

Análise dos Processos de Gerenciamento Estratégico em uma Empresa de Telefonia de Belo Horizonte

BARBARA GABRIELLE SILVA

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

RUI FERNANDO CORREIA FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão do financiamento que auxiliou o desenvolvimento desta pesquisa.

Análise dos Processos de Gerenciamento Estratégico em uma Empresa de Telefonia de Belo Horizonte

1 INTRODUÇÃO

A emergência dos mercados globais e a aceleração contínua das mudanças tecnológicas vem alterando, cada vez mais, a natureza fundamental da concorrência em diversos setores do mercado. Os principais condutores de tal alteração, de acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), são os fatores legais, políticos, econômicos, ambientais, sociais e tecnológicos que moldam o contexto macro ambiental em que as organizações estão inseridas. Segundo Hoskisson *et al* (2009), essas mudanças contribuíram para o surgimento da rivalidade extremamente acirrada entre as empresas, denominada de hiperconcorrência, em um contexto no qual as fontes de vantagem competitiva tradicionais já não são mais tão eficazes.

Diante dessa realidade, a competição pelo futuro pode ser vista, como uma busca pela criação e domínio das oportunidades emergentes no mercado e conquista deste novo espaço (PRAHALAD; HAMEL, 2005). Portanto, é preciso desenvolver uma estratégia empresarial competitiva, seja ela explícita – claramente desenvolvida por meio de um planejamento estratégico – ou implícita – emergindo a partir das atividades e departamentos da organização (PORTER, 2004).

O processo da gestão estratégica pode ser compreendido em três macroetapas. Inicia com a (i) formulação de um plano, passa pela (ii) implementação das iniciativas e pelo (iii) controle, de modo a possibilitar a verificação do alcance das metas em relação ao que foi planejado, possibilitando o feedback dos resultados aos stakeholders (SILVA; MÁRIO, 2015). As etapas estão apresentadas no marco teórico deste trabalho, para a análise da compreensão estratégica pelo presidente, diretores e funcionários da Conceito Comércio e Serviços em Telefonia Ltda, objeto empírico deste trabalho.

Doravante denominada de Conceito Telecom, a empresa se caracteriza como familiar, de pequeno porte, e atua no setor de telefonia na região de Belo Horizonte, Minas Gerais. Presente no mercado há mais de 10 anos, atende clientes em toda a região metropolitana da cidade, por meio da prestação de serviços em telefonia e venda de produtos e acessórios do ramo. Desde o início de suas atividades, em 2008, a empresa objetiva destaque no mercado através da diversificação dos produtos e serviços ofertados e atua nas áreas de telefonia, segurança e redes, com produtos que vão desde aparelhos telefônicos a câmeras e gravadores. Desta forma, a organização busca manter um bom posicionamento no mercado e ganhar destaque frente a seus concorrentes, ainda que não possua uma estratégia empresarial formalmente definida e nem o suporte de um planejamento estratégico.

Nessa perspectiva, apresenta-se a seguinte questão que orienta este estudo: *como o presidente, diretores e funcionários da Conceito Telecom percebem os processos de formulação, implementação e controle estratégico na organização?* Em busca de responder à questão de pesquisa, este estudo tem como objetivo *analisar os processos de formulação, implementação e controle da estratégia da Conceito Telecom por meio da percepção do presidente, diretores e funcionários*. Para isso, foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas semiestruturadas, analisadas por meio da análise de conteúdo em busca de apresentar as respostas para questão de pesquisa.

Neste sentido, o presente artigo traz contribuição para o campo de pesquisa na medida em que propõe um modelo teórico integrando correntes relevantes nos estudos do campo da estratégia por meio da análise dos processos de formulação, implementação e controle. Assim, o estudo agrega avanços ao campo de pesquisa em estratégia, que ainda é pouco explorado, especialmente no contexto brasileiro, (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017).

A contribuição empírica, por sua vez, traduz-se na aplicação do modelo a uma empresa de pequeno porte, analisando as percepções de funcionários com perfis e funções distintas na organização para cada uma das unidades temáticas abordadas, não se limitando apenas ao estudo da alta gestão.

2 CONCEITUAÇÕES E A VISÃO DA ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO

Conforme Barney e Hesterly (2019) no campo da estratégia há diversos conceitos teóricos e definições de estratégia organizacional. Apesar do consenso da importância dos estudos da estratégia para os estudos organizacionais na Administração, não há apenas uma definição comum do termo. Em cada perspectiva possibilita-se compreender seus próprios pressupostos, níveis de análise, formas de atuação e concepção de estrategista (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017).

Em busca de um conceito para este estudo, adota-se a proposta clássica e difundida dos 5Ps de Henry Mintzberg *et al.* (2006), pois representa as diversas possibilidades da ação estratégica. Basicamente, um conjunto de definições que podem ser atribuídas, sendo elas estratégia como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Para além do conceito, Mintzberg *et al.* (2006) também avançaram em uma proposta para a compreensão da estratégia enquanto processo.

O processo da estratégia pode ser compreendido em três macroetapas. Inicia com a (i) formulação de um plano, passa pela (ii) implementação das iniciativas e pelo (iii) controle de modo a possibilitar a verificação do alcance das metas em relação ao que foi planejado, possibilitando o feedback dos resultados aos stakeholders (SILVA; MÁRIO, 2015).

O processo da estratégia de formular, implementar e controlar é um dos aspectos mais relevantes realizados pelos executivos para que as organizações estabeleçam e mantenham suas vantagens competitivas (TRES *et al.*, 2015). Este trabalho aprofundou-se sobre essas dimensões – formulação, implementação e controle – do processo da estratégia, conforme a seguir.

2.1 As escolas da estratégia como base do processo de formulação

Segundo De Melo Heinzen e Marinho (2018), a formulação da estratégia é uma ação precedente de sua implementação, ou seja, o ‘pensar’ e o ‘agir’ são relacionados e interdependentes, considerando que não se pode implementar algo antes do planejamento. Conforme os autores, existem trabalhos envolvendo muitos métodos e escolas de pensamento sobre a formulação e desenvolvimento da estratégia. Um exemplo, são as dez escolas da estratégia da obra “Safári de Estratégia” de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) abaixo:

Figura 1
Escolas da estratégia organizacional

	Tipos	Formação da estratégia como:
Prescritivas	Escola do Design	Processo de concepção
	Escola do Planejamento	Processo formal
	Escola do Posicionamento	Processo analítico
Descritivas	Escola Empreendedora	Processo visionário
	Escola Cognitiva	Processo mental
	Escola da Aprendizagem	Processo emergente
	Escola do Poder	Processo de negociação
	Escola Cultural	Processo coletivo
	Escola Ambiental	Processo reativo
	Escola da Configuração	Processo de transformação

Fonte: Adaptado pelos autores de Mintzberg *et al.* (2010).

