

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

RODRIGO ADRIANO MACIEL

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E FERRAMENTAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

SANTO ÂNGELO

2024

RODRIGO ADRIANO MACIEL

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E FERRAMENTAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, pelo Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu do mestrado profissional em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus Santo Ângelo - RS.


Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

**SANTO ÂNGELO
2024**


RODRIGO ADRIANO MACIEL

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Inovação, Sustentabilidade e Desenvolvimento.


Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **MILTON LUIZ WITTMANN**
Data: 07/12/2024 08:36:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann, Doutor em Administração
Orientador/Presidente

Documento assinado digitalmente
 **DANIEL KNEBEL BAGGIO**
Data: 10/12/2024 18:14:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio, Doutor em Contabilidade e Finanças
Examinador Externo

Documento assinado digitalmente
 **ROSANE MARIA SEIBERT**
Data: 11/12/2024 19:10:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Rosane Maria Seibert, Doutora em Ciências Contábeis
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 06 de dezembro de 2024.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar.

Eu sou extremamente grato ao meu orientador Professor Doutor Milton Luiz Wittmann pela orientação, supervisão, conselhos, encorajamento e, em particular, pelo seu tempo, dedicação e estímulo em todos os momentos.

Meus sinceros agradecimentos à URI - Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões e a todos os professores e funcionários do PPGGEO - Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da universidade, pelos ensinamentos durante o curso e pelas oportunas contribuições em relação à minha dissertação. A prof. Dra. Rosane Maria Seibert e prof. Dro. Daniel Knebel Baggio pela gentileza em aceitar participar da minha banca de defesa da Dissertação.

À empresa John Deere da cidade de Horizontina e a equipe, pela disponibilidade em me receber, pelo apoio e por terem contribuído com o projeto.

À minha família, em especial a minha esposa e companheira de todas as horas, Sonara Rosângela Mathioni, pelos momentos que sempre esteve ao meu lado e manteve incondicional apoio, me incentivado a seguir meus projetos.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma auxiliaram para que esse projeto se concretizasse.

RESUMO

A presente dissertação examina as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e as ferramentas estratégicas utilizadas pelos gestores da John Deere para assegurar a continuidade e crescimento organizacional. A dissertação destaca habilidades e ferramentas associadas à importância de adotar práticas de gestão modernas e estratégicas em um mercado competitivo e dinâmico, contrapondo-se à resistência a inovações e à permanência em modelos de gestão tradicionais que podem levar à mortalidade precoce das empresas. A dissertação também propõe um manual de boas práticas, com foco na implementação de estratégias situacionais e na valorização das competências dos gestores. A metodologia consistiu em um estudo de caso de natureza qualitativa, cujos dados foram coletados através de questionário e análise documental, proporcionando uma visão a partir de gestores sobre a eficácia das práticas de gestão na John Deere. A dissertação apresentou as seguintes conclusões, sendo estas: a adoção de estratégias situacionais permitiu uma melhor adaptação às mudanças do mercado, a valorização das competências dos gestores sendo crucial para a implementação eficaz das estratégias e ferramentas de gestão modernas que contribuíram significativamente para a continuidade e o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Competências organizacionais. Ferramentas estratégicas. Gestão de empresas. Boas práticas. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

This dissertation examines the competencies (knowledge, skills and attitudes) and strategic tools used by John Deere managers to ensure organizational continuity and growth. This dissertation highlights skills and tools associated with the importance of adopting modern and strategic management practices in a competitive and dynamic market, opposing resistance to innovations and remaining in traditional management models that can lead to early mortality of companies. The dissertation also proposes a manual of good practices, focusing on implementing situational strategies and valuing managers' skills. The methodology consisted of a qualitative case study, whose data was collected through questionnaire and document analysis, providing a view from managers on the effectiveness of management practices at John Deere. The dissertation presented the following conclusions, namely: the adoption of situational strategies allowed better adaptation to market changes, the valorization of managers' skills was crucial for the effective implementation of strategies and modern management tools contributed significantly to continuity and growth organizational.

Keywords: Organizational competencies. Strategic tools. Company management. Good practices. Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais elementos formadores do conceito de Estratégia Organizacional	44
Figura 2 - Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa	46
Figura 3 - Categorias da estratégia organizacional	47
Figura 4 - Dimensões da Estratégia Organizacional	48
Figura 5 - Processo de gestão estratégicas e seus recursos	51
Figura 6 - Matriz SWOT no contexto do Planejamento Estratégico.....	56
Figura 7 - Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)	60
Figura 8 - Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) como ação estratégica	61
Figura 9 – Modelo de adoção do Balanced Scorecard (BSC) em uma empresa	62
Figura 10 – Arados John Deere.....	777
Figura 11 – Produção de Arados John Deere	777
Figura 12 – Logotipo John Deere.....	788
Figura 13 – Classificação e delineamento da pesquisa	855

