

Gestão Empresarial

“Os Caminhos da Estratégia”
2003

- Uma história de parceria bem sucedida e produtiva
Symnetics e H2R Pesquisas Avançadas
- Interesse em conhecer os caminhos da estratégia dentro das empresas
- Interesse em acompanhar a evolução e possíveis modificações desses caminhos e
- Criar um referencial para futuras comparações

- Necessidade de criação de uma metodologia para abordar os temas, de forma longitudinal, dentro das empresas

Direção

Gerência

Operacional



- Uma metodologia que também rastreasse os temas nas diversas áreas das empresas
- E, ainda, uma metodologia que possibilitasse investigar os diferentes níveis de conhecimento e participação nos processos estratégicos das empresas

- Os resultados de 2002 retrataram que o percurso da estratégia, dentro das empresas, é bastante verticalizado:
 - diretores sabem e participam da estratégia mais do que os gerentes; estes, por sua vez, mais do que os operacionais
- As áreas que, em geral, mais estavam envolvidas na formulação, implementação e acompanhamento da execução das estratégias:
 - financeira, marketing, planejamento empresarial, comercial, pesquisa e desenvolvimento, produção

- A grande “novidade” da pesquisa de 2002 foi o surgimento de uma “liderança intermediária” (entre o nível gerencial e o operacional)
 - grupo exercendo essa função, mesmo que sem a previsão organizacional para um cargo desta natureza

e os resultados de 2003?

- A metodologia utilizada foi a mesma desenvolvida em 2002
 - Quantitativa
- As alterações de cenário, percebidas na comparação com as referências do ano anterior, “impuseram” um aprofundamento da análise

- O objetivo principal desta pesquisa foi o de dar continuidade ao estudo do processo de gestão estratégica dentro das empresas, iniciado em 2002, acompanhando a evolução dos resultados:
 - da concepção à implementação
 - informação e participação
 - áreas e níveis envolvidos
 - avaliação de processos

- Metodologia
 - Pesquisa quantitativa
- Técnica
 - Entrevistas telefônicas, com aplicação de questionário estruturado
 - Questionários de auto-preenchimento, enviados pela internet

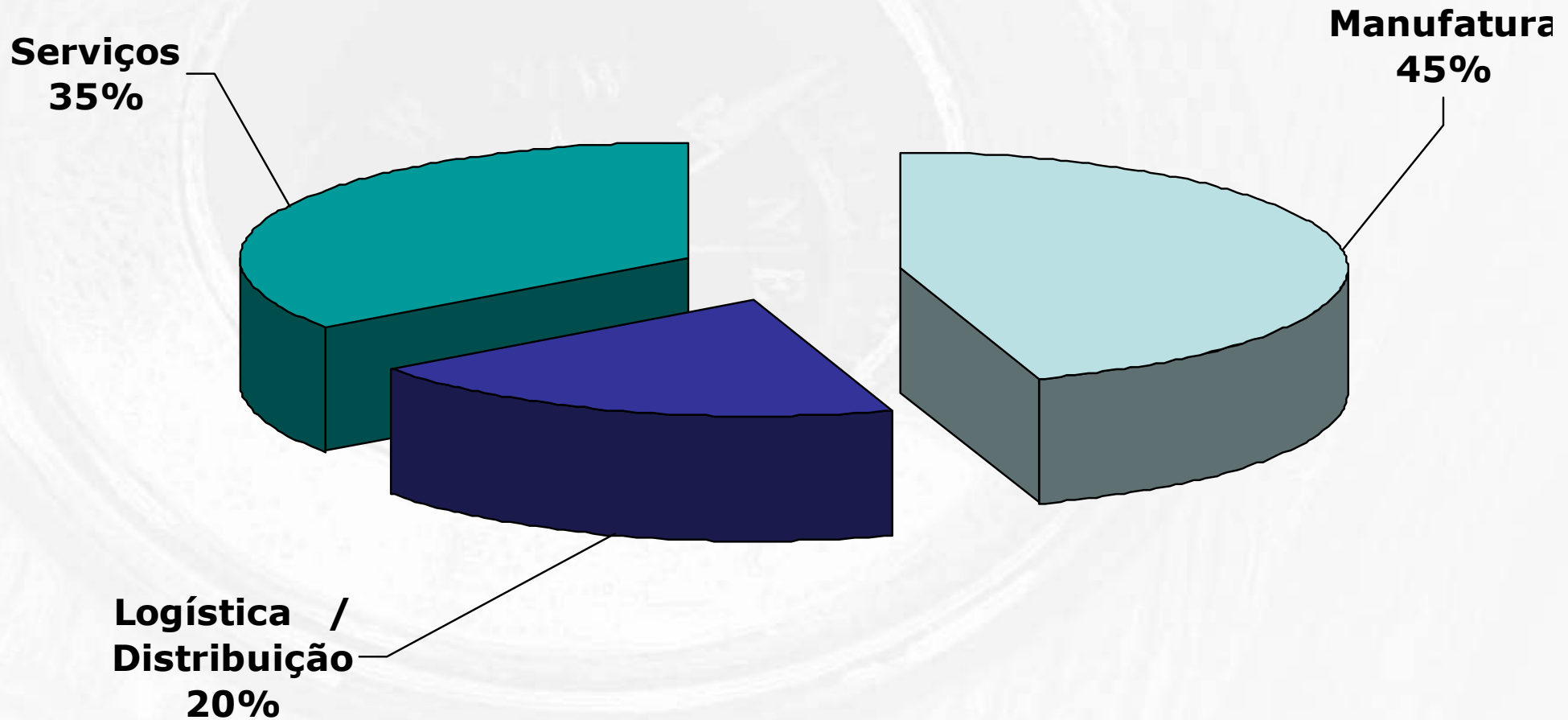
- Universo
 - empresas de médio e grande porte
 - sediadas no Brasil
 - com faturamento anual igual ou maior que R\$ 50 milhões de reais
- Amostra/2003
 - 77 empresas
 - 121 entrevistas, com níveis hierárquicos distintos
 - diretoria / presidência
 - gerência
 - níveis operacionais

