

AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

RESUMO

Diariamente, gestores deparam-se com falta de informação para basear sua tomada de decisão. Portanto, para apoiar os gestores no processo de escolha de ferramentas estratégicas objetivo deste estudo foi coletar, analisar e centralizar informações sobre os recursos necessários, benefícios, riscos e limitações de seis ferramentas estratégicas (*Benchmarking*, Reengenharia de Negócios, Planejamento de Cenários, Segmentação de Mercado, Modelo de Cinco Forças e *Balanced Scorecard*), preenchendo um consolidado denominado Matriz de Variáveis Comparativas. Para cumprir esses objetivos, realizou-se uma extensa pesquisa na literatura disponível de cada ferramenta para caracterizá-las, sendo, então, uma pesquisa quantitativa estruturada com survey aplicado a setenta especialistas com experiência em Estratégia em organizações. Um primeiro resultado positivo da pesquisa foi um maior nível de detalhe das variáveis comparativas do que o encontrado na literatura, resultado do conhecimento e da experiência dos especialistas entrevistados. Houve aderência às informações encontradas na literatura e também a confirmação de outras pesquisas realizadas em ambiente global. O objetivo do estudo foi totalmente alcançado com a produção da Matriz de Variáveis Comparativas, que pode auxiliar os gestores com informações de apoio ao processo de escolha de ferramentas estratégicas.

Palavras-chave: Ferramentas Estratégicas, Benchmarking, Reengenharia, Segmentação, Cenários, Balanced Scorecard

ABSTRACT

Daily, managers are faced with a lack of information to base their decision making. Therefore, to support managers in the process of choosing strategic tools, the objective of this study was to collect, analyze and centralize information about the necessary resources, benefits, risks and limitations of six strategic tools (*Benchmarking*, Business Reengineering, Scenario Planning, Market Segmentation, Five Forces Model and *Balanced Scorecard*), filling in a consolidation called Comparative Variables Matrix. To fulfill these objectives, an extensive research was carried out in the available literature of each tool to characterize them, being applied, then, a structured quantitative research with survey to seventy specialists with experience in Strategy in organizations. A first positive result of the research was a greater level of detail of the comparative variables than that found in the literature, a result of the knowledge and experience of the specialists interviewed. There was adherence to the

information found in the literature and also the confirmation of other research carried out in a global environment. The objective of the study was fully achieved with the production of the Comparative Variables Matrix, which can assist managers with information to support the process of choosing strategic tools.

Keywords: Strategic Tools, Benchmarking, Reengineering, Segmentation, Scenarios, Balanced Scorecard

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo ideal, os gestores poderiam formular uma estratégia de longo prazo, metodicamente implantá-la e, em seguida, sustentar a vantagem competitiva resultante. Porém, na realidade, as variáveis ambientais (tecnologias, leis e regulamentos, clientes, variáveis macroeconômicas, concorrentes) mudam; sendo assim, para executar a estratégia, os gestores deveriam captar novas informações, retroalimentar o sistema e fazer as correções necessárias no meio do curso para agir no momento correto (PORTER, 1979; SULL, 2007).

Ao invés disso, o porquê da estratégia desenhada não ser corretamente implantada ainda não é totalmente entendido pelos líderes de algumas empresas. Assume-se que as iniciativas descritas nas documentações geradas em um orçamento anual ou de um processo de planejamento estratégico garantiriam o sucesso competitivo, não se atentando à necessidade de existir uma estratégia simples, clara, sucinta, a qual cada um possa internalizá-la e usá-la como guia para fazer escolhas difíceis (COLLIS; RUKSTAD, 2008).

Por isso, gestores estão cada vez mais recorrendo ao auxílio de ferramentas estratégicas para lidar com a incerteza ao realizar análises competitivas dos negócios, de modo que suas decisões possam levar a melhores processos, produtos e serviços e, assim, a um desempenho superior da empresa (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; DAVENPORT; HARRIS; MORISON, 2010, RIGBY; BILODEAU, 2015).

O resultado de tais análises pode formar a base da vantagem competitiva de uma empresa, materializando o propósito das ferramentas estratégicas de ajudar e orientar a tomada de decisão gerencial, permitindo que os gerentes tomem decisões mais informadas, como resultado de sua utilização. As ferramentas estratégicas são um meio para um fim, e quando utilizadas de forma adequada podem fornecer um caminho poderoso e persuasivo para a comunicação de direções para a ação estratégica (LANGLEY, 1989; CHESLEY; WENGER, 1999).