As escolas de formação estratégica foram segmentadas por Mintzberg *et al.* (2010) em dois grandes grupos: escolas prescritivas e escolas descritivas. Enquanto as prescritivas abordam o modo como as estratégias devem ser pensadas, planejadas e formuladas, as descritivas direcionam sua análise descritiva para os fenômenos que influenciam a criação das estratégias empresariais.

Diante dessa perspectiva, faz-se necessário entender como se dão as abordagens teóricas descritivas, as quais preocupam-se com o processo de formulação em si, à medida em que este se desdobra, considerando seus aspectos específicos e deixando de se preocupar com a prescrição do comportamento estratégico, muito tratado pelas escolas prescritivas.

Ao abordar a primeira escola prescritiva, originada na Califórnia por volta dos anos 1960, as noções de estratégia como Design despertaram o pensamento sobre competência distintiva, introduzindo a união das características internas e oportunidades externas da organização como obtenção de vantagem competitiva (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Já na escola de Planejamento, ainda segundo o autor, a formulação da estratégia é compreendida como um processo formal dividido em etapas, que são representadas em listas de verificação. Esta escola colaborou com o desenvolvimento de conceitos como objetivos, metas, estratégias, criação de valor, planos operacionais, entre outros.

Na escola do Posicionamento, assim como na Design, a formulação da estratégia é vista como um processo consciente, que pode ser controlado e tem como resultado estratégias deliberadas. Porém, agora, o processo torna-se mais voltado para cálculos e geração de estratégias genéricas ao invés de incomuns, considerando o processo de formulação como analítico. Algumas ferramentas foram bastante difundidas por esta escola como a Matriz BCG (HENDERSON, 2012), Cinco Forças de Porter (PORTER, 1992) e a Análise SWOT (ANSOFF *et al.*, 2018).

Já nas escolas descritivas, conforme Mintzberg *et al.* (2010), na escola empreendedora a formação de estratégia é vista como um processo visionário. O processo é iniciado na mente do líder, o empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo. Já na escola Cognitiva a formação da estratégia é compreendida como um processo mental do indivíduo. Portanto busca-se categorizar o processo em mapas mentais, modelos, conceitos e esquemas, reconhecendo o processo mental do estrategista.

Já na escola de Aprendizado, a formação da estratégia é interpretada como um processo que emerge, que procede do comportamento que motiva o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação (MINTZBERG *et al.*, 2010). Logo como apresenta Mintzberg *et al.*, (2010) a escola do Poder a formação da estratégia é vista como um processo de negociação, utilizando a influência do poder e da política, em duas subdivisões: o micro e o macro poder.

Na escola Cultural a formação da estratégia é considerada um processo coletivo, interativo, por meio dos hábitos, crenças e visões dos indivíduos socializados via estruturas organizacionais, em uma perspectiva de aculturação e socialização (MINTZBERG *et al.*, 2010). Na escola Ambiental o processo de formação é reativo ao ambiente no qual está inserido, de forma evolucionária. Ou seja, os processos da estratégia se dão por meio da percepção dos atores ao ambiente (MINTZBERG *et al.*, 2010). Em sua argumentação final, Mintzberg *et al.*, (2010) apresenta a escola da Configuração da estratégia, na qual, a formação e mudança da estratégia é compreendida por meio da transformação das configurações estruturais, de características e comportamentos que possuem.

Para além da formulação, como já abordado, há uma etapa interdependente do processo de gestão da estratégia que é a implementação, a qual possui diversos riscos e dificuldades significativas enfrentadas por diversas empresas, como observa-se na seção a seguir.

2.2 O processo de implementação da estratégia

De acordo com Barney e Hesterly (2019), converter os planos estratégicos da organização em ações e resultados diz muito sobre a capacidade do administrador de enxergar as mudanças da empresa, motivar as pessoas, criar e incentivar um clima organizacional, dentre outras competências. Conforme Sacramento (2018), excelentes estratégias não são garantias de bons desempenhos, pois é necessária a efetiva implementação. Boas estratégias não garantem sucesso nos negócios e muitas iniciativas não alcançam o seu potencial (HO *et al.*, 2014; CÂNDIDO; SANTOS, 2015).

Como apresentam De Melo Heinzen e Marinho (2018), ao implementar a estratégia é preciso harmonizar a comunicação, interpretação, adoção dos planos estratégicos formulados que resultam em um processo de impacto no sucesso da organização. Ainda, os autores argumentam que é a etapa com maiores riscos e fraquezas da gestão da estratégica e com maior número de falhas nas organizações. Frente aos diversos fatores incisivos e desafios enfrentados para implementação da estratégia, destacam-se o papel da liderança na implementação da estratégia, as contingências e habilidades desempenhadas para consolidação do que foi formulado e planejado (DE MELO HEINZEN; MARINHO, 2018).

Conforme defendem Siedschlag e Marinho (2018), a implementação é a execução dos objetivos estabelecidos por meio dos desdobramentos do plano estratégico, tático e operacional. A implementação de uma estratégia empresarial pode ser considerada bem-sucedida quando, para Thompson, Strickland e Gamble (2008), todo seu processo corre bem a ponto de fazer a organização atingir ou ultrapassar seus objetivos e metas previamente estipulados.

Contudo, para Neis, Pereira e Maccari (2017), existem poucos os estudos que visam compreender a implementação de estratégias geradas a partir do processo de planejamento estratégico, especialmente no contexto brasileiro. Isso porque, na maioria das vezes, tanto os autores da área quanto os executivos interessados nas pesquisas, costumam por vezes dar mais atenção à fase de formulação do processo de planejamento estratégico que, de fato, para sua implementação e acabam negligenciando essa última etapa (KICH; PEREIRA, 2011). No entanto, quando os pesquisadores concentram seus esforços apenas compreensão da formulação da estratégia e abandonam o estudo da sua implementação, a pesquisa não gera nenhum resultado efetivo, tampouco prático, (JICK, 2001).

É sempre importante lembrar que a implementação da estratégia não é um processo gerencial isolado, mas sim, uma das etapas integrantes de um processo maior, que movimenta toda a organização e atinge desde sua mais alta administração até seus operários de linha de frente (KAPLAN; NORTON, 2004).