Perfil da Amostra

As Empresas

Setores	2002	2003
Química/Petroquímica	13%	8%
Tecnologia/Computação	11%	1%
Automotivos	11%	3%
Telecomunicações	7%	6%
Comércio atacadista	7%	1%
Energia	7%	-
Tabaco/Fumo	4%	-
Serviços de transporte	4%	8%
Mineração	4%	-
Higiene/limpeza/cosméticos	4%	4%
Eletroeletrônicos	4%	5%
Serviços de comunicação	2%	-
Papel e celulose	2%	5%
Siderurgia/metal-mecânica	2%	6%
Construção/Material de construção	2%	6%
Total	(45)	(77)

Setores (continuação)	2002	2003
Construção/Material de construção	2%	6%
Farmacêutico	2%	3%
Bebidas	2%	-
Bancos	2%	8%
Alimentos	2%	5%
Agrobusiness	-	4%
Comércio Varejista	-	3%
Textil/confecção	-	1%
Editoras/livrarias	-	4%
Hidrelétrica	-	3%
Serviços de saúde	-	3%
Prestação de serviços	-	4%
Serviços públicos	-	1%
Outros	4%	8%
Total	(45)	(77)



- 62% das empresas com mais de 1000 funcionários.
- 59% não sabem o faturamento da empresa
- Origem do capital
 - 48% nacional
 - 35% multinacional
 - 17% misto

Base: Amostra Total (77 empresas)

ENTREVISTADOS	2002	2003
Presidente/Diretor/Superintendente	13%	17%
Gerentes	27%	32%
Liderança Intermediária	15%	8%
Operacional	45%	42%
Base: amostra total	(117)	(121)

Os caminhos da Estratégia

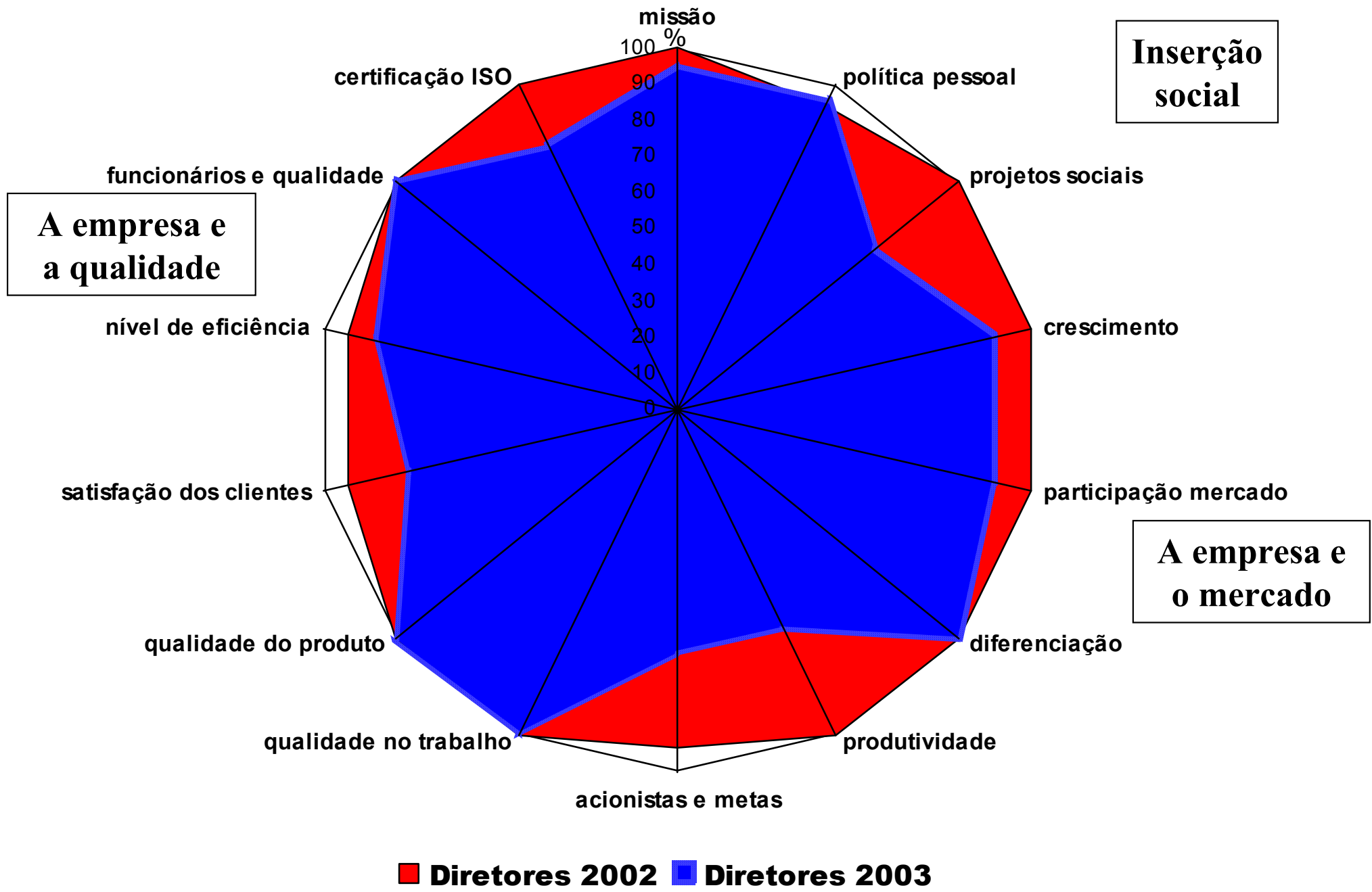
- Os resultados quantitativos são surpreendentes
- No período de 1 ano (entre as coletas de dados) surgiram alterações intrigantes:
 - no conhecimento
 - na participação e
 - na avaliação da empresa
- Em todos os níveis hierárquicos e nas diversas áreas das empresas