Nesse cenário, o processo de decisão entre opções é essencial para a estratégia da empresa, pois caso exista a ausência de variáveis comparativas de perspectivas diversas, as escolhas podem ser feitas a partir de um único prisma funcional, diminuindo a possibilidade de a estratégia ter conteúdo diferenciado (GHEMAWAT; LEVINTHAL, 2008).

Ainda assim, o gestor que deseja conduzir o processo de escolha, com uma vasta gama de ferramentas com as mais variadas condições de uso, depara-se com uma complexidade de opções (PRESCOTT; GRANT, 1988). Ao revisar a literatura acadêmica sobre ferramentas estratégicas, o que se encontra de forma fragmentada são, de forma geral, estudos sobre usos

individuais e específicos ou pesquisas focadas na utilização de determinadas ferramentas em diferentes localizações geográficas e ambientes (HUGHES, 2007).

O objetivo geral do trabalho foi elaborar uma matriz que consolidou informações disponíveis na literatura, avaliando-as e completando-as por meio de questionário e análise quantitativa feito junto a executivos estrategistas sobre diferentes ferramentas estratégicas de análise do ambiente externo e interno à organização, auxiliando gestores no processo de escolha das ferramentas estratégicas mais adequadas aos seus recursos disponíveis e resultados esperados, e como insumo para continuidade e aprofundamento de estudos acadêmicos.

A escolha das ferramentas estratégicas utilizadas nesse estudo (*Benchmarking*, Otimização de Negócios, Segmentação de Mercados, Planejamento de Cenários, Modelo das Cinco Forças e “BSC” - *Balanced Scorecard*) foi discricionária, porém, fortemente influenciada pela abordagem dessas mesmas ferramentas em artigos anteriores, onde eram mencionadas entre as ferramentas estratégicas mais utilizadas (RIGBY; BILODEAU, 2015) e as mais importantes (OVANS, 2011).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A definição conceitual da terminologia “Ferramentas Estratégicas” não é consenso na literatura consultada; pelo contrário, é motivo de muita discussão no âmbito acadêmico (HUGHES, 2007; AFONINA; CHALUPSKÝ, 2012).

Para melhor balizamento dos conceitos utilizados torna-se fundamental apresentar quais as definições operacionais que nortearam o presente artigo, assim como, as suas referências teóricas:

- **Ferramentas Estratégicas:** Grupo heterogêneo de produtos criados para suportar organizações a lidar com demandas complexas de mercados competitivos e o desafio de criar e manter vantagem estratégica (STENFORS; TANNER, 2007) e neste trabalho serão: *Benchmarking*, Planejamento de Cenários, Otimização de Negócios, Segmentação de Mercados, Modelo das Cinco Forças e *Balanced Scorecard*;
- **Recursos:** Insumos tangíveis e intangíveis como tempo, habilidades gerenciais e informações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008);
- ***Benchmarking*:** Processo proativo, positivo e organizado, que busca mudar as operações de uma forma estruturada, medindo e comparando seus processos internos, para alcançar desempenhos superiores, sendo o seu objetivo conquistar uma vantagem competitiva, além de ser um ingrediente essencial no planejamento estratégico e melhoria operacional,

mirando as melhores organizações do mercado (FULD, 1989; FISCHER, 1994; CAMP, 1998; APQC, 2014);

- **Otimização de Negócios:** Reengenharia ou redesenho do negócio, baseando-se em um pensamento disruptivo, reconhecendo e substituindo regras e premissas ultrapassadas para a criação de um novo processo atualizado, novos conceitos do negócio para encontrar e manter uma posição competitiva no mercado (HAMMER, 1990; DAVENPORT; SHORT, 1990; HAMMER; CHAMPY, 1993);
- **Planejamento de Cenários:** Método disciplinado a ser utilizado como um complemento natural de um processo de geração e avaliação de opções estratégicas para se imaginar futuros possíveis com, a intenção de identificar o que é, ou será inevitável, em outras palavras, os elementos predeterminados do futuro (SCHOEMAKER, 1995; GODET, 2000; BURT; WRIGHT; BRADFIELD; CAIRNS; van der HEIJDEN, 2006; ERDMANN; SICHEL; YEUNG, 2015);
- **Segmentação de Mercado:** Subdivisão de um mercado, setor ou indústria em grupos discretos de clientes que partilham diferentes características, necessidades e comportamento de compra (SHAPIRO; BONOMA, 1984; SCHOEMAKER, 1992; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 1999; LAMBIN, 2000);
- **Modelo das Cinco Forças:** Modelo que procura relacionar a lucratividade média dos participantes de um determinado setor a cinco forças competitivas: Fornecedores, Compradores, Concorrentes Atuais, Novos Concorrentes e Substitutos (PORTER, 1979; PORTER, 1985; PORTER, 2008; GHEMAWAT, 2012);
- **Balanced Scorecard (BSC):** Conjunto de processos que permite à organização estabelecer, controlar e monitorar, de modo contínuo, se a execução de sua estratégia está atingindo o resultado esperado (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996; RIGBY, 2015).