Desta forma, o processo de implementação da estratégia consiste, segundo Thompson, Strickland e Gamble (2008), em uma etapa que entrecorre o processo de formulação estratégica. As três primeiras fases, desenvolvimento de uma visão estratégica; determinação de objetivos; e elaboração de uma estratégia para alcançar os objetivos e a visão; referem-se às etapas do processo de formulação estratégica, no qual deve-se: definir qual percurso a organização irá seguir e quais alterações de produtos, mercados, clientes e/ou tecnologias poderão melhorar seu desempenho e posição no mercado; transformar a visão estratégica em metas de desempenho e resultados pretendidos, de modo a servirem como referência para mensurar a performance da empresa; e optar entre as diversas alternativas estratégicas encontradas para executá-la, como foi apresentado na quinta seção deste referencial.

O processo de implementação da estratégia, por sua vez, acontece na quarta fase – implementação e execução da estratégia. Neste momento, ocorre a transformação das opções estratégicas em planos de ação que, posteriormente, se tornarão resultados. Esta é considerada a etapa mais crítica, demorada e trabalhosa do processo de gerenciamento da estratégia.

Após as etapas de formulação e implementação da estratégia, existe ainda a quinta fase do processo – acompanhamento dos desdobramentos, avaliação do desempenho e realização dos ajustes corretivos, que diz respeito ao monitoramento dos acontecimentos posteriores à

implementação da estratégia, bem como à avaliação do progresso da empresa e realização de alterações, caso necessário – de acordo com o progresso do alcance dos objetivos esperados e resultados propostos. Esta é a fase em que a organização define, de fato, se irá manter ou alterar a visão, objetivos e métodos do processo de gerenciamento estratégico que se propôs a seguir nas fases anteriores (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Portanto, percebe-se que os processos de formulação e implementação estratégica são contínuos e a todo momento devem ser revisados, monitorados e controlados de acordo com seu progresso e as novas oportunidades externas que podem surgir (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008), como será observado no próximo tópico.

2.3 O processo do controle estratégico

Para Ribeiro, Sotello e Damke (2018) tão importante quanto formular e implementar é controlar, pois por meio do controle chega-se aos resultados e metas das estratégias. Conforme Ribeiro et al. (2018), o controle é o processo onde os gestores buscam que os recursos empregados propiciem o alcance dos objetivos institucionais de forma eficiente e eficaz. Ou seja, o controle é a busca racional para definição de parâmetros comportamentais. Em essência, o controle estratégico refere-se a um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica (PETER *et al.*, 2005). Assim, o controle deve ser empreendido de modo a garantir que todos os resultados planejados durante o processo estratégico se tornem realidade. Entretanto, segundo Pereira (2010), esta definição faz com que o controle estratégico pareça algo mecânico e simplificado, quando na verdade é uma das etapas mais desafiadoras do processo.

Neste sentido, é de extrema necessidade que a empresa avalie de maneira adequada e coerente o sucesso de suas estratégias para saber se estas têm sido realmente eficazes (OLIVEIRA, 2009; MINTZBERG *et al.*, 2010). Porém, segundo Quinn (2006), poucas empresas são capazes de identificar com clareza medidas de controle estratégico formais e explícitas que monitorem seus progressos estratégicos e garantam a implementação de seus planos estratégicos de maneira adequada. Para Alves e Macêdo (2019), o controle é o comparativo do que é real comparado ao que deveria ser, buscando encontrar as principais divergências e suas origens para que ocorram as correções.

Muitas empresas possuem grandes dificuldades em encontrar indicadores satisfatórios para mesurar o controle estratégico. Por esta razão, muitas dão preferência para utilização de indicadores financeiros para avaliar seus resultados, o que, para Niven (2005), não é o melhor caminho para uma avaliação de desempenho estratégico adequada.

Uma ferramenta comumente utilizada para fins de controle estratégico, segundo Herrero Filho (2019), é o *Balanced Score Card* (BSC). Este método de avaliação é considerado mais que apenas um sistema de medidas, já que tem a capacidade de traduzir a visão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis para a aplicação do controle estratégico, equilibrando indicadores externos e capacidades e recursos internos (PEREIRA, 2010).

Neste sentido, o BSC surge como uma maneira diferenciada de medir o desempenho organizacional, substituindo os relatórios financeiros tradicionais – que tratavam investimentos em capacitação, sistemas de informação ou qualidade como despesas e não forneciam fundamentos adequados para a mensuração do desempenho estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004) e permitindo que os gestores mobilizem seus ativos intangíveis com eficácia, realizando um controle estratégico mais adequado e realista.

2.4 Modelo teórico

Diante da apresentação dos principais aspectos teóricos que abordam as diferentes definições de estratégia, bem como seus processos de formulação, implementação e controle sob a teoria de diversos autores, diferentes óticas das escolas da estratégia – prescritivas e descritivas – e seus respectivos modelos analíticos, apresenta-se na Figura 2 o modelo teórico utilizado para analisar os processos de formulação, implementação e controle estratégico.

Figura 2

Descrição das unidades temáticas para referenciar a coleta e análise de dados

Unidades Temáticas	Desdobramentos	Referências
1. Formulação da estratégia na organização	1.1 Conceito de estratégia; 1.2 Ambiente externo e interno; 1.3 Planejamento formal; 1.4 Formação da estratégia como processo prescritivo e descritivo.	Mintzberg <i>et al.</i> (2010); Barney e Hesterly (2019); Mintzberg (2006); Oliveira (2009); Wright <i>et al.</i> (2007).
2. Processo de implementação da estratégia	2.1 Liderança estratégica; 2.2 Desafios do gestor; 2.3 Habilidades chave para implementação estratégica.	Mintzberg <i>et al.</i> (2010); Cândido e Santos (2015);
3. Controle estratégico	3.1 Desempenho organizacional; 3.2 Mensuração, avaliação e correção; 3.3 Perspectivas de criação de valor.	Kaplan e Norton (2004); Quinn (2006); e Peter <i>et al.</i> (2005); Herrero Filho (2019).

Fonte: dados da pesquisa.

Ao observar a Figura 2, nota-se que os temas abordados constroem uma linha de raciocínio em busca da compreensão do processo de gerenciamento estratégico – desde o início do processo de formulação, passando pelo processo de implementação estratégia, até os métodos de controle e avaliação, visando facilitar o apontamento dos fatores que evidenciem os efeitos de tal processo, bem como sua percepção pelas partes internas envolvidas.

Portanto, após a definição das perspectivas teóricas deste estudo, parte-se para a descrição dos aspectos metodológicos da pesquisa que possibilitaram obter informações para responder à pergunta proposta neste estudo e verificar empiricamente as teorias apresentadas.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como característica o estudo de caso, que consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Além de explorar situações reais, essa modalidade de estudo explica determinados fenômenos em situações complexas que determinados levantamentos e experimentos não são capazes de fazer (FLEURY *et al.*, 2018). A coleta dos dados foi realizada por meio de pesquisas documentais em fontes primárias e aplicação de entrevistas com o líder e todos os funcionários da organização a fim de se obter as informações acerca da percepção sobre a estratégia da empresa por suas principais partes interessadas em âmbito interno (CRESWELL; CRESWELL, 2017).

