio, no qual cada participante é investidor e busca fins lucrativos em todos os seus negócios, impulsionou uma transição para transformá-lo em negócio.

A empresa nasceu a partir de um centro de pesquisa privado, com o objetivo de explorar um novo produto de alta tecnologia. O condomínio por si só não tem fins lucrativos, quando você faz uma analogia com condomínio residencial, por exemplo, você tem ali toda a questão da corresponsabilidade da coisa, da administração e da coparticipação também, só que o condomínio não visa resultado, e estamos falando de instituições financeiras que têm fins lucrativos, muitos deles com capital em bolsa, muitas entidades internacionais e que visam o lucro, então a transformação foi basicamente essa, quando o mercado aderiu o produto, foi a hora de transformar isso num business, então vamos sair desse desenho e vamos pra esse outro desenho. (C17E17)

O entrevistado comenta que, apesar das informações do macroambiente clima não serem favoráveis, o ambiente organizacional apresentava dados favoráveis para prosseguir com o negócio, pois benefícios fiscais seriam obtidos quando a transição de negócio fosse realizada e havia pressão por maximização dos lucros por parte das instituições financeiras que compunham o condomínio. Ficou evidente que o mapeamento das informações do ambiente organizacional pode alterar os interesses de uma empresa, apresentando estímulos diferenciados em datas diferentes, o que demonstra que esse processo precisa ser contínuo, para dar conta de alimentar o planejamento estratégico vivo da empresa.

[...] quando o sistema foi criado, o desenho inicial era transformar o condomínio em outra associação, sem fins lucrativos, o princípio básico foi usufruir de benefício fiscal nesse desenho de entidade sem fins lucrativos, só que depois, com orientação jurídica, a gente entendeu que esse não era o melhor desenho pra o que a gente pretendia. (C17E17)

Em 2014, a empresa responsável pelo *software* do condomínio contratou uma consultoria para fazer o plano de negócio da empresa. Primeiramente, a consultoria buscou entender, junto aos próprios futuros acionistas da empresa, quais eram as expectativas em relação à empresa e o que ela poderia representar para eles, já que instituições financeiras, em geral, não costumam ser donas de uma empresa que cria e mantém um produto que pode ser encontrado no mercado.

Ao desenvolver o plano de negócios, a consultoria analisou os concorrentes do produto. Como não existiam produtos nacionais similares, foram estudados concorrentes internacionais. Esse estudo foi utilizado para fundamentar a decisão estratégica de comercializar o produto do condomínio. Foi com base nesse estudo que os tomadores de decisão entenderam que havia ali uma oportunidade de negócio bastante expressiva. O próximo passo foi entender qual seria a penetração do produto no mercado:

[...] a gente entrevistou alguns clientes, algumas instituições, para capturar a percepção de valor deles com relação a essa plataforma, se eles viam valor em

existir uma plataforma que pudesse integrar mercado de capitais, padronizar a informação entre eles, e se eles estariam dispostos a pagar por isso, então isso foi um exercício também na elaboração do plano de negócios, que era um instrumento fundamental para a tomada de decisão. (C17E17)

Após o levantamento das informações do ambiente organizacional, os dados foram apresentados ao condomínio. O entrevistado (Ent.17) explicou a importância da análise das informações do ambiente organizacional para demonstrar claramente, aos envolvidos na decisão estratégica, a necessidade de ter dados claros sobre a jornada que estavam por enfrentar.

[...] em um condomínio porque o nível de transparência é muito maior, o nível de governança é muito maior, você tem que atender ao mesmo nível de transparência, governança e informação de bancos públicos, de bancos privados nacionais, de bancos internacionais, da Bolsa, Anbima, enfim, é uma organização bastante heterogênea e peculiar nessa composição de acionistas. (C17E17)

Em relação ao macroambiente clima, veja-se o que o entrevistado (Ent.17) comentou sobre o impacto na mudança da cultura organizacional, quando a empresa passou a ter fins lucrativos. As pessoas foram participando do processo da mudança ativamente e a maior parte da equipe superou a transição e a transformação.

[...] o que a gente fez foi trabalhar, ir conversando com as pessoas até que a transformação efetivamente ocorreu, ninguém pode dizer que foi surpreendido pela mudança, agora, de fato, tem pessoas que desistiram, ficaram pelo caminho, foram fazer outra coisa na vida, então, e essa questão da cultura, e aqui e agora se tem um outro lado positivo, você está criando a cultura da sua empresa do zero. (C17E17)

Ficou evidente, nessa entrevista (Ent.17), que a maior parte dos dados do ambiente organizacional coletados estavam relacionados com o ambiente operacional, como concorrentes, benefícios fiscais e clientes. A coleta de dados considerou a evolução tecnológica do mercado em relação ao seu produto e como isso poderia afetar o negócio. Um planejamento financeiro foi realizado para mitigar riscos.

Os dados do macroambiente clima foram coletados e a empresa tinha a percepção de que uma crise política e econômica estava a caminho, no Brasil, mas decidiu seguir em frente com a transformação do negócio. Essa decisão foi tomada, levando-se em conta que a lucratividade e a penetração do produto no mercado brasileiro e internacional valia a pena o risco apontado pelos estudos.

O **Quadro 15** apresenta uma comparação percentual da quantidade de dados coletados para cada segmento ambiental:

Quadro 15: Agrupamento 7: Percentual de informações levantadas por segmento ambiental.

Agrupamento	Casos	Ambiente Interno	Ambiente Operacional	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Total
Agrupamento 7	Caso 17	17%	50%	33%	0%	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Os dados coletados sobre o ambiente interno estão diretamente ligados aos tomadores de decisão e os influenciadores que participaram ativamente do processo. Não foi realizada uma análise de impacto por parte dos funcionários afetados pela decisão. Os dados do Macroambiente Solo não foram coletados nesta tomada de decisão estratégica, já que não haveria significância para a natureza do negócio. (B2B)

4.5 ANÁLISE POR SEGMENTO AMBIENTAL

A seguir, serão apresentadas as análises realizadas, de acordo com seu segmento ambiental. A análise visa, a princípio, identificar quais foram os problemas encontrados após a tomada de decisão estratégica ser implementada e, posteriormente, diagnosticar sua origem, para entender se o ponto era previsível ou não durante o processo. Em caso positivo, também é importante ter clareza sobre quais seriam as informações necessárias para a previsão dos acontecimentos não participaram do processo de tomada de decisão.

Os **Quadros 16, 17, 18 e 19**, apresentados neste capítulo, exibem, para cada relato e segmento ambiental, as seguintes informações:

- Fonte das informações;
- Análise: diferentes ferramentas e metodologias utilizadas para coleta e análise das informações;
- Informações do segmento ambiental capturadas durante o processo de tomada de decisão estratégica relatado;
- Especialistas: identifica se especialistas foram ouvidos para a tomada de decisão estratégica em questão e,

- Problemas: identifica se existiu falta ou falha na análise das informações do ambiente que culminou em um problema para a empresa após a implementação da tomada de decisão estratégica.

As informações foram extraídas após a atribuição de códigos por meio do *software* Atlas TI nas transcrições das vinte e duas entrevistas, possibilitando a classificação das variáveis, padrões e sequências comuns e a comparação do material obtido com o conhecimento sob a forma de teoria. A seguir, os resultados da análise *cross* dos relatos.

4.5.1 Análise Macroambiente Clima

Para que uma empresa possa se manter competitiva e lucrativa, não pode se permitir ser surpreendida pelos fatos, já que o mundo globalizado exige inovação constante.

Tendo isso em vista, dos vinte e dois profissionais entrevistados nesta pesquisa, dezesseis analisaram dados do macroambiente clima (*vide Quadro 16*), o que representa setenta e três por cento dos casos de tomada de decisão estratégicas relatados, conforme o **Gráfico 1** abaixo:

Gráfico 1: Análise do Macroambiente Clima.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O resultado da coleta, da codificação, da condensação e da análise das entrevistas é apresentado no **Quadro 16** a seguir:

Quadro 16: Resultado das entrevistas: informações do Macroambiente Clima.

Decisão	Fontes	Análise	Macroambiente Clima	Especialistas	Problemas
Relato 1	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Grupo de discussão	Não houve análise	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 2	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Grupo de discussão	Monitoramento do macroambiente clima para identificar clientes que necessitam cortar custos (por indústria)	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 3	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Metodologia padrão, reuniões para discussão	Não houve análise	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 4	Dados históricos, dados providos por consultor especializado, equipe financeira e de recursos humanos, dados públicos do IBGE.	Workshops	Análise macroeconômica, análise de indicadores da indústria brasileira, consulta a especialistas em relações políticas, análise de acordos do Mercosul, análise das forças políticas para estabelecimento de novas normas ambientais, análise dos benefícios fiscais por região, análise ambiental	Consultoria especializada e coleta de dados da indústria da PWC	Falha na negociação com as forças sindicais. Crise econômica.
Relato 5	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Metodologia padrão, debates, reuniões internas	Análise macroeconômica, análise órgãos regulatórios	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 6	Dados históricos, time financeiro	Planilha Excel	Pesquisa de campo para compreender as forças políticas municipais, análise de benefícios fiscais por região	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados

Decisão	Fontes	Análise	Macroambiente Clima	Especialistas	Problemas
Relato 7	Dados históricos, time financeiro	Planilha Excel	Não houve análise	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 8	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Análise de fortalezas e fraquezas	Análise macroeconômica	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 9	Dados históricos, dados providos por consultor especializado	Metodologia padrão	Análise política e macroeconômica, análise de benefícios fiscais, análise da legislação estadual e municipal, análise de tendências políticas	Consultoria especializada	Crise econômica causou ociosidade nas fábricas. Terreno adquirido foi invadido pelos Sem-Terra.
Relato 10	Dados históricos, dados providos por consultor especializado, equipe financeira e de recursos humanos, dados públicos do IBGE	Análise de fortalezas e fraquezas	Premissas econômicas, análise macroeconômica	Consultoria especializada	Análise focada em dados históricos com premissas de retomada do consumo não previu crise econômica severa, afetando o negócio.
Relato 11	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Planilha Excel	Não houve análise	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 12	Dados históricos do governo federal e estadual e planejamento, advogados da empresa, especialistas em tributos da empresa, engenheiros de produtos da empresa, consultor político.	Planilha Excel	Análise da evolução da legislação, análise da eficiência de arrecadação futura do governo (investimentos em tecnologia), análise política federal e estadual	Consultoria especializada	Não foram citados
Relato 13	Dados históricos, internet, dados providos por consultoria, dados providos por departamentos internos	Planilha Excel	Análise de tendência política e macroeconômica	Consultoria especializada	Crise econômica