Dentre os estudos visitados na revisão teórica, alguns exploraram o tópico “técnicas ou ferramentas estratégicas”, principalmente sobre a utilização das mesmas junto aos usuários e algumas outras sobre perspectivas específicas sugerindo que um conjunto de ferramentas estratégicas, em uma variedade de formas e conteúdo, vem sendo amplamente utilizadas, que determinadas ferramentas podem ser mais populares que outras, com popularidade aparentemente variando ao longo do tempo, em diferentes contextos e localizações (RIGBY; BILODEAU, 2007, WAGNER; PATTON, 2014). Porém, poucos estudos surgiram abordando a caracterização de diferentes ferramentas estratégicas, sob as mesmas variáveis comparativas.

Em 1988, Prescott e Grant publicaram um artigo que apresentou o resultado de sua pesquisa no formato de uma matriz de variáveis comparativas analisando 21 técnicas e ferramentas de Análise Competitiva que alimentariam a definição da estratégia e sua implantação, suportando gestores e acadêmicos no processo de escolha dentre as ferramentas.

Para o presente estudo foram utilizadas, como base, parte das variáveis comparativas e suas definições utilizadas por Prescott e Grant (1988). Estas variáveis serão nomeadas e descritas a seguir no Quadro 1 e o mesmo conteúdo foi apresentado aos respondentes da pesquisa de campo.

Quadro 1 - Definição das variáveis comparativas

				Alternativas apresentadas aos respondentes do Survey				
Recursos	Tempo	Tempo necessário para implantar a ferramenta pode ser classificado, de acordo com a percepção do respondente	Fase de Execução: envolve a coleta de dados, análise e disseminação das descobertas aos indivíduos apropriados	Até 1 mês	1 a 3 meses	3 a 6 meses	6 meses a 1 ano	maior que 1 ano
	Habilidades Gerenciais	Habilidades específicas para desenvolver atividade a ser desempenhada		Técnicas: necessárias para completar atividades especializadas	Interpessoais: comunicar-se, entender; motivar, tanto os indivíduos, quanto os grupos	Conceituais: pensar no abstrato e entender relações de causa e efeito	Diagnósticas: permitem estudar os sintomas e determinar as causas ocultas	Analíticas: identificar as variáveis-chave em uma situação, entender suas inter-relações e decidir qual deveria receber maior atenção
Dados	Fontes	Pessoas, produtos, material escrito ou qualquer lugar de onde a informação é obtida		Bancos de dados Survey	Publicações Técnicas e Setoriais	Consultas especialistas Entrevistas	Focus Group Estudos Acadêmicos	
	Disponibilidade	Grande parte dos dados, para quase todos os estudos, pode ser conseguido por um preço, porém em diferentes estágios de formatação	Pronto: dados encontrados já no formato necessário aos gestores	A analisar: dados essenciais existem, estão disponíveis mas necessitam de análise para gerarem as informações necessárias	Personalizado: quando a informação precisa ser toda desenvolvida			
Benefícios		Toda e qualquer vantagem ou melhoria obtida a partir da utilização da ferramenta						
Limitações e riscos		Pontos de atenção e fraquezas na utilização de cada ferramenta						
Referências		Material bibliográfico com relevância para o tema						

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Prescott e Grant (1988).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia utilizada para cobertura do principal objetivo desse estudo foi coletar informações para o preenchimento da matriz de variáveis comparativas, criando um questionário com informações recolhidas da literatura acadêmica sobre as características de cada ferramenta estratégica e identificando possíveis lacunas, para então ser aplicado a um grupo amostral, selecionado por conveniência, de executivos que tivessem participação direta

em processos de formulação da estratégia das empresas para confirmar, atualizar ou completar as informações disponíveis.

A natureza do presente estudo é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GRAY, 2014), com abordagem Quantitativa, pois, de forma geral, os estudos com abordagem quantitativa são direcionados por um modelo de pesquisa conceitual sobre os fenômenos a serem estudados, partindo-se, então, para a coleta de dados, numéricos ou conversíveis em números, que permitam certificar o modelo (POPPER, 2014).

Este método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, como este, (que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal (RICHARDSON, 1999; SEARCY; MENTZER, 2003; COLLIS, HUSSEY, 2005; GRAY, 2014).