- A diretoria, mesmo sendo o nível mais bem informado da empresa, está conhecendo menos detalhadamente a empresa em que trabalha
- Os gerentes e as lideranças intermediárias mantiveram seu nível de informação sobre as empresas; com relação a alguns aspectos até melhoraram
- O nível operacional, em geral o menos informado, revelou-se mais ciente das questões da empresa em 2003

Hipótese: Os diretores estão delegando mais ou estão desmotivados?

Afinal, sobre o quê sabem?

**diretores, gerentes,
lideranças intermediárias e
níveis operacionais**

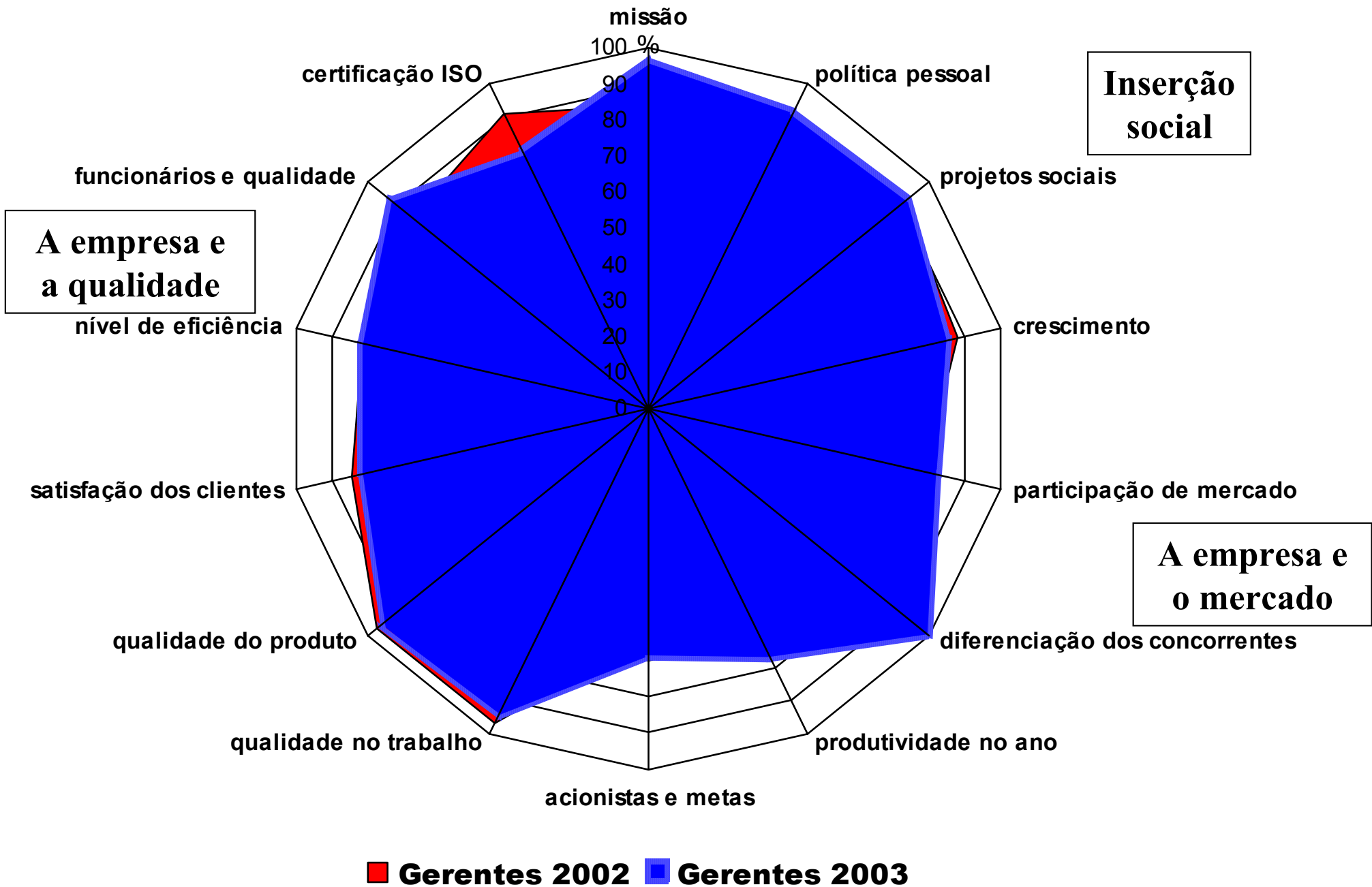


A empresa e a qualidade

Inserção social

A empresa e o mercado

■ Diretores 2002 ■ Diretores 2003

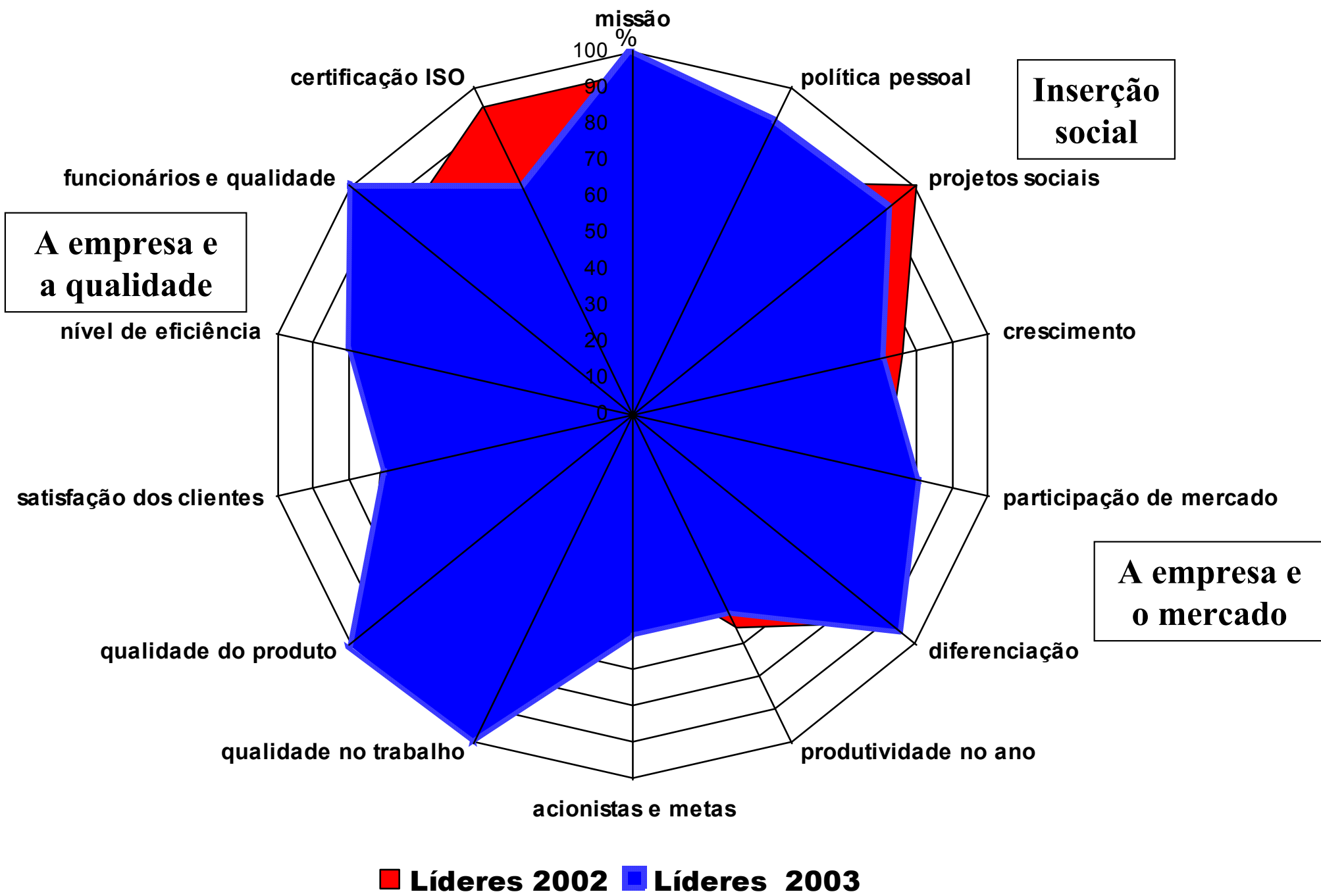


Inserção social

A empresa e a qualidade

A empresa e o mercado

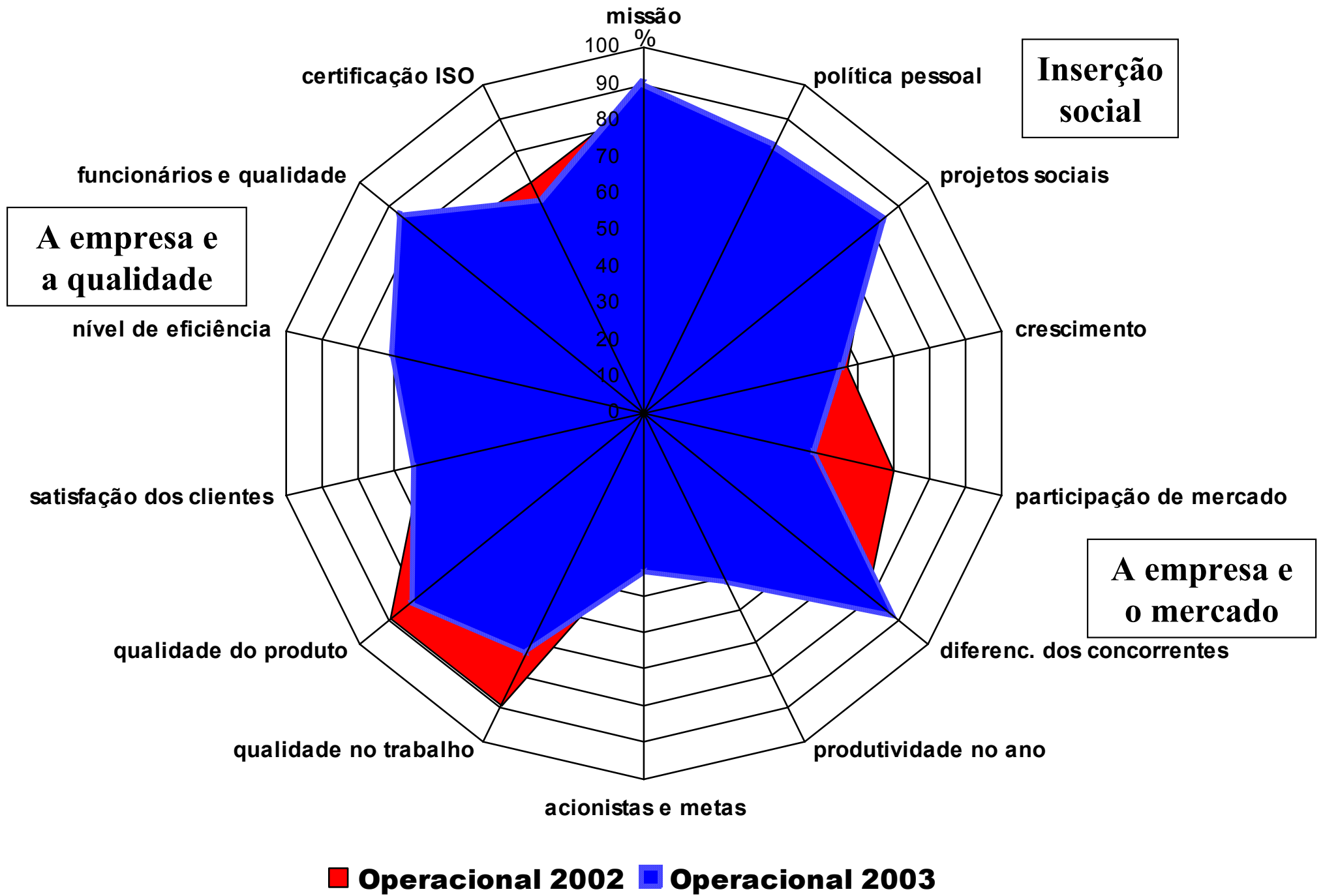
■ Gerentes 2002 ■ Gerentes 2003



■ Líderes 2002 ■ Líderes 2003

Afinal, sobre o que SABEM...?

Operacional/evolução



Participação na Estratégia

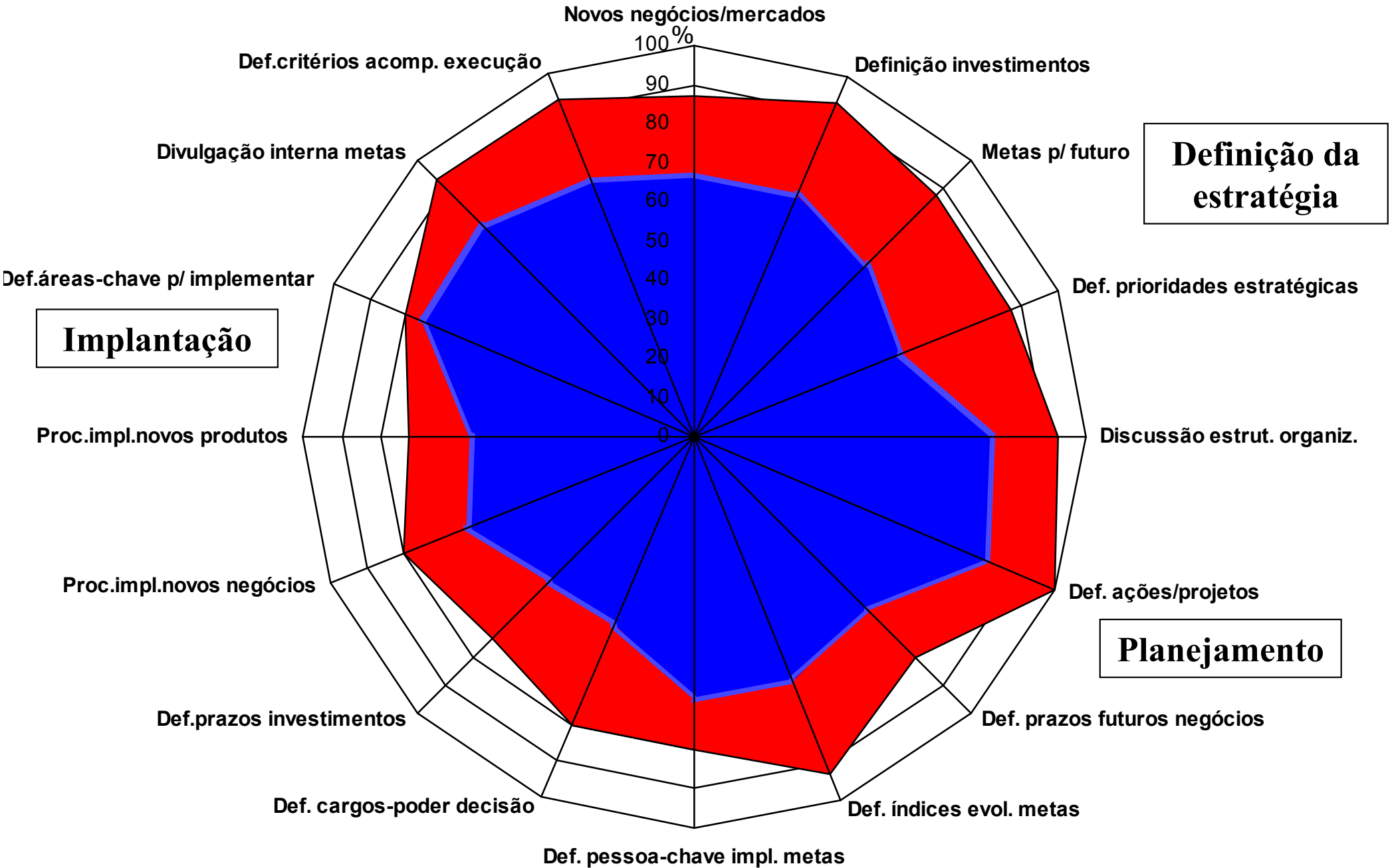
- Os diretores diminuíram sua participação em todas as etapas: definição, planejamento e implementação da estratégia
- Os gerentes ganharam espaço de participação na etapa de definição das estratégias; mas perderam um pouco no planejamento e implantação das mesmas
- A liderança intermediária é o segmento que mais perdeu espaço de participação nas etapas da estratégia das empresas: definição, planejamento e implantação
- O nível operacional também aumentou sua participação em vários itens de todas as etapas do processo estratégico

E de quê participam?