Decisão	Fontes	Análise	Macroambiente Clima	Especialistas	Problemas
Relato 14	Internet, Dados históricos providos pelo time de marketing	Subjetiva: Baseada em opinião do usuário	Análise macroeconômica	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 15	Dados históricos, dados providos pelo time de marketing da empresa	Análise de fortalezas e fraquezas	Análise macroeconômica	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 16	Dados históricos, dados providos por consultoria externa e departamento jurídico da empresa	Planilha Excel	Análise macroeconômica	Não houve consultas a especialistas, não houve análise de tendências políticas	Não foram citados
Relato 17	Dados históricos, orientação jurídica especializada, consultor econômico, consultoria especializada em concorrência	Planilha Excel	Análise macroeconômica, análise das aprovações regulatórias necessárias para implementação do negócio, análise de benefícios fiscais	Consultoria especializada, não houve análise de tendências políticas	Não foram citados
Relato 18	Dados históricos, dados providos pela matriz	Planilha Excel	Não houve análise	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 19	Dados históricos, opinião de pessoas de confiança, dados providos por consultoria via internet, dados providos pelo departamento financeiro	Análise de fortalezas e fraquezas	Análise de tendência macroeconômica, análise da evolução da legislação tributária	Consultoria especializada, não houve análise de tendências políticas	Crise econômica

Decisão	Fontes	Análise	Macroambiente Clima	Especialistas	Problemas
Relato 20	Dados históricos, dados providos pelo time financeiro da empresa, dados do IDC e Gaertner	Conclusões em grupo	Análise macroeconômica	Consultoria especializada.	Não foram citados
Relato 21	Análise pessoal	Planilha Excel	Não houve análise	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados
Relato 22	Dados históricos, dados providos pelo time financeiro da empresa, dados do IDC e Gaertner, dados providos pela matriz	Metodologia padrão, debates, reuniões internas	Análise do ambiente político, Análise macroeconômica, análise da legislação	Não houve consultas a especialistas	Não foram citados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Esta pesquisa evidenciou que as empresas ainda utilizam formas tradicionais para coleta de informações do macroambiente clima, buscando apenas dados históricos para realizar a análise de possibilidades em lugar de realizar projeções futuras. Também foi mostrado que o que existe, na verdade, é o uso e a criação de simples cenários estatísticos em planilhas eletrônicas como base de informação para tomadas de decisão estratégica, ao invés da utilização de cenários que encadeiam as informações, por meio de análise cognitiva.

O entrevistado E21 acreditava que não era necessário capturar informações do macroambiente clima para efetivar um diagnóstico mais apurado das possibilidades existentes. Não é incomum identificar situações como essa em multinacionais, que subestimam os dados do ambiente organizacional em prol apenas de informações sobre seus clientes e funcionários. Sobre isso, tem-se os seguintes comentários:

[...] e aqui tem umas informações, por exemplo, mercado político, mercado econômico, PIB, etc., como o Brasil vai se comportar nos próximos meses, não foi relevante pra nossa tomada de decisão. (C21E21)

[...] análise política não teve, estou falando pelo meu radar, não teve, se teve foi muito pequeno, não foi relevante. (C15E15)

As informações do macroambiente clima traduzem-se em oportunidades e riscos, por isso devem ser coletadas continuamente, para que estímulos sejam identificados a tempo, permitindo que a tomada de decisão por parte dos executivos seja adequada. Para que essa atividade seja eficiente, é necessário que o monitoramento não seja isolado no tempo, uma vez que o método consiste, justamente, na monitoração constante, pois suas variáveis se modificam ao longo do tempo. O rastreamento, o armazenamento, a análise e a interpretação das informações formam um procedimento capaz de identificar as mudanças, associando rapidamente a elas as oportunidades e os riscos emergentes.

Dos vinte e dois processos de tomada de decisão analisados, cinco apresentaram problemas relacionados à falta de coleta ou à análise incorreta dos dados que permeiam o segmento ambiental Macroambiente clima, conforme se pode ver pelo **Gráfico 2**.

Gráfico 2: Macroambiente Clima: problemas identificados.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Cinco dos relatos apresentaram problemas relacionados a uma crise econômica não prevista, ou prevista apenas parcialmente. Alguns dos entrevistados foram surpreendidos pelo impacto econômico causado pela crise política, embora já estivessem em curso, na época da maioria das decisões estratégicas relatadas, o início do processo da operação Lava Jato, além de denúncias gravíssimas que, claramente, se traduziriam em instabilidade política no país.

[...] a crise estava prevista, mas como a gente caiu, foi a unidade negócios, de vendas, como caiu muito a venda, a gente teve menos receita, e a gente acabou tendo que atrasar, todo o nível de investimento para 14, 15 e 16 foi baseado no volume que a gente tinha em 2013 e 14, esses valores caíram drasticamente, então teve capacidade ociosa em todas as fábricas. [...] a dificuldade financeira sempre tem esse imprevisto, tem unidades que não dá lucro, a gente passa vermelho no Brasil desde que a empresa veio para cá, deveria ter considerado, lógico, mas a queda num volume drástico do jeito que foi não tinha sido considerado, todos os nossos volumes tinham sido projetados de acordo com o que a gente tinha na época. (C09E09)

[...] na verdade é você quer fazer ou não, faltou um pouco de conhecimento da gente em planejamento estratégico naquela época, a área estava sendo criada, faltou entender melhor o comportamento do mercado em fazer uma previsão de planejamento de cenário mesmo, não simples projeção aritmética, aí você consegue temperar melhor, e talvez conseguisse ver a crise. [...] não conseguiram ver a crise, porque na verdade, mesmo que crescesse 3% ao ano, como foi o cenário lá, ia ficar tudo bem, ninguém viu em 2012 despencando o mercado naquela época, foi em 2013, Em 2013 despencou o mercado, logo depois, dois anos, então, acho que isso faltou, uma ferramenta mais de prognóstico, mais avançado do que uma simples projeção aritmética. (C04E04)

Aliados aos aspectos de monitoramento do macroambiente clima, especialistas em economia e política devem ser consultados para evitar falhas no rastreamento de todas as informações estratégicas relevantes para cada tomada de decisão. Nesse estudo, foi identificado que as empresas que realizaram análise do macroambiente clima, e consultaram esses especialistas, reduziram os riscos de impactos negativos em suas decisões em 25% (vinte e cinco por cento).

O **Gráfico 3**, a seguir, apresenta o conjunto de empresas que realizaram consultas a especialistas em política e economia durante seus processos de tomada de decisão estratégica. Nele, está relacionado o percentual que apresentou ou não problemas após a implementação da decisão.

Gráfico 3: Macroambiente Clima: consulta aos especialistas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Sabe-se que os aspectos políticos, às vezes, são difíceis de ser previstos por meios processuais ou sistêmicos, exigindo uma discussão de riscos políticos com pessoas experientes. Um exemplo real desse tipo de dificuldade é a análise de clima de uma região específica, onde se pretendia focar uma ação estratégica. Nesse contexto, a fim de entender as forças políticas em vigor numa determinada região, seus riscos e oportunidades, é preciso estar presente para conversar com as pessoas e entender os problemas locais. O relato abaixo apresenta um problema relatado pelo entrevistado E09, que mostra um risco que poderia ter sido evitado com a presença física dos profissionais no local.

[...] tirando a crise, que afetou todos os investimentos e deu uma desacelerada no processo, a gente teve problema com os Sem Terra logo que o terreno foi comprado, a gente teve uma invasão, por pessoas da região, do Movimento Sem Terra e foi difícil a gente conseguir tirar, a gente precisou entrar com processo jurídico, etc., porque tinha uma parte do terreno que a gente plantou cana de açúcar, que é uma parte que não está construindo neste momento, pra não correr o risco de ter nova invasão. (C09E09)

A nova era tecnológica permite que movimentos políticos e econômicos mundiais se mobilizem de maneira muito acelerada. O aproveitamento das informações geradas pelas interações com o ambiente onde se localizam aumenta as chances de sobrevivência das empresas atuais, constituindo-se como uma fonte geradora de vantagens competitivas.

Por fim, as ações estabelecidas por meio da implementação das tomadas de decisões estratégicas devem ser analisadas constantemente, no intuito de mensurar e desempenho *versus* o investimento aplicado, verificar se acordado está sendo cumprido, identificando as dificuldades e falhas, o que possibilitaria mudança de rumo estratégico, caso necessário. Receber essas informações e reagir adequadamente é essencial para a continuidade da empresa, uma vez que “os problemas mudam com o tempo à medida que novas informações são recebidas e as pessoas alteram suas percepções”. (CHOO, 2006, p. 95)

4.5.2 Análise Macroambiente Solo

Almeida (2001) explica que, na análise do Macroambiente Clima, a empresa precisa ouvir a opinião de *experts* e praticar o *brainstorming*, uma vez que se tratam de práticas qualitativas. Já na análise do Macroambiente Solo, a empresa pode realizar o levantamento de tendências e previsões por meio de análises estatísticas.

O macroambiente solo é composto pela população que compra ou utiliza os produtos ou os serviços da empresa; sofrendo, portanto, influências do macroambiente clima. Um exemplo disso seria um longo período de recessão, que reduziria a renda da população. Mesmo assim, as alterações no macroambiente solo são previsíveis com boa margem de segurança. (ALMEIDA, 2001)

Nesse sentido, das vinte e duas entrevistas realizadas nesta pesquisa, dez analisaram dados do macroambiente solo, representando quarenta e cinco por cento das tomadas de decisão estratégica relatadas. Sobre isso, veja-se o **Gráfico 4**, a seguir:

Gráfico 4: Análise do Macroambiente Solo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Alguns entrevistados informaram que gostariam de ter tido a oportunidade de realizar uma análise do macroambiente solo mais apuradamente. Contudo, devido ao prazo para entrega da análise das informações ter sido pequeno, acreditam que haja possibilidade de ocorrer problemas futuros em relação a esse segmento ambiental:

[...] macroambiente solo, que são as variáveis de futuro da população, utilizamos, como foi uma análise requisitada muito a curto prazo, poderia ter sido utilizado mais estudos, agora vai ter que acabar ocorrendo essas análises durante o processo. (C06E06)

[...] alguma coisa de características, como por exemplo, a parte do sexo das pessoas, a parte de vamos ter a quantidade suficiente de pessoas com o inglês, porque nossos clientes precisam do inglês, esse tipo de análise eu acho que poderia ter sido mais aprofundada, podemos vir a ter problemas se tiver que fazer uma contratação grande de pessoas, em massa. (C15E15)

O resultado da coleta, da codificação, da condensação e da análise das entrevistas para o macroambiente solo é apresentado no **Quadro 17**, a seguir:

Quadro 17: Resultado das entrevistas: informações do Macroambiente Solo.