Quanto à Pesquisa de Campo, foi aplicado um questionário (*survey*) online no período entre 06 de Setembro de 2016 e 27 de Outubro de 2016 a rede de contatos do pesquisador e grupos de ex-alunos do Mestrado Profissional e MBA Executivo da FIA, com experiência em processos de formulação ou implantação da Estratégia em organizações com ou sem fins lucrativos, independentemente da localização, do porte ou do setor de atuação das empresas, por isso, para amostragem dos respondentes, a opção nesta pesquisa foi por uma escolha dirigida por meio de amostragem não probabilística, neste caso, direcionada pela disponibilidade de uma base de potenciais respondentes, definida como um subgrupo da população no qual a escolha dos elementos não depende da probabilidade, e sim das características da pesquisa (SAMPIERI *et al.*, 2006).

Como resultado da participação, o questionário eletrônico obteve 70 respostas completas, que foram utilizadas na totalidade, sendo que 152 respondentes iniciaram-no e não o completaram totalmente, atribuindo uma taxa de abandono ou quebra de 54%.

Para o presente estudo, a utilização de Estatística Descritiva cumpre plenamente o objetivo, pois o interesse do estudo é conhecer o comportamento das variáveis, analisando a ocorrência de suas possíveis realizações por meio de tabelas de frequência, estatística de soma e gráficos (MORETTIN; BUSSAB, 2004; GRAY, 2014).

Analisando o perfil das empresas dos respondentes, nota-se um relativo equilíbrio entre empresas de origem brasileira e de origem estrangeira (46% e 54% respectivamente), sendo que, entre as estrangeiras, as empresas dos Estados Unidos foram as mais representadas (33%). Quanto ao tamanho das empresas, utilizando como referência o faturamento da

operação de origem do respondente, tem-se que a maioria (73%) são empresas com faturamento anual maior que US\$100 milhões.

Quanto à utilização de ferramentas estratégicas, a grande maioria das empresas dos respondentes (96%) são usuárias de uma ou mais ferramentas, garantindo certo valor ao conteúdo das respostas de seus colaboradores participantes do estudo. A frequência da utilização por ferramenta apresentou-se distribuída da seguinte maneira: *Benchmarking* (84%), Segmentação (73%), Cenários (66%), BSC (60%), 5 Forças (53%), Otimização (51%) e nenhuma das ferramentas (4%).

O questionário foi direcionado especificamente a um grupo de respondentes que tivessem experiência com formulação ou implantação de estratégia em organizações, ainda assim, como formalização protocolar, a primeira questão eliminatória era sobre a confirmação de tal experiência, onde foram obtidos 100% de respostas Sim para os respondentes que completaram integralmente o questionário.

O perfil dos respondentes é de profissionais muito experientes, com 37% de Diretores, 37% de Gerentes e 11% de Vice-Presidentes seguidos por 9% de Gerentes Gerais, 3% de Conselheiros, 1% de Consultores e 1% de Proprietários. Sendo a característica mandatória no direcionamento dos questionários, a experiência de profissionais que participem ou tenham participado do processo de formulação ou implantação de estratégia em organizações, faz sentido esse perfil hierárquico apresentado, pois como lembra Mintzberg (2000), a Estratégia refere-se sempre ao futuro da organização, o que demanda participação ativa da alta direção.

Quanto à localização geográfica onde operam os respondentes, foi predominante a presença brasileira (81%), seguida por Estados Unidos (14%) e Europa (5%)

Quanto à experiência na utilização de ferramentas estratégicas, os respondentes corresponderam à expectativa da pesquisa, demonstrando o conhecimento e a experiência necessários para respostas que contribuam com o valor da pesquisa, com as seguintes frequências: *Benchmarking* (90%), Cenários (71%), BSC(69%), Segmentação (47%), 5 Forças (57%), Otimização (51%) e sem experiência com ferramentas(1%).

4 RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

Com os dados advindos da pesquisa de campo sobre cada uma das ferramentas, devidamente tratados, foi possível executar a compilação das informações em uma única Matriz de Variáveis Comparativas, objetivo desse estudo.

Para fins de seleção entre as respostas obtidas, foram utilizados os dados que se apresentaram com 25% ou mais de porcentagem de indicações pelos respondentes em cada uma das

variáveis comparativas. Caso muitas alternativas ainda permanecessem no grupo de respostas de cada variável, prejudicando a clareza das conclusões, foi aplicado um segundo critério de seleção na qual foram apontadas até três respostas com maiores frequências de indicações para a composição da matriz.