Antes dar início ao estudo, primeiramente o presidente da empresa Conceito Telecom assinou o modelo de termo de autorização e consentimento em participar da pesquisa, concedendo permissão de divulgação do nome e localidade da organização. Aos funcionários entrevistados, foi garantido o completo sigilo em relação à identificação por meio de numerações (Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim por diante) e os participantes foram escolhidos de acordo com a disponibilidade em participar da pesquisa. Antes da realização das entrevistas verificou-se o perfil dos entrevistados, conforme síntese apresentada na Figura 03.

Figura 3
Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação acadêmica	Tempo Empresa
Presidente	45	M	Técnico em eletrônica	10 anos
Diretor 1	45	F	Superior Completo em Farmácia	10 anos
Diretor 2	40	M	Técnico em eletrônica	10 anos
Entrevistado 1	55	F	2º grau completo	8 anos
Entrevistado 2	28	M	2º grau completo	6 anos
Entrevistado 3	22	M	Técnico em Redes	3 anos
Entrevistado 4	27	F	Superior Completo em Contabilidade	3 anos
Entrevistado 5	35	F	2º grau completo	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: utilizou-se como abreviações M para masculino e F para feminino.

As entrevistas foram realizadas na sede da Conceito Telecom durante os dias 28 de março, 04 de abril e 11 de abril de 2018, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. A duração média das entrevistas foi de 15 minutos e todos os entrevistados demonstraram disponibilidade em contribuir para a pesquisa.

As repostas foram manualmente escritas durante as entrevistas (com a autorização dos entrevistados) e posteriormente transcritas para o Microsoft Word, de forma que todo o conteúdo pudesse ser bem explorado e interpretado, conforme visto na teoria de Bardin (2004). Uma vez transcritas, a análise de conteúdo das entrevistas envolveu a identificação e a categorização das respostas obtidas conforme as unidades temáticas e desdobramentos apresentados na Figura 2 na seção anterior.

Como orientam Creswell e Creswell (2017), esse esquema teórico conceitual foi construído para apresentar a cerne da discussão para este estudo. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004), consiste em analisar as informações coletadas durante a pesquisa e avaliá-las a partir da análise temática, no intuito de agrupar os temas relativos ao embasamento teórico desta pesquisa. Na seção seguinte apresentam-se a análise dos dados e a discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção tem o objetivo de apresentar e analisar os resultados obtidos, conforme procedimentos descritos na seção anterior. Os resultados estão organizados da seguinte maneira: no primeiro subtópico é apresentada a discussão sobre o conceito de estratégia, a estratégia atual da empresa e como seu processo de formulação pode ser identificado; no segundo, são relatados o processo de implementação da estratégia e como a participação dos envolvidos exerce influência neste processo. Já no terceiro subtópico, será analisado o controle estratégico da organização, ou seja, o desempenho do negócio, de modo a verificar se as escolhas estratégicas adotadas pela empresa têm contribuído ou não para a geração de valor aos clientes e vantagens competitivas.

4.1 Formulação da estratégia na organização

As primeiras questões analisadas referem-se à unidade temática “Formulação da estratégia na organização” da Figura 2, envolvendo aspectos teóricos sobre o conceito de estratégia e questões práticas sobre a estratégia atual e como se dá seu processo de formulação na empresa. Para compreender o nível de conhecimento e familiaridade dos entrevistados com o tema estudado, foram feitos questionamentos sobre suas opiniões a respeito do conceito de

estratégia. Quando questionado sobre o assunto, o Presidente da empresa afirmou que “trata-se de ações para otimizar a utilização dos recursos da empresa, com o objetivo de entregar o melhor serviço para o cliente ao menor custo possível para a empresa, gerando um bom retorno financeiro (lucro) e fidelizando clientes”. Tal definição, consolida a teoria de Hoskisson *et al.* (2009) acerca da geração de valor fundamentada em recursos, a qual supõe que o conjunto de recursos e capacidades únicos da empresa exercem a principal influência sobre a seleção e uso de sua (s) estratégia (s).

O Diretor 2, por sua vez, afirmou que o conceito de estratégia está relacionado à identificação de problemas de maneira antecipada, para que quando os mesmos venham a ocorrer, a empresa já tenha desenvolvido os devidos planos de ação a serem aplicados. Este conceito, definido pelo entrevistado, possui relação com a teoria dos 5Ps em que a definição de uma estratégia pode ser vista como um plano, de maneira a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos a partir da preparação prévia das ações tomadas (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Quando questionados sobre o mesmo assunto, porém, os funcionários responderam de maneira diferente. Para o entrevistado 1 o conceito de estratégia relaciona-se com a captação e fidelização de clientes, enquanto para o entrevistado 2 está associado à inovação e prestação de serviços personalizados ao cliente, perspectiva esta que se alinha com a teoria descrita por Porter (2004) em relação a estratégia de diferenciação, em que as empresas buscam um posicionamento no mercado de forma a exaltar as características diferenciadoras de seus concorrentes. Os demais tiveram respostas semelhantes ou não souberam responder.

Nota-se que o presente tema gerou uma grande divergência de opiniões entre os entrevistados, já que cada um expôs um ponto de vista diferente sobre o assunto, o que possibilita evidenciar na prática a proposta de múltiplos conceitos de estratégia feita por Mintzberg *et al.* (2010).

Com o intuito de verificar qual estratégia a empresa adota para competir no mercado, os entrevistados foram questionados sobre esse assunto e comentaram acerca do posicionamento assumido pela organização para se diferenciar dos concorrentes e, diferentemente do assunto anterior, nesse tema as respostas foram bastante semelhantes. Para o Presidente, a estratégia atual da empresa consiste na busca constante pela inovação como forma de obter destaque frente aos concorrentes:

“Buscamos estar sempre um passo à frente de nossos concorrentes quando o assunto é soluções inovadoras e lançamento de novos produtos. Somos pioneiros de diversas novidades de mercado na nossa região, como lançamento de equipamentos PABX e sistemas de gravação em nuvem” (PRESIDENTE, 2018).

Já para o entrevistado 4, a estratégia da Conceito Telecom consiste em oferecer um mix de produtos e serviços amplo e diferenciado, de maneira a abranger a necessidade de clientes de diversos segmentos. O entrevistado 2, por sua vez, afirmou que a estratégia da empresa está voltada tanto para a diversificação de seus produtos, como para a busca constante pela inovação, através da oferta de produtos e serviços diferenciados e prestação de um atendimento customizado aos clientes.