Decisão	Fontes	Análise	Macroambiente Solo	Problemas
Relato 1	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Grupo de discussão	Não houve análise	Não foram citados
Relato 2	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Grupo de discussão	Não houve análise	Não foram citados
Relato 3	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Metodologia padrão, reuniões para discussão	Não houve análise	Não foram citados
Relato 4	Dados históricos, dados providos por consultor especializado, equipe financeira e de recursos humanos, dados públicos do IBGE	Workshops	Análise de disponibilidade de mão-de-obra, análise dos consumidores, análise de crescimento da região, PIB, taxa dólar, demografia, envelhecimento da população	Não foram citados
Relato 5	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Metodologia padrão, debates, reuniões internas	Crescimento do PIB, disponibilidade de mão-de-obra, proximidade com instituições de ensino, percentual da população que fala segundo idioma, crescimento da população, faixa etária da população	Não foram citados
Relato 6	Dados históricos, time financeiro	Planilha Excel	Pesquisa salarial, análise do transporte público, disponibilidade de faculdade, aspectos culturais da região.	Não foram citados
Relato 7	Dados históricos, time financeiro	Planilha Excel	Não houve análise	Não foram citados
Relato 8	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Análise de fortalezas e fraquezas	Renda per capita, crescimento da população, consumo da população	Não foram citados
Relato 9	Dados históricos, dados providos por consultor especializado	Metodologia padrão	Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	Não foram citados
Relato 10	Dados históricos, dados providos por consultor especializado, equipe financeira e de recursos humanos, dados públicos do IBGE	Análise de fortalezas e fraquezas	Inflação, análise de variação cambial, análise de consumo com apoio das consultorias da Nielsen, Aldridgi. Classe social, poder de compra, poder aquisitivo	Não foram citados
Relato 11	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Planilha Excel	Não houve análise	Não foram citados

Decisão	Fontes	Análise	Macroambiente Solo	Problemas
Relato 12	Dados históricos do governo federal e estadual e planejamento, advogados da empresa, especialistas em tributos da empresa, engenheiros de produtos da empresa, consultor político.	Planilha Excel	Não houve análise	Não foram citados
Relato 13	Dados históricos, internet, dados providos por consultoria, dados providos por departamentos internos	Planilha Excel	Análise da disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região, análise do perfil da comunidade, fuso-horário, Crescimento do PIB, proximidade com instituições de ensino, percentual da população que fala segundo idioma, tamanho da população, renda per capta	Não foram citados
Relato 14	Internet, Dados históricos providos pelo time de marketing	Subjetiva: Baseada em opinião do usuário	Não houve análise	Não foram citados
Relato 15	Dados históricos, dados providos pelo time de marketing da empresa	Análise de fortalezas e fraquezas	Análise de inteligência de mercado, PIB	Não foram citados
Relato 16	Dados históricos, dados providos por consultoria externa e departamento jurídico da empresa	Planilha Excel	Análise cambial, renda per capta	O preço de venda do produto foi fixado e a variação cambial causou prejuízos.
Relato 17	Dados históricos, orientação jurídica especializada, consultor econômico, consultoria especializada em concorrência	Planilha Excel	Não houve análise	Não foram citados
Relato 18	Dados históricos, dados providos pela matriz	Planilha Excel	Análise do PIB, Inflação, análise de disponibilidade de mão de obra capacitada, análise de universidades para formação dos profissionais	Não foram citados
Relato 19	Dados históricos, opinião de pessoas de confiança, dados providos por consultoria via internet, dados providos pelo departamento financeiro	Análise de fortalezas e fraquezas	Não houve análise	Não foram citados

Decisão	Fontes	Análise	Macroambiente Solo	Problemas
Relato 20	Dados históricos, dados providos pelo time financeiro da empresa, dados do IDC e Gaertner	Conclusões em grupo	Não houve análise	Não foram citados
Relato 21	Análise pessoal	Planilha Excel	Não houve análise	Não foram citados
Relato 22	Dados históricos, dados providos pelo time financeiro da empresa, dados do IDC e Gaertner, dados providos pela matriz	Metodologia padrão, debates, reuniões internas	Não houve análise	Não foram citados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Dois dos relatos apresentaram problemas após a implementação da decisão estratégica estudada, por conta da falta de uma análise de informações do macroambiente solo, ou mesmo por falhas e sua realização. O **Gráfico 5**, a seguir, apresenta o percentual desses casos:

Gráfico 5: Macroambiente Solo: problemas identificados.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os relatos dos casos em que houve problemas colocaram, também, a questão da falta de disponibilidade de mão-de-obra qualificada após a implementação da decisão estratégica. Sem dúvida, isso demonstra que a falta de análise do macroambiente solo pode resultar na falta de pessoas com competência para atender o mercado desejado:

[...] a gente teve uma dificuldade inicial que a hora que foi aprovada eles começaram a enviar todos os projetos para o Brasil, e a queixa, apesar de toda a pesquisa, levantamento de capacitação do Brasil, a gente ainda não estava preparado, então, por exemplo, eles começaram a pedir, precisa de 50 recursos para amanhã, ou precisa de 100 recursos para daqui três meses, acho que a gente deveria ter avaliado um pouco melhor o prazo que a gente tinha que ter para iniciar a implementação. (C13E13)

[...] investimento em faculdades e escolas técnicas pra formar novas pessoas, tinha que ter o investimento e a gente não tinha pensado nisso, o nosso pensamento era simplesmente divisão, organização e divisão de custos entre duas áreas, só que a gente percebeu que isso faltava mão de obra em muitas áreas do Brasil e que muito provavelmente em dois ou três anos a gente ia ter escassez de pessoas, com contratos de clientes em muitos lugares e sem mão de obra, a gente ia ter que fazer investimento em escolas técnicas, faculdades técnicas pra formar pessoas. (C07E07)

As variáveis do macroambiente solo costumam ter uma tendência conhecida e são mais previsíveis, permitindo a análise por meio de técnicas estatísticas. A variedade de dados disponíveis para o macroambiente solo é grande, sendo importante utilizar apenas as que estão relacionadas com a empresa ou produto analisado. No trabalho com as projeções estatísticas, pode-se estimar as tendências do que será o mercado potencial, em comparação com o mercado total atual, para visualizar uma projeção de crescimento para os próximos anos. (ALMEIDA, 2001)

4.5.3 Análise do Ambiente Operacional

Das vinte e duas entrevistas realizadas nesta pesquisa, todos os relatos contemplaram a análise de dados do ambiente operacional, o que representa cem por cento das tomadas de decisão estratégica relatadas, conforme **Gráfico 6** abaixo:

Gráfico 6: Análise do Ambiente Operacional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O resultado da coleta, da codificação, da condensação e da análise das entrevistas, no que diz respeito ao ambiente operacional, é apresentado no **Quadro 18**.

Quadro 18: Resultado das entrevistas: informações do Ambiente Operacional.

Decisão	Fontes	Análise	Ambiente Operacional	Cenários	Problemas
Relato 1	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Grupo de discussão	Pesquisa de satisfação de clientes	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Concorrentes não foram analisados. Segundo o entrevistado, a multinacional considera-se líder de mercado e não analisa concorrentes.
Relato 2	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Grupo de discussão	Resultado financeiro da empresa, análise dos negócios realizados com os clientes, análise dos processos internos, análise da carteira de clientes, relatório anual da ABI	Cenários levaram em consideração a evolução tecnológica.	Coleta de informações prejudicada por falta de centralização.
Relato 3	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Metodologia padrão, reuniões para discussão	Análise da concorrência, análise da carteira de clientes, análise de fornecedores, análise de resultados financeiros, avaliação dos resultados dos parceiros de negócio	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Clientes não ficaram satisfeitos com a solução
Relato 4	Dados históricos, dados providos por consultor especializado, equipe financeira e de recursos humanos, dados públicos do IBGE	Workshops	Análise de lucratividade dos produtos produzidos, análise da capacidade de produção, assumption do crescimento do mercado por concorrente, análise de viabilidade financeira, análise de benefícios fiscais, custos logísticos, análise logística para escoamento da produção, análise de fornecedores, análise financeira	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica. Consultoria apoiou na coleta de informações. Cenário estatístico linear com base em dados históricos e com base em opinião dos gestores sobre os próximos 5 anos do mercado.	Não foram citados
Relato 5	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Metodologia padrão, debates, reuniões internas	Análise da concorrência, análise da carteira de clientes, análise de resultados financeiros, análise da tecnologia disponível, análise dos processos existentes	Cenário de viabilidade financeira	Não foram citados

Decisão	Fontes	Análise	Ambiente Operacional	Cenários	Problemas
Relato 6	Dados históricos, time financeiro	Planilha Excel	Análise da concorrência, análise da carteira de clientes, análise de fornecedores, análise de resultados financeiros, pesquisa com clientes, análise de custos, estudo de viabilidade econômica, estudo de retorno do investimento	Cenário de viabilidade econômica e retorno do investimento	Custos mal dimensionados.
Relato 7	Dados históricos, time financeiro	Planilha Excel	Custos de deslocamento da equipe, custos de seguro de vida, custos de plano médico, análise da carteira de clientes, análise da concorrência, análise de tecnologias disponíveis, custos da operação	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Tempo de aposentadoria corporativo não foi verificado. Investimentos em educação não foram pensados e posteriormente tornaram-se necessários.
Relato 8	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Análise de fortalezas e fraquezas	Inflação, análise de concorrentes, base de corretores e tempo de prestação de serviços, análise da carteira de clientes	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica. A plataforma adquirida representava uma evolução em relação à atual.	Vendas abaixo do esperado.
Relato 9	Dados históricos, dados providos por consultor especializado	Metodologia padrão	Custos de logística, distância em relação aos portos, análise dos benefícios fiscais	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Não foram citados
Relato 10	Dados históricos, dados providos por consultor especializado, equipe financeira e de recursos humanos, dados públicos do IBGE	Análise de fortalezas e fraquezas	Análise do volume e capacidade de produção, receita líquida, preço, custos de fornecedor	Cenário desenvolvido com base em previsão de crescimento e preço (base histórica). Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	A análise do volume de produção foi realizada com base em histórico. Concorrentes não foram analisados. Segundo o entrevistado, a multinacional considera-se líder de mercado e não analisa concorrentes. Custos do fornecedor mais alto não foi previsto.
Relato 11	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Planilha Excel	Análise de processos internos, análise da carteira de clientes, análise da concorrência	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Não foram citados
Relato 12	Dados históricos do governo, advogados, especialistas em tributos da empresa, engenheiros de produtos da empresa, consultor político.	Planilha Excel	Análise da concorrência, custos de recall, análise da carteira de clientes, análise de possíveis custos fiscais (multas), custos operacionais, custos de produção, análise de riscos, análise de inteligência do mercado, análise financeira, análise da expansão de negócio dos clientes	Cenários levaram em consideração a evolução tecnológica.	Não foram citados