Quadro 2 - Matriz de Variáveis Comparativas preenchida com dados da pesquisa de campo
(Parte 1)

Ferramentas Estratégicas	Variáveis Comparativas					
	Recursos Necessários				Benefícios	Limitações / Riscos
	Tempo Execução	Habilidades Gerenciais	Dados Necessários			
			Origem	Disponibilidade		
Benchmarking	Até 6 meses	Análíticas e Técnicas	Consultas a Especialistas, Publicações de Entidades Setoriais e Entrevistas	A Analisar, Personalizado	Análise Comparativa, Posicionamento Estratégico, Aprendizagem Organizacional e Eficiência Operacional	Comparativo feito com a fotografia atual da empresa/ processo / serviço / produto, desconsiderando futuro e tendências; Não considerar cultura da empresa na escolha do modelo para o comparativo; Ferramenta somente diagnóstica, não direciona execução das mudanças; Não gera inovação, pelo contrário, pode bloqueá-la e promover a padronização; Dificuldade em obtenção de informações confiáveis; Erro na escolha dos alvos (empresas, processos, produtos e serviços); Dificuldade na análise dos dados e superficialidade na conclusão do comparativo; Influência de vieses dos participantes.
Otimização	De 6 meses a 1 ano	Técnicas e Analíticas	Consultas a Especialistas, Publicações Técnicas e Banco de Dados	A Analisar, Personalizado	Eficiência Operacional, Mudança Organizacional, Gerenciamento de Custos e Análise de Recursos e Competências	Relação custo x benefício de tempo e recursos ao resultado esperado; Gerenciamento das mudanças inadequado para diminuir a resistência da cultura organizacional ao processo, principalmente devido à associação entre Otimização e Downsizing; Basear estudo em processos inconsistentes e problemas na definição e relação entre indicadores; Dificuldade em ter operações que já estejam completamente integradas tecnologicamente; Simplificação equivocada de funções / atividades essenciais; Limitação do escopo ao ambiente interno da organização, sem participação efetiva de clientes e fornecedores, pode sacrificar potenciais resultados; Custos de perdas e rupturas na transição / implantação; Implantação de modelo-padrão sem levar-se em consideração características locais; Foco exclusivo em redução de custos e não em melhoria de processo; Impossibilidade de validação prévia da nova estrutura; Perda de foco no cliente e baixa adesão da liderança da empresa.
Cenários	1 a 6 meses	Análíticas e Diagnósticas	Consultas a Especialistas, Banco de Dados e Publicações de Entidades Setoriais	A Analisar, Personalizado	Posicionamento estratégico, Avaliação Estratégica, Entendimento do Ambiente e Desenvolvimento de Novos Negócios	Aplicação da ferramenta sem a metodologia adequada; Busca do futuro em realidades já conhecidas e impossibilidade de capturar mudanças disruptivas; Não identificação ou identificação equivocada de variáveis críticas ao processo; Muita influência de variáveis não controláveis, gerando uma tendência ao conservadorismo nas decisões; Definição dos limites e foco das decisões somente dentro dos limites; Definição e demanda de muitas variáveis para garantir robustez, conseqüentemente, aumento da dificuldade de elaboração; Imagem de ferramenta muito teórica percebida pela organização, não utilizando-a em todo o seu potencial; Dificuldade na definição de periodicidade ideal de revisão de cada cenário.

Quadro 3 - Matriz de Variáveis Comparativas preenchida com dados da pesquisa de campo
(Parte 2)