Seguindo o mesmo raciocínio, o Diretor 1 também afirmou que a estratégia organizacional adotada pela empresa é a prestação de um serviço personalizado em que os clientes têm a liberdade de estabelecer um contato direto com o Presidente da empresa e, desta forma, constroem um laço diferenciado com a empresa. Os demais entrevistados tiveram respostas semelhantes ou não souberam responder.

Portanto a estratégia atual da empresa, na visão do Presidente, diretores e colaboradores envolvidos, está relacionada à busca pela inovação e diferenciação no mercado, através do lançamento de produtos inovadores e da prestação de serviços diferenciados e personalizados, que atraem e fidelizam os clientes. Assim, podemos dizer que se trata de uma estratégia de diferenciação que, conforme retratado por Porter (2004), consiste na obtenção de destaque através da oferta de serviços e produtos diferenciados para oferecer as melhores opções do mercado ao consumidor.

Mapeadas as principais estratégias utilizadas na empresa, é então necessário entender como elas foram definidas, ou seja, a maneira como o processo de formulação estratégica ocorre na organização. Quando questionado sobre o assunto, o Presidente afirmou que o processo de formulação das estratégias ocorre a partir de estudos de análise de mercado (SWOT) e identificação de tendências. Além disso, segundo ele, é importante salientar que o processo é muito relacionado com a sua percepção pessoal sobre o ambiente interno e externo da empresa, já que possui uma experiência de quase 30 anos no ramo e, portanto, também utiliza sua opinião pessoal como ferramenta auxiliar na tomada de decisão.

Diante dessa afirmação pode-se identificar traços da escola do Design no processo de formulação da estratégia da empresa. Nesta escola, conforme estudado em Mintzberg *et al.* (2010), a formulação de uma estratégia é vista como um processo de concepção, buscando uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, com a responsabilidade pela percepção e controle da estratégica centralizada no executivo principal da organização, exatamente como exposto na resposta do Presidente. O Diretor 2, por sua vez, afirmou que o processo de formulação da estratégia na Conceito Telecom ocorre da seguinte maneira:

“Acredito que boa parte da estratégia da empresa seja originada da intuição e experiência de mercado do nosso Presidente, sendo definida a partir do seu ponto de vista. Porém, também existem algumas reuniões esporádicas entre ele e nós da diretoria para alinharmos juntos alguns aspectos específicos sobre o direcionamento da empresa” (DIRETOR 2, 2018).

Para o Diretor 1 e os entrevistados 2, 4 e 5, o processo de formulação da estratégia está na mente do Presidente, que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a curto, médio e longo prazo. Os entrevistados 1 e 3, por sua vez, afirmaram não saber como o processo de formulação ocorre na empresa. Diante de tais afirmações, pode-se dizer que o processo de formulação estratégica da Conceito Telecom dentro das escolas de natureza prescritiva (aquelas que preocupam-se quanto ao modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação de tais estratégias) relaciona-se com escola de design, que entende a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente. Para essa escola, a formação da estratégia é centralizada no líder em um processo deliberado de pensamento consciente e a estratégia definida como um processo de concepção em que o Presidente cria, mentalmente, estratégias deliberadas (WRIGHT *et al.*, 2007).

Já no âmbito das escolas de natureza descritiva, percebe-se que o processo de formulação da estratégia na Conceito Telecom está relacionado aos fundamentos da Escola Empreendedora, em que o líder é considerado o “arquiteto” da estratégia e sua intuição, critério, sabedoria, julgamento e experiência tornam o processo completamente associado à sua imagem e senso de direção, como uma espécie de perspectiva, como visto em Mintzberg *et al.* (2010).

Assim, percebe-se que a organização, embora não possua um planejamento estratégico formal definido, tem sua formulação estratégica explicada através da mescla de escolas prescritivas e descritivas, construindo sua formulação estratégica a partir de uma percepção informal de objetivos definidos pela perspectiva e visão do líder principal (Presidente), em que o empreendedor não busca apenas controlar o que já está em andamento, mas indagar a respeito do que está por vir, conforme estudado nas escolas Design e Empreendedora.

Contudo, ainda que a organização possua seu processo de formulação estratégica definido, é importante salientar que ela só alcançará seus resultados esperados à medida que conseguir suportar e apoiar a implementação das estratégias que se propôs a seguir e, finalmente, adotar as políticas e práticas condizentes com tais estratégias. Sendo assim, faz-se necessário compreender como se dá o processo de implementação de tais estratégias na Conceito Telecom, já que sua boa execução também é essencial para que a empresa obtenha a vantagem competitiva esperada.

4.2 Processo de implementação da estratégia

Quando questionados sobre como ocorre o processo de implementação estratégica na organização, as respostas dos entrevistados foram bastante convergentes. Segundo o Presidente, o processo é feito com base em um passo-a-passo, conforme descrito a seguir:

“Primeiramente pensamos, planejamos e decidimos quais serão as atitudes necessárias para nosso sucesso. Então, elaboramos os planos de ação necessários para alcançar tais resultados e, então, os colocamos em prática de diversas maneiras, seja através de treinamentos, campanhas de marketing ou outras soluções. Se as medidas surtiram o efeito desejado, continuamos procedendo. Se não surtiram, voltamos atrás” (PRESIDENTE, 2018).

Com uma resposta semelhante à do Presidente, o Diretor 1 afirma que durante o processo de implementação são estabelecidos objetivos e metas baseados nas diretrizes organizacionais da empresa que servirão como base para a elaboração dos planos de ação. No entanto, ao longo da entrevista foi questionado ao Diretor 1 se as ações e os objetivos do processo estratégico são traçados considerando a necessidade de cada setor e, segundo ele: “Não, tentamos traçar metas gerais considerando a necessidade da empresa em si, não temos o hábito de elaborar um estudo específico para cada área”.

Verifica-se, então, a existência de falhas referentes à não interligação do processo estratégico com os planejamentos operacionais e a não consideração dos setores da empresa como um sistema integrado. O estabelecimento de objetivos interligados e alinhados, segundo Quinn (2006), influencia diretamente na direção geral da organização e garante a eficácia da empresa na obtenção de resultados. Essa perspectiva também está alinhada às premissas da escola do Planejamento proposta por Mintzberg *et al.* (2010), na qual a estratégia e os objetivos devem ser adequadamente desdobrados em planos operacionais.