Decisão	Fontes	Análise	Ambiente Operacional	Cenários	Problemas
Relato 13	Dados históricos, internet, dados providos por consultoria, dados providos por departamentos internos	Planilha Excel	Análise da variação cambial, análise de viabilidade financeira, pesquisa de mercado	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Após o projeto ser aprovado, não havia mão-de-obra na região selecionada para prestar os serviços.
Relato 14	Internet, Dados históricos providos pelo time de marketing	Subjetiva: Baseada em opinião do usuário	Pesquisa de satisfação de clientes, análise da carteira de clientes, análise dos balanços dos clientes, Análise da carteira de clientes	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Não foram citados
Relato 15	Dados históricos, dados providos pelo time de marketing da empresa	Análise de fortalezas e fraquezas	Análise de riscos financeiros, análise dos concorrentes, análise para avaliar o potencial, capacidade a absorção da tecnologia pelo mercado, análise de retorno do investimento, análise de inteligência de mercado	Cenários levaram em consideração a evolução tecnológica.	Não foram citados
Relato 16	Dados históricos, dados providos por consultoria externa e departamento jurídico da empresa	Planilha Excel	Análise do mercado, análise do mercado paralelo (contrabandistas), análise dos concorrentes, análise financeira, custos de estoques	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Volume de produção abaixo da demanda do mercado, gerando problemas logísticos e operacionais após venda exorbitante. Custo operacional mal dimensionado, causando necessidade de investimento acima do previsto. Modelo implementado repetiu o de outros países e resultado foi diferente.
Relato 17	Dados históricos, orientação jurídica especializada, consultor econômico, consultoria especializada em concorrência	Planilha Excel	Custo operacional, análise dos concorrentes nacionais e internacionais, análise de padrões internacionais visando a exportação do produto, relatório de avaliação econômico-financeira e valuation	Plano de negócios. Cenários levaram em consideração a evolução tecnológica.	Necessidade de aprovações levou mais tempo do que o esperado.

Decisão	Fontes	Análise	Ambiente Operacional	Cenários	Problemas
Relato 18	Dados históricos, dados providos pela matriz	Planilha Excel	Análise de custos, análise cambial, análise da carteira de clientes, análise do potencial do mercado, análise das ofertas disponíveis	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Segundo o entrevistado, a multinacional considera-se líder de mercado e não analisa concorrentes.
Relato 19	Dados históricos, opinião de pessoas de confiança, dados providos por consultoria via internet, dados providos pelo departamento financeiro	Análise de fortalezas e fraquezas	Análise de tributação de importação, análise de demanda do mercado, análise da carteira de clientes, análise dos concorrentes,	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Estratégia repetida durante alguns anos impactou a inovação e perante a evolução tecnológica dos concorrentes. Empresa não previu mudança do mercado, pois estratégias eram baseadas em histórico. Empresa não consegue mais posicionar seu produto no mercado.
Relato 20	Dados históricos, dados providos pelo time financeiro da empresa, dados do IDC e Gaertner	Conclusões em grupo	Análise da carteira de clientes, análise dos concorrentes, pesquisa interna realizada com os vendedores para mapear os concorrentes junto aos clientes, gerando um mapa de competitividade bastante completo, análise da performance da empresa	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica. Clientes foram o foco do cenário, concorrentes ficaram em segundo plano.	Segundo o entrevistado, a multinacional considera-se líder de mercado e não analisa concorrentes profundamente.
Relato 21	Análise pessoal	Planilha Excel	Análise da concorrência (comportamento)	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Dados do ambiente operacional não foram coletados
Relato 22	Dados históricos, dados providos pelo time financeiro da empresa, dados do IDC e Gaertner, dados providos pela matriz	Metodologia padrão, debates, reuniões internas	Análise dos concorrentes, análise financeira, análise dos direitos trabalhistas, análise fiscal, análise da carteira de clientes, análise da evolução do modelo de negócios	Cenários não levaram em consideração a evolução tecnológica.	Os ativos foram mal avaliados, a empresa apresentou impacto financeiro não previsto após aquisição. Resultado financeiro diferente do esperado.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Observe-se que, em sessenta e quatro por cento dos relatos obtidos, houve problemas após a implementação da decisão estratégica estudada, por causa da falta ou da falha na análise das informações do ambiente operacional. O **Gráfico 7**, a seguir, apresenta o percentual de relatos nos quais foram citados problemas.

Gráfico 7: Análise do Ambiente Operacional: problemas identificados.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os problemas pós-implementação das decisões estratégicas relatadas pelos entrevistados foram categorizados do seguinte modo: problemas com a concorrência, falta de informações disponíveis, clientes insatisfeitos, custos mal dimensionados, resultado de vendas insatisfatório, problemas com aprovações, certificados e ativos mal avaliados. Veja-se, no **Gráfico 8**, a porcentagem de ocorrência dos problemas identificados:

Gráfico 8: Análise do Ambiente Operacional: problemas identificados pós-implementação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Em relação à concorrência, alguns dos entrevistados afirmaram que não a analisaram nos processos de tomada de decisão estratégica relatados neste estudo. Segundo o entrevistado E10, a multinacional não analisou os concorrentes, mas somente as áreas internas, quando da avaliação de propostas em um processo de tomada de decisão estratégica. Isso ocorreu pelo fato de a multinacional acreditar que dita as regras do mercado no qual atua.

[...] concorrente, a gente definiu que são dois produtos carros-chefes daqui a gente está em situação muito diferente de competição, um, a gente é líder de mercado consolidado, então, a gente não olha o concorrente, a gente olha a própria liderança, a gente ignora a concorrência. (C10E10)

Os entrevistados E20 e E18 afirmaram que é mais importante compreender a necessidade do cliente, do que os passos do concorrente. Algumas multinacionais se importam pouco com seus concorrentes, subestimando suas capacidades e, por isso, acabaram perdendo posições importantes no mercado nos últimos anos, ao acreditarem ser imbatíveis.

[...] isso aqui fala em analisar concorrentes, nós fizemos, mas não gastamos muito tempo com concorrente não. Fizemos a pesquisa e tal e coisa, mas você sabe, a constatação daquele último estudo, a pesquisa que faz com os maiores executivos no mundo e tal, cruzou-se uma informação das empresas que

combinavam inovação com crescimento e margem diferenciada, ou seja, quais as características das empresas que são inovadoras, crescem mais rápido com margem, uma das características é que essas empresas dão muito menos atenção aos concorrentes e muito mais atenção aos clientes, elas não estão preocupadas com o que os concorrentes estão fazendo, elas estão preocupadas com o que os clientes estão pedindo, faz sentido. (C20E20)

Com outros concorrentes, dificilmente a gente, veja, a empresa é líder de mercado, então, a gente fixa um drive do mercado, não ocupa nosso nível de estrutura de olhar o que o concorrente está fazendo pra daí decidir o que vamos fazer, não, é a gente que dá a direção. E a gente é, por exemplo, as previsões que o presidente de como são das relações levando-se em conta as condições tecnológicas e não fica prevendo como vai ser o futuro. (C18E18)

Por outro lado, essa pesquisa demonstrou que quatorze por cento dos processos de tomadas de decisão estratégica relatados, nas vinte e duas entrevistas realizadas, apresentaram problemas relacionados aos seus concorrentes como, por exemplo, inovações por parte do concorrente não mapeadas pela multinacional, ocasionando perda de mercado; bem como falta de posicionamento e entendimento dos novos mercados que estavam a surgir.

Um exemplo interessante, causado pela falta de análise da concorrência, foi relatado pelo entrevistado E19. Segundo seu depoimento, a equipe repetiu a estratégia com a qual obteve sucesso em 2004 até o ano de 2010. Após esse período que aferiu bons resultados, a facilidade de repetir uma estratégia de sucesso sem realizar análises mais profundas (por exemplo, sobre a inovação tecnológica dos concorrentes), a empresa não pôde mais apresentar o mesmo crescimento. O entrevistado relata que, uma dada situação, isso surpreendeu a multinacional, ao interferir nos resultados esperados pela companhia.

[...] o problema foi depois de 2011, que teve uma mudança no mercado pra fora do nosso controle. [...] aconteceram dois movimentos simultâneos, e a gente só conseguia enxergar o primeiro, não conseguia enxergar o segundo, por que a gente não conseguia enxergar o segundo, porque a gente estava cego vendo o primeiro, aconteceram dois movimentos, mudança pra serviços, o número 1, no qual a gente conseguia enxergar, a gente não conseguia ver dois passos à frente, o segundo passo é que esses mesmos provedores iriam ser esmagados pelos grandes. (C19E19)

Outro problema relatado teve relação com erros no levantamento dos custos do processo operacional existente. Estes erros poderiam ter sido minimizados com uma análise mais detalhada dos dados levantados.

[...] precisou refazer bastante coisa. Tem um produto que a gente está lançando que precisou voltar e refazer, uma questão de custo, porque é um produto que a

gente fabrica num terceirizado, é um fornecedor que não é da nossa cadeia, ele é contratado, a gente subestimou o custo dele, então a gente teve que fazer custo. (C10E10)

[...] antes de lançar o produto a gente consultou o fornecedor, a gente tinha um custo de fabricação exato, só que na prática teve várias coisas que a gente não considerou na hora de fazer o plano, e teve que acontecer, uma caixa, retorno na linha de produção, que não tinha previsto, então aumentou muito esse custo de fabricação. (C15E15)

Ainda sobre a questão de erro na análise dos custos operacionais, o entrevistado E16 relatou que, para um produto importado, cujo preço foi fixado em moeda local, não houve análise ou simulação da variação cambial, de forma que a empresa tivesse uma margem de lucratividade. A análise do ambiente operacional não foi profunda o bastante para compreender corretamente qual seria o volume de demanda de um produto, o que gerou problemas em diferentes departamentos da filial. O entrevistado também observa que a empresa gastou mais dinheiro do que o esperado, demonstrando que o custo operacional não foi bem dimensionado durante a fase de reconhecimento do processo decisório.

[...] recebemos mais receita, mas a receita foi baseada em preço fixo e o custo que a gente teve depois foi muito maior, o que fez com que aquele produto, naquele momento, desse prejuízo, e pra poder reverter esse prejuízo a gente teve que tomar outras decisões estratégicas depois que tinha a ver com a prestação de serviço, manutenção, etc., pra poder reduzir os custos de reposição, pra poder que, num período de 12 meses, aquele produto fosse pelo menos lucrativo, o lançamento no Brasil, então, por mais que você planeje, pode ter eventos no meio do planejamento e você tem que estar preparado pra reagir rápido para aquele evento. (C16E16)

Há questões que são demoradas, como licenças ambientais e aprovações. Isso é um risco que precisa ser avaliado, o que pode ser feito, por exemplo, analisando casos semelhantes. A empresa precisa levar em conta no planejamento estratégico o tempo das licenças, o que é uma ameaça do ambiente. O investimento no negócio deve ocorrer depois das aprovações, para evitar prejuízos financeiros.