Ferramentas Estratégicas	Variáveis Comparativas					
	Recursos Necessários				Benefícios	Limitações / Riscos
	Tempo Execução	Habilidades Gerenciais	Dados Necessários			
			Origem	Disponibilidade		
Segmentação	1 a 6 meses	Analíticas e Técnicas	Banco de Dados, Consulta a Especialistas e Publicações de Entidades Setoriais	A Analisar	Foco no Cliente, Posicionamento Estratégico, Novos Negócios e Design de Produtos e Serviços	Definição dos segmentos e subsegmentos. Muitos dados podem ser analisados porém comporta muita subjetividade no desenho de cada segmento e suas divisões; Pulverização e consequente aumento de complexidade e possível perda de foco; Perda de oportunidades emergentes que podem ser preteridas durante o processo; Caracterização inadequada dos segmentos; Viés do negócio existente apenas reaplicando segmentos existentes; Focar na análise dos dados e não desenvolver a proposta de valor de cada segmento; Perda de identidade por abordagem diferenciada a cada segmento.
5 Forças	1 a 3 meses	Analíticas e Conceituais	Consultas a Especialistas, Bancos de Dados, Publicações de Entidades Setoriais	A Analisar	Posicionamento Estratégico, Avaliação Estratégica e Entendimento do Ambiente	Falta e dinâmica das informações sobre as diferentes forças no mesmo nível de detalhes e acuracidade; Grande dependência do conhecimento e influência do viés da equipe que prepara a ferramenta; Apenas mapeia e não apresenta soluções, além de não detectar tendências das forças; Tradicionalmente, a utilização da ferramenta não avança para análises entre diferentes indústrias ou segmentos; Foca no ambiente externo, negligenciando fatores internos como eficiência, recursos disponíveis, etc...
BSC	1 a 6 meses	Técnicas e Analíticas	Banco de Dados, Consulta a Especialistas e Entrevistas	A Analisar	Eficiência Operacional e Desdobramento da Estratégia	Definição dos indicadores corretos (Quantidade, qualidade e correlação com a operação); Demanda participação ativa da liderança no treinamento e engajamento da organização, desdobramento da estratégia e monitoramento dos indicadores; Não traz detalhes sobre os resultados dos indicadores; Alto custo de Implantação, tanto financeiro quanto operacional com engessamento das atividades; Exige estratégia e infraestrutura organizacional limitando utilização a empresas maduras e bem estruturadas.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, essa pesquisa trouxe um detalhamento maior do que o apresentado na literatura visitada, apoderando-se do conhecimento especializado existente no grupo amostral, permitindo o preenchimento de lacunas de informação, mesmo com bastante aderência entre as informações da literatura *versus* do *survey*.

Analisando as informações colhidas, o primeiro destaque refere-se à confirmação da importância das ferramentas estratégicas selecionadas (*Benchmarking*, Otimização, Segmentação, Cenários, 5 Forças e BSC) por meio dos altos percentuais de utilização, tanto por parte dos respondentes, como pelas empresas representadas, demonstrando que as mesmas, realmente, estão entre as ferramentas estratégicas mais utilizadas e consolidadas.

O estudo, de modo geral, apresentou resultados que corroboraram estudos anteriores, como a indicação do *Benchmarking* como a ferramenta mais utilizada pelas empresas (84%) e com o

maior conhecimento entre os respondentes (90%). O *benchmarking* também aparece com destaque na pesquisa realizada globalmente pela Bain & Co., apresentando 44% de utilização entre os seus respondentes (RIGBY; BILODEAU, 2015).

Outro ponto a ser notado na pesquisa é ter a maioria das empresas respondentes (72%) com faturamento anual maior que US\$ 100 milhões, o que pode indicar empresas mais estruturadas, inclinadas a investir em geração de informação e abertas à utilização de ferramentas, podendo ter influenciado os altos índices tanto de conhecimento e experiência no uso de, ao menos, uma ferramenta entre os respondentes (98%) quanto na utilização de, ao menos, uma ferramenta pelas empresas (95%).

Outro aspecto interessante percebido foi: o percentual de respondentes com experiência na utilização de ferramentas, no grupo amostral, ser maior que o percentual de experiência de utilização das ferramentas pelas empresas, o que sugere que as empresas, de maneira geral, já possuem pessoas com experiência e conhecimento sobre ferramentas estratégicas em seus quadros, porém, não as utilizam em sua plenitude o que pode significar perda de oportunidades de competitividade nessas organizações.

De maneira geral, as respostas do questionário aplicado ao grupo amostral sugerem que a variável Benefícios deveria ser a mais forte direcionadora no processo de escolha da ferramenta adequada, pois as taxas de frequência foram mais dispersas na associação entre outras variáveis comparativas e as ferramentas estratégicas disponíveis..

Conceitualmente, a Matriz de Variáveis Comparativas (Quadros 2 e 3) seria acessada pelo gestor, assim que definisse o Desafio Estratégico a ser perseguido e desdobrasse os Benefícios Esperados, obtivesse informações sobre os recursos disponíveis e o Ambiente Externo em que está atuando, para então, selecionar a mais adequada entre as ferramentas disponíveis, estando alerta aos possíveis riscos e limitações de cada opção.