Assim, uma possibilidade de melhoria para o processo estratégico da Conceito Telecom seria o incentivo à integração com as demais áreas funcionais da empresa, uma vez que garantir que toda a empresa esteja falando a mesma linguagem, buscando os mesmos desafios, com foco na mesma visão de futuro permite que toda organização esteja no mesmo caminho, integrando áreas de negócio, áreas de apoio e diretorias com a visão de futuro da organização. Neste sentido, torna-se crucial a aplicação de ferramentas de gestão estratégica, baseadas em sistemas de informações gerenciais, que promovam a conexão entre os diferentes setores da empresa e alinhem as necessidades e objetivos estratégicos de todas as áreas.

Quanto ao envolvimento dos funcionários com o processo de administração estratégica dentro da organização, o Entrevistado 3 afirmou que a interação dos funcionários é um dos aspectos mais relevantes do processo estratégico de uma empresa, conforme resposta a seguir:

“Os funcionários são a conexão direta da empresa com os clientes, se eles não estiverem por dentro dos objetivos estratégicos da empresa e seus objetivos pessoais não estiverem alinhados com os objetivos organizacionais, a estratégia não será transmitida aos clientes de maneira adequada e nem será colocada em prática de acordo com os interesses da empresa” (ENTREVISTADO 3, 2018).

Da mesma maneira, o entrevistado 4 também destaca a importância da participação dos funcionários e alinhamento de objetivos durante o processo estratégico da organização:

“Sem dúvidas a participação dos funcionários é muito importante para que a estratégia da empresa seja implementada de maneira adequada. Todos precisam olhar para a mesma direção e enxergar o mesmo horizonte como objetivo, senão cada funcionário rema o barco para um lado e a empresa não vai a lugar nenhum, fica parada” (ENTREVISTADO 4, 2018).

Os demais entrevistados tiveram respostas semelhantes ou não souberam responder. Nota-se que a Conceito Telecom tem buscado a interação entre o processo estratégico da empresa e seus funcionários, bem como o incentivo à sua participação e envolvimento. Porém,

conforme identificado anteriormente, os entrevistados ainda não possuem um consenso sobre o conceito de estratégia, o que pode vir a se tornar um problema futuro para a empresa, já que a falta de conhecimento sobre o assunto, segundo Oliveira (2009), faz com que os funcionários da empresa, muitas vezes, não saibam se orientar durante o processo estratégico.

4.3 Controle estratégico

Por fim, foram analisadas questões referentes à terceira unidade temática disposta na Figura 02, “Avaliação do desempenho estratégico na organização” e as evidências obtidas nesse tema seguiram raciocínios semelhantes. Segundo o Presidente, ainda que a empresa não utilize indicadores formais de desempenho, os gestores conseguem avaliar o sucesso estratégico da organização de diversas formas, como pelo retorno financeiro obtido e feedback dos funcionários e clientes.

Para o Diretor 2, a melhor forma de avaliar o desempenho das estratégias da empresa é a partir do Feedback de terceiros e da carteira de clientes da empresa. Se o Feedback dos clientes vem sendo positivo e a empresa possui uma ampla carteira de clientes fidelizados, com um alto nível de captação de novos clientes, então as estratégias estão sendo bem aplicadas. Já na opinião do entrevistado 1, a avaliação do desempenho estratégico da empresa é realizada a partir percepções financeiras, conforme a seguir:

“Acredito que o desempenho estratégico da empresa seja avaliado pelo retorno financeiro obtido depois do processo de implementação. Por exemplo, se a empresa percebe um aumento nos lucros após a implementação de uma determinada estratégia, então pode-se dizer que ela foi bem-sucedida. Porém se há um retorno financeiro negativo (prejuízo), a estratégia não é satisfatória” (ENTREVISTADO 1, 2018).

Os demais entrevistados tiveram respostas semelhantes ou não souberam responder. Nota-se, na fala dos entrevistados supracitados, que a avaliação do desempenho estratégico na Conceito Telecom tem sido realizada apenas através da verificação de seus resultados financeiros e, para Kich e Pereira (2011), realizar o controle e avaliação somente por dados quantitativos pode trazer resultados duvidosos e bastante subjetivos, já que encontrar correlações, entender o que tais dados realmente significam e identificar quais medidas corretivas eles indicam é uma tarefa bastante incerta. A utilização exclusiva de indicadores financeiros, como destaca Niven (2005), levanta diversos questionamentos e traz resultados ineficientes para o controle estratégico.

Diante disso, é imprescindível que a Conceito Telecom busque o estabelecimento de medidas de acompanhamento e controle estratégico mais adequadas, com o objetivo de garantir que todos os resultados planejados durante seus processos estratégicos se tornem realidade.

Dessa forma, a aplicação de ferramentas de controle estratégico possibilitariam à empresa identificar, integrar e monitorar o desempenho estratégico da organização, bem como seus elementos de alavancagem do desempenho organizacional, alinhando suas decisões internas para uma implementação adequada das estratégias e proporcionando consequentemente, uma visão compartilhada do negócio numa fundação mais sólida para o controle empresarial, contrabalanceando a precisão histórica dos números financeiros já apurados pela Conceito Telecom com seus motivadores qualitativos de desempenho futuro.

As últimas questões analisadas referem-se à percepção dos envolvidos sobre as vantagens competitivas adquiridas com a implementação do processo estratégico na Conceito Telecom. Quando abordado o assunto, uma vantagem apareceu com unanimidade nas respostas: “qualidade na prestação do serviço”. Para todos os entrevistados, a principal vantagem competitiva da empresa consiste na capacidade de prestar um serviço diferenciado ao cliente, que tem atraído novos consumidores por indicação – o que, para Barney e Hesterly (2019), consiste em um recurso intangível da empresa: sua reputação com os clientes.

A segunda vantagem competitiva mais citada foi a “capacidade de inovação”, mencionada pelo Presidente, Diretor 1 e entrevistados 1,2 e 5. Segundo eles, a Conceito Telecom se esforça para estar entre os principais players do mercado quando o assunto é novidades e lançamentos de novos produtos, além de haver um grande empenho de toda a equipe em prestar um serviço inovador para o mercado de telecomunicações, com mais diálogo e interação com o cliente. Por fim, a terceira vantagem competitiva mais presente nas respostas foi “localização da empresa”, em que os entrevistados 1 e 3 afirmaram considerar a localização geográfica da empresa uma vantagem sobre os concorrentes, já que a Conceito Telecom fica localizada próximo aos distribuidores e as principais vias de acesso da cidade.