**diretores, gerentes,
lideranças intermediárias e
níveis operacionais**

Em que PARTICIPAM...?

Diretores/evolução



Implantação

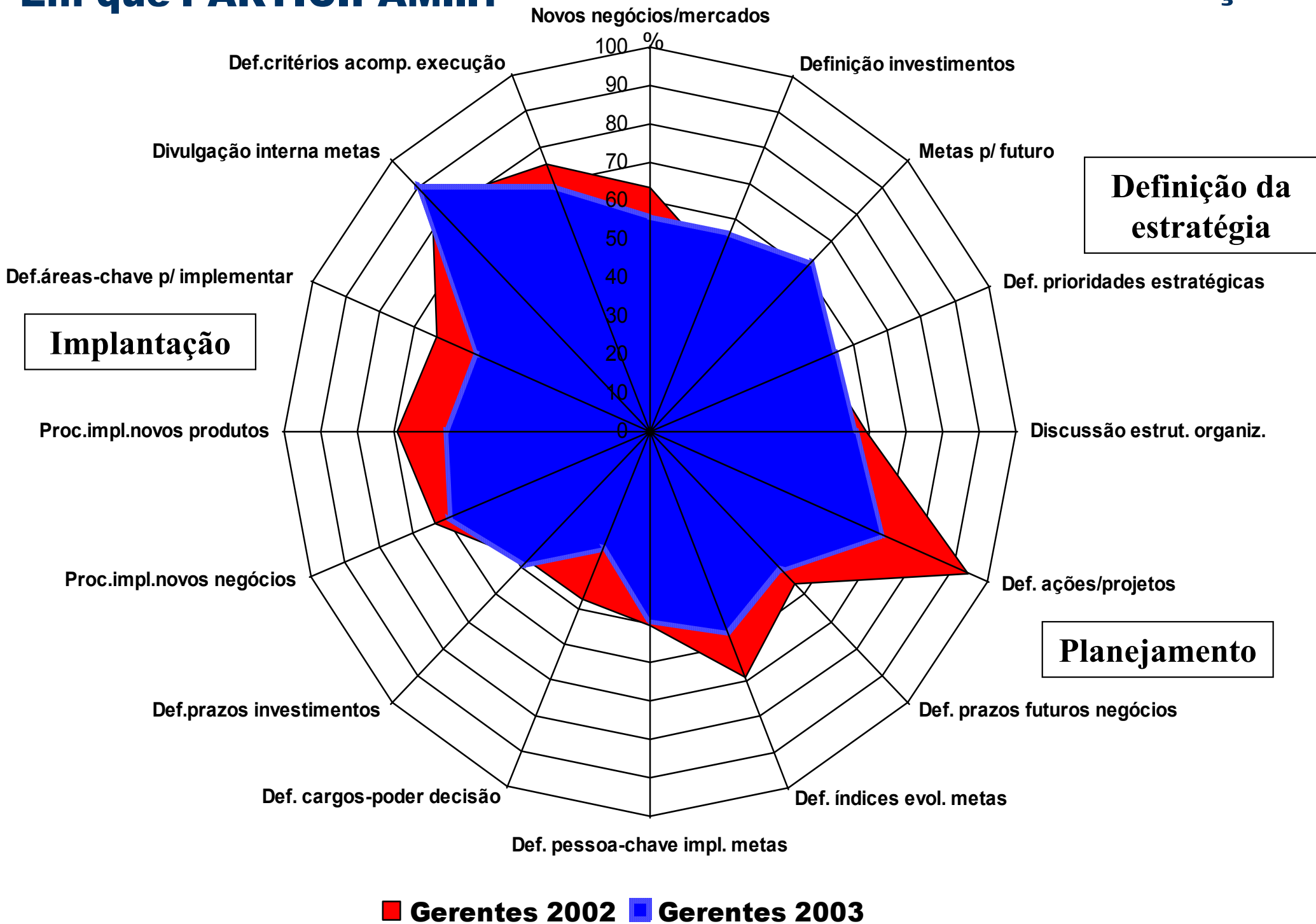
Definição da estratégia

Planejamento

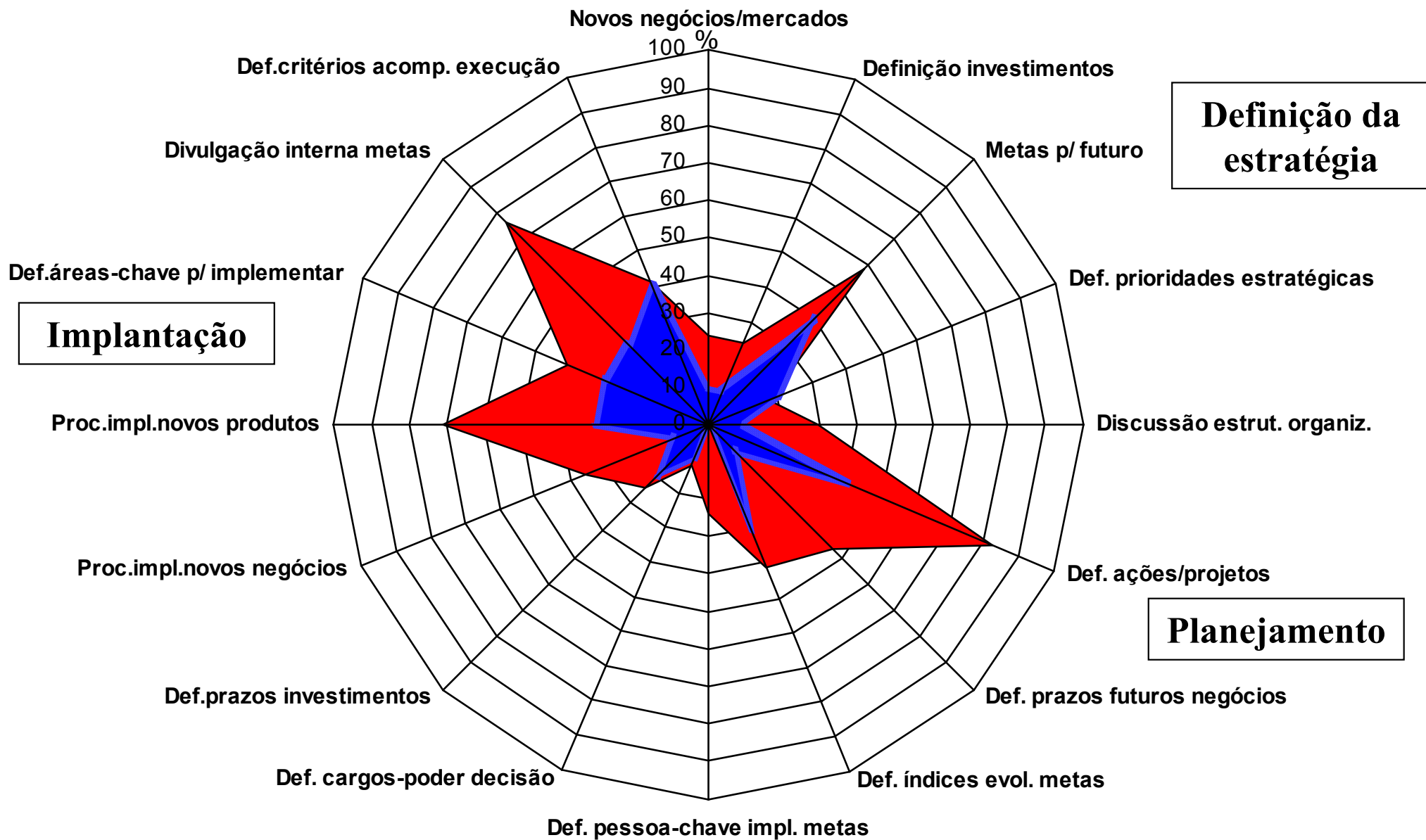
■ Diretores 2002 ■ Diretores 2003

Em que PARTICIPAM...?