O estudo permitiu também entender as percepções da academia, via literatura *versus* a percepção dos profissionais de mercado, via respostas ao *survey*, o que forneceu informação suficiente para a produção do quadro a seguir:

Quadro 4 - Benefícios – Literatura x *Survey*

	Benefícios	
	Literatura	<i>Survey</i>
<i>Benchmarking</i>	Melhoria de desempenho, Posicionamento em custo, Ganho vantagem estratégica, aprendizagem organizacional	Análise Comparativa, Posicionamento Estratégico, Aprendizagem Organizacional e Eficiência Operacional
Otimização	Foco no cliente; velocidade, compressão, flexibilidade, qualidade, inovação, produtividade	Eficiência Operacional, Mudança Organizacional, Gerenciamento de Custos e Análise de Recursos e Competências
Cenários	Identificação de perigos, avaliação da robustez da organização, melhores opções estratégicas, risco/retorno x incertezas, aprendizagem organizacional, identifica alavancas influenciadoras	Posicionamento estratégico, Avaliação Estratégica, Entendimento do Ambiente e Desenvolvimento de Novos Negócios
Segmentação	Análise e seleção de mercados, gerenciamento de marketing, criação de soluções, adequação do Marketing Mix	Foco no Cliente, Posicionamento Estratégico, Novos Negócios e Design de Produtos e Serviços
5 Forças	Abordagem estruturada, identificação de competidores, ênfase no valor, facilidade de aplicação, sensibilidade de outros	Posicionamento Estratégico, Avaliação Estratégica e Entendimento do Ambiente
BSC	Ligação entre estratégico e tático, comunicação da estratégia, facilitar mudança organizacional, controle e acompanhamento de objetivos, aprendizagem organizacional	Eficiência Operacional e Desdobramento da Estratégia

Quanto aos recursos necessários, utilizados aqui como variáveis comparativas, em resumo, cada variável teve os seguintes destaques na análise dos dados comparativos entre literatura e *survey*:

- Tempo de execução: Na literatura, as informações foram apresentadas de forma mais genérica (Curto, Moderado, Longo), enquanto nas respostas à pesquisa de campo, conseguiu-se uma precisão maior, com intervalos definidos em meses, baseados na experiência e no conhecimento dos respondentes;
- Habilidades Gerenciais: Os respondentes apontam a necessidade de um portfólio maior de habilidades diferentes para a aplicação das ferramentas do que as habilidades abordadas na literatura. Tal padrão pôde ser observado em todas as ferramentas analisadas;
- Origem dos Dados Necessários: Nota-se a presença da “Consulta a Especialistas” em todas as ferramentas com posição de destaque nas frequências de respostas, o que não acontece em nenhuma ferramenta quando se toma por base a literatura Este resultado reforça

a importância percebida desta alternativa, contrastando com sua relativa omissão na literatura especializada;

- Disponibilidade dos Dados Necessários: A aderência entre os resultados originados na literatura e no questionário foi importante. As alternativas que estavam colocadas na literatura foram todas contempladas nas respostas do *survey* de maneira parcial ou total.

Considerando as análises e conclusões apresentadas, pode-se afirmar que academicamente, o estudo contribui para melhor organizar e complementar o conhecimento teórico na área, abrindo, ainda, frentes adicionais para a pesquisa e aprimoramento conceitual para aplicação de ferramentas na estratégia empresarial. Para os gestores, o estudo traz informações que suportam o processo de identificação e seleção de ferramentas estratégicas.

Em todo estudo científico, as limitações e a delimitação do escopo devem sempre estar claras neste trabalho foram elencada as seguintes limitações e oportunidades: Não foi abordado pelo estudo as diferentes teorias e definições sobre os conceitos de ferramenta, técnica e modelo, mesmo sabendo-se que não existe um consenso claro a este respeito, por essa razão, foram utilizados os termos genéricos “ferramentas” ou “ferramentas estratégicas” durante todo o estudo.

O presente estudo não pretendeu aprofundar-se nas definições teóricas de cada ferramenta estratégica, e sim, focar na análise das variáveis comparativas coletadas na pesquisa de campo.

Para a escolha das variáveis comparativas a serem descritas e analisadas, foi utilizado como base o artigo de Prescott e Grant (1988) cujas variáveis foram elencadas para a comparação de ferramentas diferentes. Em pesquisas futuras, outras variáveis adicionais poderão ser analisadas.

O presente estudo teve a participação de representantes de empresas de características (tamanho, localização, origem etc.) diferentes, abrindo-se, então, a oportunidade de pesquisas adicionais investigarem a dinâmica das percepções dos respondentes em diferentes segmentos empresariais.

Não foi definido um caso específico para que os respondentes baseassem-se, portanto, as respostas caracterizaram-se pela experiência de cada indivíduo e pelo ambiente onde exercem suas atividades (mercado, tamanho de empresa, etc..).