Quanto às fontes de vantagens competitivas, segundo o Presidente, a principal está no constante incentivo a atualização do conhecimento do nível estratégico da empresa. Todas as vantagens citadas pelos demais entrevistados também se referem a recursos humanos ou organizacionais da Conceito Telecom, ou seja, fatores do ambiente interno da organização. Além dos recursos humanos, os recursos organizacionais – que incluem as relações informais na empresa, bem como sua cultura e ambiente interno – também foram considerados fonte de vantagens competitivas da empresa e, portanto, precisam ser incentivados e preservados de modo a estabelecer bons relacionamentos. Acredita-se que as fontes das vantagens competitivas identificadas pelos entrevistados foram exclusivamente internas e o ambiente externo não apareceu de forma frequente nas respostas por serem fatores não controláveis pelas empresas.

A Figura 4 a seguir apresenta uma relação entre os posicionamentos dos entrevistados das diferentes áreas em cada uma das unidades temáticas analisadas e os principais resultados obtidos. Essa síntese facilita a visualização se houve consenso dos envolvidos nos assuntos estudados, ou seja, se há alinhamento estratégico entre as áreas e os envolvidos.

Figura 4

Relação de consenso entre o posicionamento dos entrevistados

Unidade Temática	Funcionários X Diretores	Diretores X Presidente	Funcionários X Presidente	Principais Resultados
Conceito de estratégia	Não houve consenso	Não houve consenso	Não houve consenso	Inovação e Diversificação
Estratégia atual da empresa	Houve consenso	Houve consenso	Houve consenso	Diferenciação
Processo de formulação	Houve consenso	Não houve consenso	Não houve consenso	Design e Empreendedorismo
Processo de implementação	Não houve consenso	Houve consenso	Não houve consenso	Estabelecer metas e planos de ação
Participação dos envolvidos	Houve consenso	Houve consenso	Houve consenso	Incentivo à participação
Controle estratégico	Houve consenso	Houve consenso	Houve consenso	Apenas indicadores financeiros
Vantagens competitivas	Houve consenso	Houve consenso	Houve consenso	Somente fontes internas

Fonte: Dados da pesquisa

Diante da Figura apresentada, constata-se que os envolvidos não estão completamente alinhados em algumas etapas do processo estratégico na Conceito Telecom. Nota-se que as abordagens com mais opiniões divergentes foram sobre o conceito de estratégia, processo de formulação e processo de implementação da estratégia na empresa – etapas chave para um bom processo de gerenciamento estratégico.

A falta de consenso sobre o conceito de estratégia pode ter origem na falta de um planejamento estratégico formal definido. Isso porque, como a Conceito Telecom não realiza um planejamento estratégico, seus envolvidos não estariam habituados com o tema “estratégia”

dentro da empresa. Já o desencontro de opiniões sobre o processo de formulação estratégica da empresa pode ser proveniente de uma inadequação do envolvimento entre os níveis hierárquicos, uma vez que o Presidente possui uma visão do processo bastante desalinhada com os demais envolvidos. Por fim, a divergência de opiniões sobre como ocorre o processo de implementação estratégica pode ter como causa a falta de um planejamento estratégico formal e previamente definido.

Portanto, os resultados apresentados permitem encontrar algumas deficiências e oportunidades de melhoria no processo de gerenciamento da Conceito Telecom que podem estar prejudicando a obtenção de sucesso da empresa, já que o desempenho do negócio pode ser afetado negativamente quando os objetivos e a estratégia de posicionamento dos envolvidos estão desalinhadas e não sendo executadas de maneira coesa. Assim, a busca por um alinhamento entre os níveis hierárquicos da empresa permite um processo estratégico mais robusto e obtenção de resultados melhores para a organização (QUINN, 2006; OLIVEIRA, 2009; BARNEY; HESTERLY, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a analisar o processo de gerenciamento estratégico em uma empresa pequeno porte atuante no setor de telecomunicações – Conceito Telecom – e teve como objetivo principal analisar os desdobramentos do processo estratégico da empresa, levando em consideração as percepções dos envolvidos, as vantagens competitivas percebidas e a identificação de problemas e falhas do processo. A partir da discussão teórico-conceitual, foi possível estabelecer as unidades temáticas que orientaram a coleta de dados e a análise dos resultados, as quais buscaram identificar percepções convergentes e divergentes nas falas dos entrevistados acerca dos temas estudados.

Uma das questões mais relevantes encontradas com a análise do processo de gerenciamento estratégico da Conceito Telecom relaciona-se com o fato de que os entrevistados apresentam percepções muitas vezes distintas sobre as unidades temáticas abordadas neste estudo. Isso demonstra que a falta de conhecimento sobre o assunto e a complexidade do processo estratégico se refletem na prática não somente em relação às particularidades de suas diversas etapas, mas também por envolver diversos níveis hierárquicos que, muitas vezes, não conseguem ajustar seus objetivos departamentais e individuais com os objetivos da corporação. Dessa maneira, foi importante, de fato, incorporar ao trabalho distintas percepções dos funcionários para cada uma das unidades temáticas abordadas.

Por um lado, em relação à formulação e ao conceito da estratégia, observou-se que não há um consenso entre os entrevistados, pois cada um apresentou uma opinião diferente sobre o tema. Esse desalinhamento pode ocasionar falhas no processo estratégico da Conceito Telecom, uma vez que a falta de conhecimento sobre o tema “estratégia” faz com que os funcionários da empresa, muitas vezes, não saibam lidar com as etapas do processo e, assim, levá-lo ao fracasso.

Dessa forma, recomenda-se que o assunto seja abordado com mais frequência e de forma mais clara na organização, para que os envolvidos sejam incentivados a aprender mais sobre o assunto e passem a enxergar a estratégia de maneira mais consistente e coesa. Além disso, é imprescindível salientar que a organização deve ficar atenta a possíveis ideias e opiniões que possam surgir dos próprios funcionários ou feedback dos clientes, que podem vir a se tornar estratégias emergentes interessantes e úteis para a Conceito Telecom.

Quanto à implementação da estratégia, identificou que esta é uma etapa desafiadora para o Presidente, que afirmou estabelecer objetivos e metas baseados nas diretrizes organizacionais da empresa que servirão como base para a elaboração dos planos de ação. No entanto, não é feita a interligação de tal processo estratégico com os planejamentos departamentais, afastando os objetivos operacionais dos organizacionais e, assim, comprometendo o alcance do sucesso

estratégico da empresa – o que pode ser visto como uma deficiência do processo. Diante disso, nota-se a necessidade de se adequar os objetivos estratégicos nos planos operacionais através de ferramentas de integração. Em relação à participação e ao envolvimento dos funcionários nas etapas de formulação e implementação estratégica, todos os entrevistados disseram sentir-se como parte importante e necessária para o processo estratégico. Este sentimento de pertencimento mostra que os funcionários possuem interesse e têm dado importância para o processo estratégico da empresa, o que é uma janela de oportunidade para a organização.