Gerentes/evolução



■ Gerentes 2002 ■ Gerentes 2003



Definição da estratégia

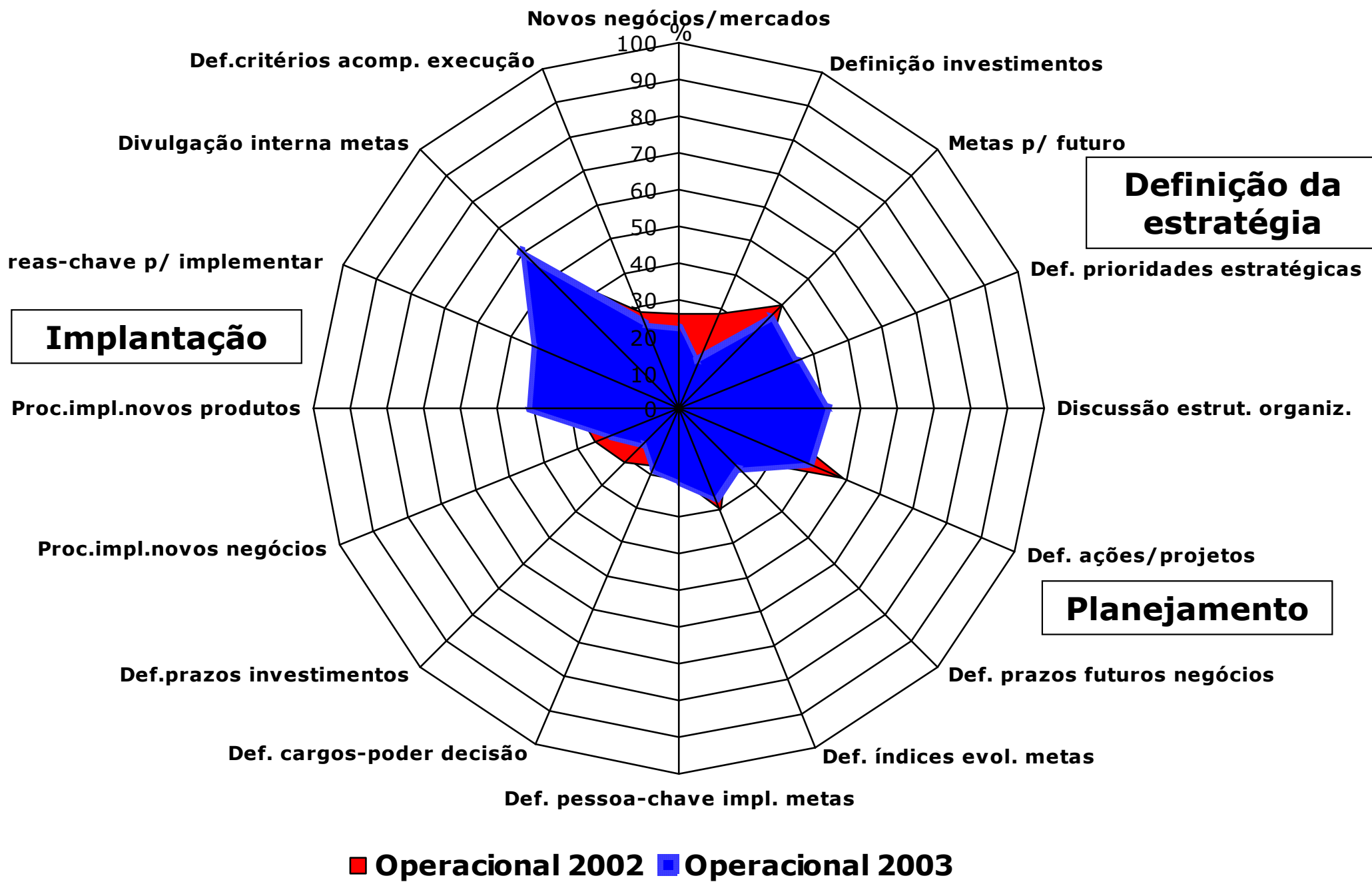
Implantação

Planejamento

■ Lid. Intermediária 2002 ■ Lid. Intermediária 2003

Em que PARTICIPAM...?

Operacional/evolução



- Ao mesmo tempo em que estão participando menos de todas as fases, os diretores estão entre os que mais criticam os processos das empresas
- A avaliação dos operacionais, como a dos diretores, é das mais críticas quanto à gestão da empresa
- Aparentemente, como o nível gerencial ganhou mais importância no processo, passou a avaliar melhor os processos da empresa