Colocados esses pontos, entende-se que as limitações do trabalho não oneram a sua aplicabilidade geral para suportar a escolha de ferramentas para apoio à análise estratégica nas organizações, e ainda, oferece temas que podem ser utilizados em futuros estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONINA, A.; CHALUPSKÝ, V. The current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic. *Economics and Management*. v. 17, n. 4 p. 1535-44, 2012.
- APQC. *Benchmarking: Quick Reference Guide*. American Productivity and Quality Center, 2014.
- BURT, G.; WRIGHT, G.; BRADFIELD, R.; CAIRNS, G.; van der HEIJDEN, K. The Role of Scenario Planning in Exploring the Environment in View of the Limitations of PEST and Its Derivative, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, v. 36, n. 3, p. 50-76, 2006.
- CAMP, R. *Best practice benchmarking: the path to excellence*. [S.l.]: CMA, 1998.
- CHESLEY, J.; WENGER, M. Transforming an organization: using models to foster a strategic conversation, *California Management Review*. v. 41, p. 54-73, 1999.
- COLLIS, D.; RUKSTAD, M. Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 2008
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAVENPORT, T.; HARRIS, J.; MORISON, R. *Analytics at Work: Smart Decisions Better Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2010.
- DAVENPORT, T.; SHORT, J. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*. v. 31, p. 11-27, 1990.
- ERDMANN, D.; SICHEL, B.; YEUNG, L. Overcoming Obstacles to effective scenario planning. *McKinsey on Finance*. n. 55, Summer, 2015.
- FISCHER, R. An overview of performance measurement. *Public Management*. v. 76, n. 9, p. S2-S8, 1994.
- FLEISHER, C.; BENSOUSSAN, B. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2007.
- FULD, L. Taking the first steps on the path of benchmarking. *Marketing News*. 11 September 1989, p. 20.
- GHEMAWAT, P., *A estratégia e o cenário dos negócios*. 3 ed. [S. l.]: Ed. Bookman, 2012.
- GHEMAWAT, P., LEVINTHAL, D. Choice Interactions and Business Strategy. *Management Science*. v. 54, n. 9, September 2008, p. 1638-51.
- GODET, M. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*. v. 65, p. 3-22, 2000.

GRAY, D. Pesquisa no mundo real. Porto Alegre: Ed. Penso, 2014.

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard Business Review. 1990.

HAMMER, M; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation. New York: Harper Business, 1993.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. Administração Estratégica. São Paulo: CENGAGE, 2008.

HUGHES, M. The Tools and Techniques of Change Management. Journal of Change Management. v. 7, n. 1, p. 37-49, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. International Journal of Management Review. v. 11, p. 69-95, 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. v. 70, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review. v. 71, p. 134-147, 1993.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press. 1996.

LAMBIN, J. Marketing Estratégico. [S.l.]: McGraw-Hill, 2000.

LANGLEY, A. In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations. Administrative Science Quarterly. v. 34, p. 598-632, 1989.

MINTZBERG, H.. Safári de estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

MORETTIN, P.; BUSSAB, W. Estatística Básica. Ed. Saraiva, 2004.

OVANS, A. The charts that changed the world. Harvard Business Review. 2011.

POPPER, K. A lógica da pesquisa científica, São Paulo: Ed Cultrix, 2014.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. 1979.

PORTER, M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. The five competitive forces that shapes strategy. Harvard Business Review. 2008.

PRESCOTT, J.; GRANT, J. A manager's guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques. Interfaces, Institute of Operations Research. 1988.

RICHARDSON, R. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGBY, D. Management Tools 2015: An executive's guide. Boston: Bain & Company, Inc., 2015.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. Selecting Management Tools Wisely. Harvard Business Review. Dec. 2007.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. Management tools and trends. Boston: Bain & Company, Inc., 2015.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. Metodologia de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHOEMAKER, P. How to link strategic vision to core capabilities. MIT SLOAN Management Review. 1992.

SCHOEMAKER, P. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. MIT SLOAN Management Review. 1995.

SEARCY, D.; MENTZER, J. A framework for conducting and evaluating research. Journal of Accounting Literature. v. 22, p. 130-69, 2003.

SHAPIRO, B.; BONOMA, T. How to segment industrial markets. Harvard Business Review. 1984.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. Customer Behavior - Consumer behavior and beyond. The Dryden Press. 1999.

STENFORS, S.; TANNER, L. Evaluating strategy tools through activity lens. Helsinki School of Economics. 2007.

SULL, D. Closing the Gap Between Strategy and Execution. MIT SLOAN Management Review. 2007.

WAGNER, R.; PATTON, R. Strategic toolkits practice and performance. The journal of information and knowledge management systems. v. 44, n. 4, p. 470-95, 2014.