Quanto ao controle estratégico, notou-se que a avaliação do desempenho estratégico na Conceito Telecom tem sido realizada apenas através de indicadores financeiros, o que pode trazer resultados duvidosos, subjetivos e ineficientes para o controle estratégico. A falta de indicadores qualitativos em outras perspectivas pode ser resultado da dificuldade dos gestores em mensurar seus resultados. Deste modo, recomenda-se que a empresa passe a aplicar o BSC, ou outra ferramenta similar, com o intuito de ampliar a visão do negócio e a incorporação de outras perspectivas, além da financeira, obtendo uma visão compartilhada do negócio, contrabalanceando a precisão histórica dos números financeiros já apurados pela Conceito Telecom com seus motivadores qualitativos de desempenho futuro.

Portanto, foi possível verificar qual a estratégia definida atualmente para a empresa e como se dão seus processos de formulação, implementação e controle. Além disso, identificaram-se as percepções dos processos pelos envolvidos e buscou-se compreender em que medida a estratégia da empresa sofre influência dos ambientes internos e externos, através das vantagens competitivas percebidas. Foi possível perceber que o processo de formulação estratégica está enraizado na figura do líder principal, que é o Presidente e proprietário da empresa. Já em relação a estratégia competitiva informal da empresa, verificou-se que ela realmente existe, porém, não de uma forma emergente, como preconizam Mintzberg et al. (2010). A análise do estudo permitiu observar que a estratégia da empresa, na verdade, relaciona-se mais com a percepção pessoal do Presidente – como proposto pelas escolas Design e Empreendedora – do que com uma estratégia emergente do ambiente organizacional.

A partir desses resultados, recomenda-se que a empresa formalize seu processo de planejamento estratégico e aplique um método de implementação e controle eficaz com o intuito de alinhar os objetivos estratégicos de todos os níveis com o objetivo estratégico da organização durante seu processo de gerenciamento estratégico, direcionando seus esforços para o alcance dos resultados esperados. Quanto às limitações desse estudo, identifica-se o curto espaço temporal da pesquisa, que considerou apenas a condição atual da empresa e das influências do contexto macroeconômico, sem avaliar o seu histórico ou projeções futuras. A segunda limitação se refere à ausência de percepções externas à organização – como clientes e concorrentes, uma vez que estas não foram incorporadas neste trabalho.

Diante do estudo realizado conclui-se que o processo estratégico tem a capacidade de proporcionar diversas mudanças organizacionais. No entanto, para que as mudanças contribuam ao o alcance de resultados, é fundamental que haja comunicação interna eficiente e que a gestão estratégica ocorra de forma participativa na empresa, para que todos os níveis hierárquicos estejam alinhados. Ainda que tenham sido identificadas falhas no processo estratégico da Conceito Telecom, foi possível observar que seus funcionários são capazes de perceber diversas vantagens competitivas geradas a partir do processo estratégico.

Espera-se que esta pesquisa contribua para a construção de novos estudos relacionados ao tema e acredita-se que as percepções levantadas aqui possam ser expandidas para outras realidades e setores. Acredita-se também que o presente estudo contribua com o campo de pesquisa em estratégia, uma vez que ainda existem poucas pesquisas que visam compreender a implementação de estratégias geradas a partir do processo de planejamento estratégico, especialmente no contexto brasileiro.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a realização de uma abordagem comparativa com outras organizações, de modo a verificar as particularidades e similaridades entre os casos e pesquisas que incorporem a percepção dos clientes na análise, qualitativa ou quantitativamente, uma vez que a fatores externos também podem trazer contribuições relevantes para o processo estratégico de uma organização.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R.L.; MACÊDO, M. E. O Papel do Controller no Planejamento Estratégico de uma Empresa. **Id on Line Revista Multidisciplinar e De Psicologia**, v. 13, n. 43, p. 45-61, 2019.
- ANSOFF, H. Igor *et al.* **Implanting strategic management**. Springer, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases**. Pearson, 2019.
- CÂNDIDO, Carlos JF; SANTOS, Sérgio P. Implementação da estratégia: Qual é a taxa de falhas? **Journal of Management & Organization** , v. 21, n. 2, p. 237-262, 2015.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2017.
- DE MELO HEINZEN, D.A.; MARINHO, S.V. A Construção de Cenários para o Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 24, 2018.
- FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* Pesquisa qualitativa: Estudo de caso. **RAE**, v. 58, n. 1, p. 101-102, 2018.
- HENDERSON, Bruce. The experience curve reviewed. **Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group**, p. 211-214, 2012.
- HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e um negócio: uma abordagem prática**. Editora Alta Books, 2019.
- HO, Joanna LY; WU, Anne; WU, Steve YC. Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, n. 1, p. 38-58, 2014.
- HOSKISSON, Robert. *et al.* **Estratégia Competitiva**. 2ed. São Paulo:Cengage Learning, 2009.
- JICK, TD. **Visão é 10%, Implementação de Resto**. Business Strategy Review , Londres, v. 12, n. 4, p. 36-38, 2001.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: Textos e Casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KICH, J; PEREIRA, M. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implementação eficaz**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2011. 288 p.
- MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.
- NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; MACCARI, Emerson Antonio. **Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities**. BBR, Braz. Bus. Rev., Vitória, v. 14, n. 5, p. 479-492, Oct. 2017.
- NIVEN, Paul. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 331 p.
- PEREIRA, Maurício. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010. 160 p.
- PETER, Samuel; MARCONDES, Reynaldo; CESAR, Ana. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005. 304 p.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- QUINN, J. B. **Estratégias para mudança**. In: MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B; GOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- RIBEIRO, Hugo Alexandre Souza; SOTELLO, Fernanda; DAMKE, Elói Junior. Aderência às Alavancas de Controle Estratégico: Estudo em uma Indústria Farmacêutica Brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 3, p. 197-222, 2018.
- SACRAMENTO, K. What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing?. **Revista Eletrônica de Negócios: Internext**, v. 13, n. 2, 2018.
- SIEDSCHLAG, Djeison ; MARINHO, Sidnei Vieira . Factors influencing the implementation of the strategy in a non-profit university. **BASE**, v. 15, p. 205-222, 2018.
- SILVA, Flávia de Araújo; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de administração pública**, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, 2015.
- THOMPSON JR, Arthur; STRINCKLAND III, A.; GAMBLE, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- TRES, Guilherme Smaniotto et al. Processo de formulação estratégica em uma rede de franquias do setor farmacêutico. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 14, n. 4, p. 78-92, 2015.
- VILLAR, E.G; WALTER, S.A.; BRAUM, L.M. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 8-21, 2017.
- WRIGHT, Peter *et al.* **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.