[...] o grande problema que a gente enfrentou é que ninguém sabia quanto tempo ia levar o processo, a gente sabia quais eram as etapas do processo, mas não sabia que ia levar tanto tempo, ninguém tinha essa experiência [...] quando a gente entrou no processo de aprovação regulatória, por exemplo, a gente entrou num período de caixa preta, porque estávamos lidando com órgãos públicos e não sabíamos o tempo que poderiam levar pra nos dar retorno, isso foi uma certa ansiedade de todo mundo, então, a gente teve que, em alguns momentos, procurar caminhos políticos pra saber como estavam os processo. [...] a gente dependeu inclusive de aprovação pelo Fed de Nova York, a gente chegou a uma ano pra obter as aprovações regulatórias, então, se você não tem fôlego financeiro pra manter o teu negócio durante um ano, você não decola. [...] muitas das coisas a

gente contrata escritório de advocacia pra nos assessorar, então, pra você ter uma ideia, pra gente submeter a criação da empresa ao Cade a gente contratou um escritório especializado em direito concorrencial que nos ajudou a fundamentar toda a documentação no Cade, e o Cade, pra nossa gratíssima surpresa, ele foi o mais ágil, demos entrada em junho e em setembro saiu, o Cade aprovou a criação da empresa, isso mostra que a gente estava certo, precisa ter conhecimento de experts pra saber onde a gente tinha pisado, se você vai só na cara e na coragem, você quebra a cara, não tem jeito. (C17E17)

Um dos aspectos importantes, que deve ser abordado e incluído nos cenários para análise do ambiente operacional, é a evolução tecnológica. A tecnologia deve ser pensada visando o futuro. Para isso, é preciso olhar para o que vai acontecer com a tecnologia e como isso poderia afetar a empresa, que tem de estar disposta a acompanhar a evolução da tecnologia em relação ao futuro. Durante esta pesquisa, ficou evidente que existe uma falha na análise do ambiente operacional em termos de tecnologia e de visão de futuro.

[...] a gente não analisou... dentro, como as novas tecnologias iam impactar o negócio. (C08E08)

[...] não analisamos e não acho que a tecnologia vai importar muito. (C01E01)

Algumas decisões foram baseadas em tendências passadas, sendo que seus fundamentos não incluíam a consideração da evolução tecnológica durante o levantamento dos dados do ambiente operacional.

[...] todos os indicativos diziam que ia acontecer isso desses setores de serviços cresceram muito, tanto que muitos construíram data centers, fizeram investimentos grandes só que acho que a mudança foi tão grande e tão rápida que a gente acabou pulando uma etapa, então, algo que a gente acreditava que ia levar mais tempo ocorreu num espaço muito curto, o erro foi este, poderia ter sido previsto, poderia, era algo que ninguém achava nesse momento. [...] quando esses provedores de serviços se deram conta que eles não conseguiam competir em preços com os grandes, pro causa de escala, eles mesmos mudaram, e aí a gente não conseguia ver, a gente não conseguiu ver, então, faltou informação, faltou informação de futuro. [...] o mercado começou a mudar tão rápido, e uma mudança tão forte, que algo que a gente achou que ia demorar mais tempo aconteceu num espaço muito curto, então, é como se a gente tivesse pulado uma geração, sabe, faltou informação da gente ver se que o mercado ia mudar tão rápido. (C19E19)

A ferramenta adequada para a análise do segmento ambiental “ambiente operacional” é o cenário, sendo este uma projeção para o futuro que analisa as operações de uma empresa ou de um produto no mercado como um todo, considerando clientes, fornecedores, tecnologia de produção, entre outros. Ao projetar a maneira de operar o negócio no futuro, tem-se orientação da direção que a empresa deve seguir (estratégia). O

cenário precisa se concentrar nas variáveis mais influentes para a empresa, não sendo apenas uma coleção de dados que tratem de previsões. Ele deve levar em conta, entretanto, a previsão da tendência atual para o futuro, sendo que a tecnologia, e como ela impactará o negócio, deve ser uma de suas principais variáveis. (ALMEIDA, 2001)

4.5.4 Análise do Ambiente Interno

Das vinte e duas entrevistas realizadas nesta pesquisa, em quatorze dos relatos foi contemplada a análise de dados do ambiente interno. Isso representa sessenta e quatro por cento das tomadas de decisão estratégica relatadas, conforme **Gráfico 9**.

Gráfico 9: Análise do Ambiente Interno.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O resultado da coleta, codificação, condensação e análise das entrevistas para o ambiente interno é apresentado no **Quadro 19**, a seguir:

Quadro 19: Resultado das entrevistas: informações do Ambiente Interno.

Decisão	Fontes	Análise	Ambiente Interno	Problemas
Relato 1	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Grupo de discussão	Não houve análise	Decisão comunicada e implementada sem co-participação. A expansão para outros países não ocorreu por questões políticas.
Relato 2	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Grupo de discussão	Pesquisa de satisfação de parceiros de negócios, mapeamento de conflitos internos	Ambiente interno: Decisão comunicada e implementada sem co-participação
Relato 3	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Metodologia padrão, reuniões para discussão	Não houve análise	Decisão comunicada e implementada sem co-participação
Relato 4	Dados históricos, dados providos por consultor especializado, equipe financeira e de recursos humanos, dados públicos do IBGE	Workshops	Mapeamento de conflitos internos, mapeamento de interesses dos envolvidos na tomada de decisão	Decisão comunicada e implementada sem co-participação. Interesses pessoais dos executivos estrangeiros atrapalharam o processo de decisão estratégica.
Relato 5	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Metodologia padrão, debates, reuniões internas	Mapeamento de desejos dos envolvidos na tomada de decisão, análise de conhecimento dos funcionários e de educação	Decisão comunicada e implementada sem co-participação
Relato 6	Dados históricos, time financeiro	Planilha Excel	Não houve análise	Decisão comunicada e implementada sem co-participação
Relato 7	Dados históricos, time financeiro	Planilha Excel	Perfil curricular, Análise realizada em conjunto com RH e primeira linha de liderança,	Decisão comunicada e implementada sem co-participação, falta de análise do tempo de aposentadoria
Relato 8	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Análise de fortalezas e fraquezas	Não houve análise	Decisão comunicada e implementada sem co-participação, perda dos consultores após fusão

Decisão	Fontes	Análise	Ambiente Interno	Problemas
Relato 9	Dados históricos, dados providos por consultor especializado	Metodologia padrão	Não houve análise	Decisão comunicada e implementada sem co-participação. Crise causada porque o foco da análise foi volume histórico de vendas.
Relato 10	Dados históricos, dados providos por consultor especializado, equipe financeira e de recursos humanos, dados públicos do IBGE	Análise de fortalezas e fraquezas	Não houve análise	Decisão comunicada e implementada sem co-participação.
Relato 11	Dados históricos providos pelas equipes internas.	Planilha Excel	Perfil curricular, Análise realizada em conjunto com a primeira linha de liderança,	Decisão comunicada e implementada sem co-participação, algumas pessoas que foram promovidas não tinham perfil de liderança
Relato 12	Dados históricos do governo federal e estadual e planejamento, advogados da empresa, especialistas em tributos da empresa, engenheiros de produtos da empresa, consultor político.	Planilha Excel	Não houve análise	Decisão comunicada e implementada sem co-participação
Relato 13	Dados históricos, internet, dados providos por consultoria, dados providos por departamentos internos	Planilha Excel	Levantamento da cultura local e internacional, análise realizada em conjunto com RH e lideranças	Não foram citados
Relato 14	Internet, Dados históricos providos pelo time de marketing	Subjetiva: Baseada em opinião do usuário	Opinião de pessoas de confiança, consulta a experts, consulta aos funcionários envolvidos na decisão, criação de um programa de aculturação,	Clientes reclamaram de algumas escolhas. Alguns funcionários não se adaptaram.

Decisão	Fontes	Análise	Ambiente Interno	Problemas
Relato 15	Dados históricos, dados providos pelo time de marketing da empresa	Análise de fortalezas e fraquezas	Criação de um programa de aculturação que atraiu novos colaboradores	A comunidade voltou-se contra a decisão da empresa, assim como entidades governamentais e associações de classe, com receio da perda de postos de trabalho.
Relato 16	Dados históricos, dados providos por consultoria externa e departamento jurídico da empresa	Planilha Excel	Não houve análise	Decisão comunicada e implementada sem co-participação.
Relato 17	Dados históricos, orientação jurídica especializada, consultor econômico, consultoria especializada em concorrência	Planilha Excel	Opinião de pessoas de confiança, consulta a experts, consulta aos funcionários envolvidos na decisão, levantamento da expectativa dos acionistas, análise de conflitos internos realizada por consultoria especializada	Alguns funcionários não se adaptaram à nova cultura. Aprovação dos órgãos regulatórios demorou mais do que o esperado.
Relato 18	Dados históricos, dados providos pela matriz	Planilha Excel	Opinião de pessoas de confiança	A meta da empresa não foi atingida
Relato 19	Dados históricos, opinião de pessoas de confiança, dados providos por consultoria via internet, dados providos pelo departamento financeiro	Análise de fortalezas e fraquezas	Consulta aos funcionários envolvidos na decisão	Não foram citados
Relato 20	Dados históricos, dados providos pelo time financeiro da empresa, dados do IDC e Gaertner	Conclusões em grupo	Engajamento dos executivos e da liderança para controlar os anseios do corpo funcional, criação de programa de aculturação interno e externo	Decisão comunicada e implementada sem co-participação. Análise futura não realizada. Questões políticas influenciaram a decisão e mostraram-se errôneas posteriormente.

Decisão	Fontes	Análise	Ambiente Interno	Problemas
Relato 21	Análise pessoal	Planilha Excel	Decisor criou canais de comunicação para estabelecer e definir o diagnóstico, análise de organogramas	Decisão comunicada e implementada sem co-participação
Relato 22	Dados históricos, dados providos pelo time financeiro da empresa, dados do IDC e Gaertner, dados providos pela matriz	Metodologia padrão, debates, reuniões internas	Análise da cultura organizacional, análise dos interesses dos altos níveis hierárquicos, análise dos recursos-chave do negócio para pagamento de retention bonus, análise do modelo de gestão	Não foram citados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Em cinquenta por cento dos relatos, foram apresentados problemas após a implementação da decisão estratégica estudada, por causa da falta de análise de informações do ambiente interno, ou de falhas em sua realização. O **Gráfico 10**, a seguir, apresenta o percentual de relatos que citaram problemas:

Gráfico 10: Análise do Ambiente Interno: problemas identificados.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O entrevistado E20 afirmou que avaliou o ambiente interno apenas em níveis hierárquicos mais altos da organização e que não poderia garantir que os demais níveis hierárquicos ficariam satisfeitos com a fusão, continuando a executar seus trabalhos como anteriormente.