Medias

0,0 1,0 2,0 3,0 4,0 5,0 6,0 7,0 8,0 9,0 10,0

A EMPRESA COMO UM TODO

**Resultados desta
administração**

Gestão da estratégia

Comunicação da estratégia

**Adequação dos processos às
metas estabelecidas**

**Envolvimento dos funcionários
com as metas**

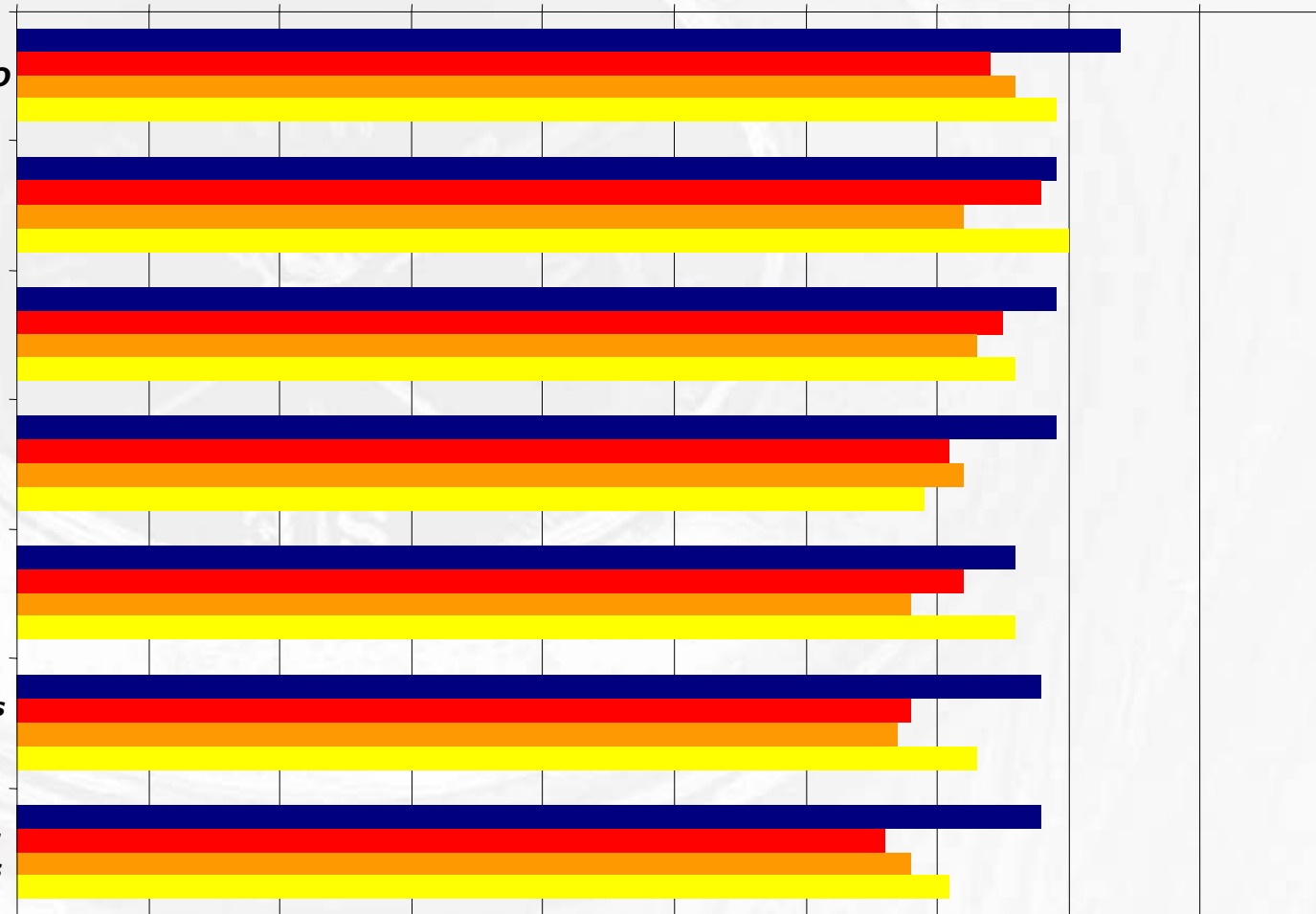
**Conhecimento dos funcionários
sobre os resultados alcançados**

■ OPERACIONAIS

■ LIDERANÇA INTERMEDIARIA

■ GERENTES

■ DIRETORES



Avaliação da empresa média - notas: 1 a 10

Diretores/evolução