Porque ao comprar essa seguradora com esses cinco mil vendedores, nada garantiria que esses cinco mil vendedores iriam continuar vendendo [...] para essa seguradora compradora. Então, o fato de você comprar um canal de venda não quer dizer que você será capaz de administrá-lo e nem de mantê-lo, e pior ainda, de fazer crescer. (C08E08)

Após a fusão, os funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos abandonaram a companhia e a empresa perdeu boa parte do ativo adquirido. O entrevistado dá exemplos sobre porque nem todos os níveis hierárquicos e sua cultura organizacional são estudados ou consultados durante um processo de tomada de decisão estratégica. Esse problema poderia ter sido evitado com a criação de grupos de trabalho durante o processo de tomada

de decisão estratégica, para que todos os níveis da organização apoiassem a empresa em sua jornada e obtivessem sucesso.

Agora, quando... por exemplo, se você... não se te ajuda... de compra... comprar uma empresa de publicidade, de criação, mas muito discutido... primordial... o agente que está comprando... comprada... os talentos são complementares... das mesmas ideias, dos mesmos valores, porque o ativo é a pessoa... de uma agência de publicidade são os publicitários. Agora, uma empresa de ônibus. Você é dona da Empresa de ônibus, vai comprar a empresa de ônibus João Santos... você vai perguntar se os motoristas e os cobradores comungam dos mesmos valores de algum bom trabalhador? (C08E08)

Diversos entrevistados demonstraram que os valores das organizações foram avaliados por meio de análise da cultura organizacional de maneira informal e em altos níveis hierárquicos, sem consulta ou participação de gerentes e analistas.

[...] eles não tiveram escolha, não, foi uma decisão da empresa, mas eles entenderam que tinha um ganho significativo para eles, quer dizer, a gente conseguiu vender para eles o benefício da mudança. [...] Teve dois momentos, num primeiro momento eles sentiram tudo muito engessado, porque a gente criou uma série de pacotes que eles podiam comprar, um menu como solução McDonald's, e daí nesse momento eles se sentiram bastante engessados. (C03E03)

[...] a gente está falando de um nível muito alto de liderança, então, a gente já tinha programado, porque as pessoas iam ser transferidas, com oportunidade até de crescimento e tudo o mais. (C09E09)

Não... níveis mais estratégicos das áreas de... enfim, e aí... com a liderança, e aí essas decisões são comunicadas e implementadas. (C01E01)

[...] tinha gente que não deu certo, então, tem o lado cultural da pessoa, o lado comportamental da pessoa, tem o lado do cliente, tem caso que estou avaliando um a um agora. (C07E07)

O entrevistado E21 entende que deveria ter feito um melhor levantamento do ambiente interno, para verificar se o mercado comportaria sua decisão mas, por receio de gerar mal estar no corpo funcional, decidiu seguir apenas com as informações que conseguiu coletar mais facilmente.

[...] deveria ter rodado um drive um pouco mais profundo nesse negócios, nos clientes, no atendimento, da forma de atender, quais são as situações, na política, não fiz isso, porque às vezes também a decisão que você vai tomar, como ela mexe com pessoas e organizações, você não consegue fazer isso sem criar uma baita de uma confusão, porque você está mexendo com pessoas, cada uma tem sua expectativa, vou mexer aqui, esse negócio vai mudar, enfim, e isso demora um mês nessa pesquisa e você não pode ter a organização suscetível a falsas

expectativas, então, você toma a decisão meio que deixando algumas coisas de fora pra acertar. (C21E21)

A participação de diferentes grupos de níveis hierárquicos nas tomadas de decisão estratégica busca o envolvimento e a interação com o trabalho, possibilitando o engajamento e o comprometimento das pessoas, para atingir o resultado esperado. É necessário permitir que os funcionários participem dos processos de tomadas de decisão estratégica, capacitando-os, de forma que possibilitem a inovação e a solução dos problemas.

Outro fator importante do ambiente interno que deve ser analisado durante um processo de decisão estratégica é se existem decisões em outras geografias que estão em análise simultaneamente e que podem causar um conflito de interesse capaz de inviabilizar a decisão local. Os entrevistados E01 e E03 relataram casos em que não conseguiram expandir seus negócios por falta de apoio global.

[...] eles não conseguiram fazer [...] porque teve uma decisão central que é mais complicada... então... que é possível fazer em todos os países e o mesmo time de suporte, porque aí mobiliza pessoas, o time central tem que aprovar e essa decisão, também, politicamente parada. (C01E01)

[...] a gente acabou escolhendo, a gente já conhecia o melhor fornecedor e ele não foi escolhido a princípio, por uma estratégia global. (C03E03)

Outro aspecto relevante na análise do ambiente interno é o entendimento de como a comunidade associada à empresa visualiza seus interesses e valores em relação à tomada de decisão estratégica em andamento. O entrevistado E15 citou o caso, no qual a comunidade se voltou contra a decisão da empresa e diversas iniciativas de marketing precisaram ser geradas para explicar e esclarecer os interesses envolvidos.

[...] uma preocupação que a gente está lidando ao longo desses anos é que a mídia, a população, que essas novas tecnologias vão gerar desemprego, vão criar problema pra classe trabalhadora, vão gerar um monte de desempregados, começa a surgir uma classe de funcionários, de trabalhadores muito mais qualificados do que a gente tem hoje, então, o que vem exigindo da gente de maneira pontual, não de maneira massiva, é o trabalho em algumas organizações, mas algumas associações de indústria, associações de classe, de que a gente tem que trabalhar mostrando que essa tecnologia que está chegando, que é inevitável, porque ela já está amadurecendo de forma muito rápida, que ela não vem pra roubar emprego, ela vem realmente pra transformar a forma de trabalho, e gerando trabalhadores e empregos com menos valor agregado, e gerando outros empregos completamente diferentes do que tem hoje, com nível de formação e preparação completamente diferente do que hoje se encontra na universidade, essa discussão vem acontecendo. [...] ela vem acontecendo em diversos fóruns, em diversos níveis, por exemplo, junto a algumas entidades governamentais,

junto a algumas associações de indústrias, que são afetadas por esse tipo de tecnologia, algumas universidades, por exemplo, a gente tá trabalhando com algumas universidades que estão gerando cadeiras novas, sistemas cognitivos, que não tinha, estamos tentando com algumas universidades, algumas faculdades relevantes, um trabalho que afeta de alguma maneira a sociedade em função do conhecimento dessa novidade. (C15E15)

O entrevistado E10 relatou uma situação em que, apesar de todos os estudos realizados pelos analistas de planejamento estratégico, um dos aprovadores declinou da decisão apontada, aparentemente com base em seu conhecimento e feeling do negócio, solicitando alteração nos dados do estudo estratégico. Esse problema teria sido evitado, caso o aprovador tivesse participado das discussões para a elaboração do cenário construído.

[...] a gente propôs um volume e aí quando chegou lá na aprovação, porque o sistema é muito grande, tem o presidente da outra empresa, o conselheiro da outra empresa, em alguma dessas instâncias, devia ser janeiro, alguém não concordou com o volume, e a gente teve que fazer tudo de novo, finalzinho de janeiro, já era tanta aprovação que tinha que em algum momento alguém olhou e falou não concordo e aí teve que mudar o volume. (C10E10)

O entrevistado E17 citou a importância de se apresentar uma análise realizada por empresa independente como, por exemplo, uma consultoria, a fim de influenciar o ambiente interno e conseguir a aprovação necessária para prosseguir em sua decisão estratégica. A marca da empresa que realiza a análise dos dados pode influenciar positivamente uma decisão. Muitas vezes, para que se tenha uma segurança maior, é necessário se apoiar em uma consultoria de renome. Isso possibilita identificar erros na análise ambiente, para poder justificar e cobrar eventuais retificações.

[...] era um casamento de concorrentes, então, esses dois produtos serviram de base, e aí, bom, quem vai fazer o produto, vamos olhar pro mercado, fizemos uma seleção e acabaram eles achando, que é outro aspecto que precisam considerar também, que não tenha conflito externo, até pra dizer qual é a consultoria que vai fazer, precisa ver se não tem conflito interno, quem fez foi a KTMG, que foi contratada, é uma empresa de mercado, global, reconhecida no mercado, então, eu tenho fundamento pra levar o estudo dentro de casa, isso é importante, às vezes, aqui na empresa, saber de quem é a placa, assim como a placa IBM é importante sob alguns aspectos tecnológicos pra eles, a placa de ter uma big four global aqui foi importante pra cada um levar o assunto dentro de casa. (C17E17)

Segundo Mintzberg (1994, p. 174) “é importante a existência do sistema político em época em que se precise promover mudanças que são bloqueadas por sistemas legítimos de influência, visto que ele facilita o processo de tomada de decisão”.

4.6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As informações coletadas nesta pesquisa foram armazenadas e analisadas por meio do *software* Atlas TI. Uma das análises realizadas foi a verificação de em qual fase do processo decisório proposto por Mintzberg e seus colaboradores (MINTZBERG *et al*, 1976), as informações do ambiente organizacional foram coletadas. As fases propostas por Mintzberg estão dispostas no Quadro 1 e no Quadro 20, elas são cruzadas com o segmento ambiental de cada informação coletada.

O **Quadro 20**, a seguir, este percentual de informações de cada segmento ambiental coletados por fase do processo, em cada um dos quatro segmentos ambientais, foram identificadas segundo cada uma das fases do processo decisório:

Quadro 20: Percentual de informações do ambiente por fase do processo decisório.

Fase do processo decisório	Ambiente Interno	Ambiente Operacional	Macroambiente Clima	Macroambiente Solo	Total
Identificação: Reconhecimento	25.00%	24.59%	19.05%	35.33%	25.99%
Identificação: Diagnóstico	25.00%	34.43%	38.10%	4.34%	25.47%
Desenvolvimento: Busca	0.00%	9.84%	6.76%	8.90%	6.38%
Desenvolvimento: Projeto	50.00%	9.84%	5.84%	11.40%	19.27%
Seleção: Autorização	0.00%	3.28%	19.05%	33.33%	13.92%
Seleção: Avaliação / Escolha	0.00%	9.84%	9.52%	6.69%	6.51%
Seleção: Pré-seleção	0.00%	8.20%	1.68%	0.00%	2.47%
Implementação	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora por meio do *software* Atlas TI.

Conforme exibido no **Quadro 20**, a coleta de informações dos segmentos ambientais não segue um padrão linear, existindo diferenças entre o percentual de informações coletadas para cada segmento ambiental, assim como nas fases do processo decisório. Fica evidente que as informações não são coletadas apenas nas etapas de identificação do processo decisório, onde espera-se que todas as informações sejam coletadas para que seja iniciada a etapa de desenvolvimento de soluções.

As fases de identificação do processo decisório, reconhecimento e diagnóstico, apresentam respectivamente 25,99% e 25,47%, sendo as fases ao qual mais se coletam informações. Porém as informações são coletadas até mesmo nas fases de seleção das

alternativas propostas, o que demonstra que quando as pessoas avaliam as alternativas, revisam continuamente as informações coletadas e as alternativas propostas. Sendo assim, as coletas de informação do ambiente organizacional durante os processos de decisão estratégica são realizadas de forma iterativa, sendo que mais dados são solicitados após cada rodada de análise. O que vemos como exceção é no levantamento de informações do ambiente interno, ao qual 50% das informações são coletadas no início do processo decisório e 50% são coletadas durante a fase de autorização.

Os seguimentos ambientais tradicionais não adicionam o ambiente interno, isso pode ser um causador da falta de coleta deste segmento de informações.

Em relação às diferenças existentes quando comparamos os segmentos ambientais, o **Gráfico 11** apresenta uma comparação entre os vinte e dois relatos pesquisados, quantos analisaram e quantos não analisaram as informações por segmento ambiental:

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Podemos perceber de acordo com o **Gráfico 11**, que os processos de tomada de decisão estratégica em multinacionais concentram-se na coleta e na análise das informações do ambiente operacional. Cem por cento dos relatos apresentaram informações deste ambiente coletadas por meio de suas equipes internas.

Isso ocorreu porque as empresas, em sua maioria, ainda buscaram apenas dados históricos ou coletados por suas equipes internas para realizarem a análise de

possibilidades. Foi evidenciado o uso e a criação de simples cenários estatísticos em planilhas eletrônicas como base de informação para tomadas de decisão estratégicas, ao invés da utilização de cenários que encadeiam as informações por meio de análise de possibilidades futuras.

Quando se olha para o passado e se analisa apenas os dados históricos, não é possível gerar informações suficientes para solucionar um problema. As novas possibilidades estão abertas para o futuro e é no futuro que será o reflexo das ações tomadas no presente. Existe a tentação de acreditar que o amanhã é um prolongamento do hoje, mas é preciso entender claramente que não é o caso. Além disso, olhar apenas para o cenário atual significa analisar apenas os resultados de curto prazo e deixar de lado o cenário futuro, que pode apresentar informações de longo prazo significantes para o processo de tomada de decisão estratégica.

Segundo Gaston Berger (2004) o prospectivo é formado da mesma maneira que retrospectivo, mas se opõe a este e olha para frente, não para trás. O estudo retrospectivo examina o passado, já uma pesquisa prospectiva, estuda o futuro. Sobre isso, acrescenta:

É importante frisar que não se trata de ignorar ou subestimar as previsões em curto prazo. Ao contrário, é fundamental que elas se multipliquem e que continuem a aprimorar seus procedimentos e a afinar seus métodos. Não se trata de escolher entre previsão e prospectiva, mas sim de associá-las. Uma exige a outra. É preciso, ao mesmo tempo, saber em que direção caminhamos e se assegurar do local onde vamos colocar o pé para dar o próximo passo. (BERGER, 2004, p.311)

Pensando neste olhar de longo alcance, na era da computação e na velocidade de mudança dos acontecimentos, que cresce a cada instante, é preciso enxergar cada vez mais longe e entender um futuro distante para, assim, procurar o melhor resultado.

Deve-se pesquisar os fatores determinantes e as tendências que levam a certas direções. Não se pode confiar nos indicadores de regressões estatísticas que, em outras épocas, se mostraram reveladores, pois é preciso entender que o futuro não é apenas uma continuidade do passado.

Segundo os entrevistados, os *experts* são ouvidos apenas em trabalhos amplos de estratégia, quando deveriam ser, sobretudo, utilizados de forma mais pontual, no que se refere as influências do macroambiente clima e do ambiente operacional no futuro dos projetos. A maioria das informações sobre o macroambiente clima são coletadas por departamentos internos ou pela internet, não sendo realizadas previsões futuras de cenários

políticos ou coleta de informações específicas de experts. Em alguns casos isso ocorre pelo fato de algumas das decisões estratégicas serem adaptações da estratégia global já definida anteriormente.

A pesquisa realizada por meio dos vinte e dois processos de decisão estratégica relatados pelos entrevistados confirmou também a existência de pouco conhecimento metodológico e, em alguns casos, de pouco conhecimento sobre o que é estratégia, tomada de decisão estratégica ou processo de decisão. Isso sugere que as multinacionais precisam investir na formação de seus profissionais decisores.

Além disso, a pesquisa confirmou a ausência de estrutura nas organizações multinacionais para realização de monitoramento ou coleta de informações de seu ambiente, o que ocasionou, problemas não previstos durante o processo de tomada de decisão estratégica. Utilizando e coletando as informações adequadamente, esses riscos poderiam ter sido minimizados.

As informações do macroambiente clima, por exemplo, traduzem-se em oportunidades e riscos e devem ser coletadas continuamente, para que estímulos sejam identificados a tempo, e a tomada de decisão por parte dos executivos seja adequada. O monitoramento não deve ser feito em ocasiões isoladas, uma vez que o método consiste de monitoração constante, dado que suas variáveis se modificam ao longo do tempo.

Em apenas dois relatos estudados nesta pesquisa evidenciou-se que as organizações mapeiam seus ambientes continuamente e compreendem que são dependentes dele, procurando entender os sinais do ambiente organizacional e tomar ações aliando a tecnologia à uma metodologia bem definida para a coleta de dados. Apenas um entrevistado, dentre os vinte e dois, aparentou compreender que é importante considerar as tendências políticas futuras do país para conseguir gerar alternativas de reação à determinadas situações.

Outro aspecto importante abordado neste estudo foi a inclusão nos cenários para análise do ambiente operacional da evolução tecnológica. A tecnologia deve ser pensada de modo a levar em conta o futuro. Nesse sentido, é preciso ter em mente o que vai acontecer com a tecnologia e como isso poderia afetar a empresa. Ficou evidente que existe uma falha na análise do ambiente operacional em termos de tecnologia e futuro, pois apenas em quatro dos processos de decisão estratégica relatados, houve a consideração relativa ao avanço tecnológico nos cenários desenvolvidos.

Dois relatos de experiências apresentaram problemas de falta de disponibilidade de mão-de-obra qualificada após a implementação da decisão estratégica. Esses problemas

ocorreram porque a análise do ambiente operacional realizada, e disponibilizada para a matriz, continha informações sobre o Brasil, em lugar de informações sobre a região prevista para implementação. É bastante importante que análises do ambiente operacional sejam realizadas de forma que garantam a cobertura da região pretendida, ao invés de conterem apenas dados em nível nacional.

Quando o tema “Ambiente Interno” foi levantado, ficou evidente que há divergência de opiniões quando se trata de envolver ou não os funcionários que serão afetados pelo novo cenário gerado pela resolução que será tomada. A maioria dos entrevistados que abordou o tema avaliou o ambiente interno apenas nos níveis hierárquicos mais altos da empresa, o que aumenta a exposição a conflito de interesses, desmotivação dos funcionários, falta de engajamento para implementar a decisão e aumento do *turn over*.

Por fim, ficou claro que as multinacionais estudadas têm como foco a coleta de suas informações no ambiente operacional, recolhendo dados principalmente com suas equipes internas e realizando análises por meio de cenários que não levam em consideração as tendências futuras, o que ocasiona diversos problemas na implementação das alternativas selecionadas no processo de tomada de decisão estratégica. O **Gráfico 12**, abaixo, apresenta o percentual de problemas levantados pelo segmento ambiental:

Gráfico 12: Problemas encontrados na análise ambiental.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Observamos que o ambiente operacional foi onde ocorreram o maior número de problemas e onde foram maiores o numero de informações coletadas, conforme **Gráfico 11**.

Várias foram as dificuldades relatadas pelos vinte e dois entrevistados para analisar as informações do seu ambiente, mesmo as de tecnologia da informação, mais sujeitas às mudanças ambientais. Seguem alguns exemplos de justificativas para os problemas causados pela falta de coleta de informações do ambiente organizacional:

- Falta de recursos ou de tempo necessário para a tomada de decisão;
- O tempo aplicado na busca de informações foi irregular ou insuficiente;
- Não entendimento da necessidade de analisar algum ou todos os segmentos ambientais para uma tomada de decisão estratégica;
- Falta de conhecimento sobre estratégia de negócios;
- Falta de conhecimento sobre o processo de análise ambiental;
- As contribuições foram descentralizadas e fragmentadas;
- Não houve realização da análise específica do seu setor ou da sua região;
- A análise foi mais voltada para questões internas;
- Foi utilizada apenas da rede de relacionamentos para obter informações;
- Foi feito o levantamento de menor número informações estratégicas do que operacionais;
- Houve grande influencia de questões pessoais e,
- O processo de decisão foi não sistemático, informal e variou conforme o tipo de informação e sua urgência.

A formulação de recomendações apresentada abaixo, no **Quadro 21**, para a análise ambiental, propõe ajustes ao mundo corporativo, garantindo que todas as informações necessárias para a tomada de decisão estratégica sejam coletadas e analisadas corretamente.

Quadro 21: Recomendações ao mundo corporativo.

Problemas identificados	Segmento Ambiental	Recomendações
Utilizam apenas rede de relacionamentos para obter informações.	Todos os segmentos	Considerar a informação não apenas da rede de relacionamento, mas também informações coletadas por experts das áreas.

Problemas identificados	Segmento Ambiental	Recomendações
Grande influência de questões pessoais.	Ambiente interno	Procurar tratar as informações coletadas da forma mais impessoal possível.
Decisão comunicada e implementada sem co-participação.	Ambiente interno	Conseguir o comprometimento dos empregados pela sua participação na implementação dos projetos, de forma a contribuir para as decisões estratégicas. Esse processo poderá ser realizado por meio de grupos de trabalhos voltados para cada decisão estratégica pertinente.
Questões políticas barraram a decisão.	Macroambiente Clima	Entender informações políticas de dentro e fora do país que precisam ser incluídas no processo decisório.
Funcionários não se adaptaram à decisão.	Ambiente interno	Capacitação e valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho.
A comunidade não apoiou a decisão.	Macroambiente clima	Entender os anseios da comunidade e realizar discussões com categorias de classes e sindicatos para discutir a estratégia.
Análise mais voltada para questões internas.	Ambiente Operacional	Capacitação dos funcionários responsáveis por coletar e analisar dados para as tomadas de decisões estratégicas.
Custo operacional mal dimensionado.	Ambiente Operacional	Coletar informações de fornecedores no processo de decisão estratégica.
Ativos mal avaliados durante processo de aquisição.	Ambiente Operacional	Contratar consultoria especializada para realizar <i>due diligence</i> .
Não fazem análise específica do seu setor ou da sua região.	Macroambiente clima	Verificar apenas dados relevantes com implicações da política e economia para a tomada de decisão estratégica.
Foco da análise em dados de base histórica.	Todos os segmentos	A coleta de informações do ambiente deve ser realizada para projetar possibilidades futuras.
Empresa afetada por crise econômica ou política.	Macroambiente clima	Contratar especialistas para avaliar a influência da economia e da política no futuro do projeto.

Problemas identificados	Segmento Ambiental	Recomendações
Sem-terra invadiram o terreno adquirido.	Macroambiente clima	Analisar diferentes possibilidades de risco de uma região de interesse.
Falha na negociação com forças sindicais.	Macroambiente clima	Conhecer as forças sindicais no princípio do processo decisório.
Volume de produção abaixo da demanda.	Macroambiente solo	Realizar análise e pesquisa de mercado mais adequadas.
O preço de venda do produto foi fixado e a variação cambial causou prejuízos.	Macroambiente solo	Projetar as variações cambiais e seus efeitos nos projetos.
Vendas abaixo do esperado.	Macroambiente solo	Realizar análise e pesquisa de mercado.
Falta de mão de obra na região selecionada.	Ambiente operacional	Verificar disponibilidade de mão de obra capacitada apenas na região de interesse.
Falta de recursos ou de tempo necessário.	Todos os segmentos	Criar rotinas de monitoramento e gestão de informação, permitindo pré-análise e disponibilidade dos dados quando necessário.
Não entendem a necessidade em analisar algum ou todos os segmentos ambientais para uma tomada de decisão estratégica.	Todos os segmentos	Capacitação dos funcionários responsáveis por tomadas de decisões estratégicas.
Contribuições descentralizadas e fragmentadas.	Todos os segmentos	Implementação de sistema para realizar análises das informações do ambiente organizacional, com processo e metodologia previamente estruturado.
Processo não sistemático, informal, varia conforme o tipo de informação e sua urgência.	Todos os segmentos	
Análise futura não realizada.	Todos os segmentos	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As recomendações foram revisadas por um especialista em planejamento estratégico, por meio de uma entrevista semiestruturada. Foram apresentadas as recomendações ao entrevistado quando de uma conversa informal para validar as recomendações propostas. Os dados do especialista em questão serão mantidos em sigilo, por questão de confidencialidade. A análise do especialista a respeito dos principais problemas encontrados nos relatos estudados apontou que a maioria deles poderia ter sido minimizada por meio de duas ações: co-participação e análise dos dados.

Os resultados desta pesquisa destacam a importância da análise ambiental para o planejamento estratégico. Embora a amostra trabalhada não permeie todas as organizações existentes, a análise ambiental se mostrou de grande importância para a elaboração do planejamento estratégico, permitindo explorar as oportunidades e reduzir as ameaças do ambiente.

É de fundamental importância combinar as diferentes variáveis e segmentos ambientais com a projeção de possibilidades futuras para identificar as variáveis de sucesso ou insucesso. Outro aspecto relevante é que a aplicação de uma visão sistêmica cognitiva no processo de análise ambiental enriquece ainda mais o processo de formulação das estratégias e sua consequente implementação. A análise do ambiente organizacional exige vigilância constante sobre as informações, favorecendo as abordagens para a resolução de problemas e permitindo aos decisores decidir diante de grandes riscos e incerteza.

A parte humana das organizações revelou-se um grande desafio na busca pela implementação desejada das estratégias. É importante que os agentes decisórios compreendam que, com as mudanças nesse processo, é necessário obter a co-participação dos funcionários e alinhar as aspirações e valores de todas as pessoas da organização, não apenas dos envolvidos no processo decisório.

4.6.1 Limitações da pesquisa

Deve-se assinalar que a amostra foi selecionada por conveniência, o que dificulta a sua generalização.

Também foi limitante o tempo disponível para a realização da pesquisa, já que a quantidade de dados coletados foi significativa e poderia ser desdobrada em mais

conclusões acerca do processo decisório estratégico e das táticas de análise das informações.

4.6.2 Sugestão de estudos futuros

As empresas participantes do estudo são multinacionais que fazem parte de setores diferentes, o que sugere que novos estudos possam ser realizados, considerando-se apenas as empresas inseridas em um mesmo contexto. Outra possibilidade seria a realização de um estudo comparativo entre diferentes setores.

Também seria interessante aprofundar os assuntos que esta dissertação não teve a oportunidade de aprofundar:

- Iteratividade do processo decisório,
- Co-participação dos funcionários no processo decisório estratégico e
- Táticas de análise das informações.

Tendo em vista um estudo mais amplo, é interessante um estudo quantitativo no universo das empresas multinacionais para compreender se estes problemas ocorrem de uma forma mais generalizada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro; MARQUES, Jane Aparecida. Mestrado profissional em Administração: diretrizes na elaboração dos projetos. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/817510/mod_resource/content/2/Leitura%20aula%202_artigo%20diretriz%20MPE.pdf Acesso em: 26 novembro. 2016.

ARISTÓTELES. *Metafísica*, trad., São Paulo: Loyola, 2001.

ARMSTRONG, J. S. **The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research**. In *Strategic Management Journal*, Volume 3, Number 3, July-September 1982, pages 197-211. Wharton School. Disponível em: http://repository.upenn.edu/marketing_papers/22 Acesso em: 04 maio. 2017.

BATAGLIA, W; HIROSAWA, A.H. **Perdigão: o processo decisório estratégico no investimento em tecnologia da informação**. Revista de administração contemporânea, Volume 10, Número 2, Abril-Junho 2002. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200012&script=sci_arttext&tlng=es Acesso em: 06 fevereiro. 2017.

BERGER, G. A Atitude prospectiva, **Revista Parcerias estratégicas**, Brasília, 19, p. 311-318 dez. 2004.

BITTENCOURT, J.P. **Arquiteturas pedagógicas inovadoras nos mestrados profissionais em Administração**, Abril 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27042016-121119/pt-br.php> Acesso em: 01 agosto. 2017.

C. W. CHOO. The Art of Scanning the Environment. New York: **Bulletin of the American Society for Information Science**, v. 25, n. 3, p. 21-24, Feb./Mar, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CÂNDIDO, Carlos Aparecido; CONTANI, Miguel Luiz; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. Rio de Janeiro: DataGramZero, **Revista de Ciência da Informação**, v.6 n.3 jun/05, 2005.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Lawrence. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

Fredrickson, W. The Strategic Decision Process and Organizational Structure. **Academy of Management Journal**. Vol. U, número 2, 1986, pp. 280-297.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um Guia para Iniciantes**. São Paulo: Penso, 2013.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GODET, Michel. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica**. Paris: Dunod, 1997.

GRANT, Robert. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. Washington: **Organization Science**, 1996, pp. 375-387.

KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro. **A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica**: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

LUZ JUNIOR, Roberto da. **Planejamento estratégico como ferramenta para a definição de estratégias conjuntas para o setor de saúde SUS de Santa Maria - RS**. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MILES, Matthew; HUBERMAN, Michael. **Qualitative data analysis**. 3ª edição. Los Angeles: Editora Sage, 2014.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, André. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 21, No. 2, Jun., 1976, pp. 246-275. Disponível em: <http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/reports/Mintzberg.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2016.

MINTZBERG, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, Jan. - Fev. 1994. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>>. Acesso em: 04 ago. 2016.

MINTZBERG, H. Generic strategies. In: MINTZBERG, H. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs, N J.: Prentice-Hall, 1991.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991. p. 04-12.

SANTOS, R. N. M. Métodos e ferramentas para a gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 5, n. 2, p. 205-215, 2000. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/6554>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <<http://www.ufsc.br>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

SIMON, H. A. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, **The American Economic Review**, Vol. 49, No. 3, Jun., 1959, pp. 253-283.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

WARD, J. L. **Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

WEICK, Karl; SUTCLIFFE, Kathleen; OBSTFELD, David. **Organizing and the Process of Sensemaking**. Michigan: Organization Science, 2005.

YU, Abrahan; LIMA, Afonso; NASCIMENTO, Paulo; RUSSO, Rosaria; SOUZA, Willy. **Tomada de decisão nas organizações**. Uma visão multidisciplinar. 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

ZACK, Michael. Developing a Knowledge Strategy. **California Management Review**, Vol. 41, No. 3, Spring, pp. 125-145, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro para entrevistas (todos os respondentes).

APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS (TODOS OS RESPONDENTES)

Dados do Entrevistado			
Nome do respondente:			
Organização:			
Data e hora da entrevista:			
Apresentação da pesquisa			
<p>Esta pesquisa é parte da minha dissertação de mestrado, que será apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. O objetivo desse trabalho é identificar com se pode uniformizar as informações do ambiente organizacional para o processo de tomada de decisão estratégica. O nome dos entrevistados e suas respectivas organizações serão mantidos em sigilo.</p> <p>Para iniciar, apresento alguns termos e definições para facilitar o entendimento das questões:</p>			
Segmento	Variáveis Ambientais	Características	Método de Análise
<i>Ambiental</i>			
<i>Macroambiente Clima</i>	São as variáveis decorrentes do poder político: inflação, crescimento do PIB, legislação.	É difícil de ser previsto em curto prazo, mas se pode projetar uma tendência em longo prazo.	Deve-se ouvir a opinião de <i>experts</i> e apostar em uma tendência política em longo prazo. Na análise, tem-se que traduzir fatos políticos como eleição e aprovação de leis.
<i>Macroambiente Solo</i>	São as variáveis do futuro da população e suas características: crescimento por região, por faixa de renda, por sexo.	As previsões são precisas e disponíveis em organismos, como o IBGE.	Deve-se usar estudos estatísticos que normalmente estão disponíveis.
<i>Ambiente Operacional</i>	São variáveis decorrentes das operações: concorrentes, fornecedores, clientes diretos.	As previsões procuram identificar como serão as relações operacionais no futuro, levando-se em conta a evolução tecnológica.	O método de análise é o estudo dos cenários que analisam tendências atuais para identificar o relacionamento operacional futuro.
<i>Ambiente Interno</i>	São os valores e aspirações das pessoas relevantes.	Futuro.	Para identificação dos valores de organizações ou de suas áreas, é utilizado o

			sistema de análise da cultura organizacional.
--	--	--	---

Questões

- 1) Você apoiou alguma de tomada de decisão estratégica que considera importante? Poderia comentá-la?
- 2) Quem estava envolvido no processo de decisão?
- 3) Quais foram as informações do ambiente organizacional coletadas?
- 4) Quais foram as informações do ambiente organizacional consideradas?
- 5) Com base no modelo de análise do ambiente organizacional desenvolvido por Almeida (2002), poderia indicar quais elementos foram ou não considerados? (O modelo será exibido ao entrevistado)
- 6) As pessoas afetadas por essa decisão foram consultadas?
- 7) Em relação ao ambiente organizacional e suas possíveis influências sobre a tomada decisão, o processo da empresa na qual você trabalha exige a utilização de algum modelo para coleta deste tipo de informações? Poderia disponibilizá-lo?
- 8) Alguma mudança ambiental futura significativa surgiu posteriormente e não havia sido pensada?

Agradecimentos.