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ferramentas utilizadas.....	87
Gráfico 2 Conhecimentos que você utiliza	90
Gráfico 3 Habilidades que você utiliza	92
Gráfico 4 Atitudes que você utiliza.....	94
Gráfico 5 Valores que sustentam a liderança e a gestão estratégica na John Deere.....	95
Gráfico 6: Ferramentas Organizacionais e foco em inovação.....	98
Gráfico 7 Habilidades mais importantes utilizadas	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos constitutivos da gestão estratégica organizacional.....	28
Quadro 2 - Tipologias de estratégias organizacionais.....	35
Quadro 3 - Abordagens estratégicas segundo Porter e Boaventura	36
Quadro 4 - Tipos de competências segundo Prahalad e Hamel	37
Quadro 5 - As 10 escolas de pensamento de Mintzberg	38
Quadro 6 - Tipologias estratégicas.....	39
Quadro 7 - Conceitos de estratégia organizacional	42
Quadro 8 - 5 P's de Mintzberg	43
Quadro 9 - Ferramentas estratégias mais utilizadas no contexto empresarial.....	53
Quadro 10 - Categorias das ferramentas estratégicas e contexto de utilização	54
Quadro 11 - Dimensões fundamentais da Matriz SWOT.....	57
Quadro 12 – Indicadores que podem ser considerados na Matriz SWOT (interno e externo).....	58
Quadro 13 - Estudos recentes sobre Estratégias Organizacionais e crescimento das empresas (2018-2023).....	699
Quadro 14 - Ferramentas Estratégicas e sua Aplicação na John Deere	98

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Problema de pesquisa.....	11
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	Produto	13
1.4	Justificativa	13
2	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	17
2.1	Fundamentação de estratégia: conceitos, planejamento situacional e impactos de contingências ambientais nas empresas	17
2.2	O planejamento estratégico	24
2.3	Indicadores da gestão estratégica das organizações: objetivos, metas e valores	26
2.4	Processo de adaptação das empresas às dinâmicas externas.....	30
2.5	As estratégias organizacionais: definições, pressupostos e seus elementos centrais	32
2.6	As dimensões e categorias das estratégias organizacionais: discussão sobre estratégias de crescimento e desenvolvimento.....	46
2.7	As ferramentas e recursos de gestão comuns às estratégias de crescimento nas organizações	50
2.7.1	Análise da matriz SWOT	55
2.7.2	Balanced scorecard (bsc).....	59
2.7.3	P&D e softwares de gestão de inovação.....	62
2.7.4	Desempenho de talentos	63
2.7.5	Gestão de relacionamento com clientes (CRM)	63
2.7.6	Desempenho e análise de processos.....	64
2.8	Estratégias organizacionais e impactos no alcance de metas de crescimento das empresas	64
3	METODOLOGIA	75
3.1	Corpo de análise	766
3.2	Empresa John Deere	777
3.3	Qual foi a pesquisa?.....	81
3.4	Estratégias e procedimentos da pesquisa	822
4	RESULTADOS	86
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE	106
	APENDICE 1	106

1 INTRODUÇÃO

No escopo do processo de desenvolvimento das atividades essenciais (aqui instituídas o que se conhece como *core competences* é a garantia da continuidade diante de um mercado extremamente agressivo e competitivo, em que participam diversas modelagens e abordagens organizacionais na busca pela fidelização dos consumidores, a amplitude dos serviços e da sua presença no mercado. Cada vez mais as empresas, imbuídas de construir modelos de gestão estratégica, promovam impactos significativos a partir da consecução de metas e resultados pré-definidos no âmbito do planejamento estratégico.

As empresas, atuando dentro de um contexto instável, dinâmico e mutável onde o ritmo acelerado de mudanças ambientais com forte dominância de contingências e arbitrariedades que são comuns ao mercado (a exemplo dos fatores econômicos, financeiros e leis regulatórias), são estimuladas a assegurar a sobrevivência e continuidade de suas atividades produtivas. Neste porvir as transformações são realizadas dentro de estruturas corporativas, a exemplo de modelos de gestão, práticas estratégicas e necessidades de adoção de objetivos e metas institucionais coerentes ao contexto (SANTOS, 2021; SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022; RIBEIRO e SOBREIRA, 2023).

Nesse sentido, tornam-se as empresas e as suas tessituras organizacionais afetas a esse ambiente de profundas e graduais mudanças ambientais, uma vez que, sem estabelecer as relevantes rotinas de configuração e adaptação, dificilmente as mesmas conseguirão atingir os resultados que delas se esperam.

Um reflexo dessa ausência de gestão, motivada à mudança, recai sobre aquelas estruturas organizacionais cujo modelo administrativo ainda se encontra alicerçado e fundamentado em ferramentas de gestão conservadoras e de cunho tradicional. As empresas familiares, por exemplo, enquanto atuam no cenário contemporâneo resistindo em implementar a inovação, tecnologias e insistindo em gestão burocrática, tornam-se cada vez mais alvos de mortalidade precoce (SILVA et al., 2023).

Não é à toa que são muitos os levantamentos e o quadro estatístico recente que discriminam a alta e preocupante taxa de mortalidade precoce de muitas delas e de outras corporações que não conseguem, em função de estímulos reativos ao mercado e das adaptações estratégicas compatíveis com a dinâmica ambiental, suportar a carga de entregar o valor e diferenciação. O que lhes resta, é sucumbirem invariavelmente às diversas pressões e encerrarem suas atividades em pouco tempo de funcionamento (GUERRA, 2023; PONTES; MENTO; LIMA, 2023 e SILVA, et al., 2023).

Dentre outros aspectos e dimensões de gestão, o processo de resistência que enfrentam muitas empresas fadadas ao fracasso é reflexo de duas vertentes: gestão conservadora, com um forte apego às metodologias tradicionais e a ausência de um olhar mais atento e criterioso para o planejamento estratégico, que contempla metas, objetivos, viabilidade, valores, entre outros elementos constitutivos expressivos para motivar a sua continuidade produtiva no mercado.

A primeira vertente de análise é, inegavelmente, um dos principais preditores para a mortalidade precoce de muitas organizações, ainda mais no Brasil, onde nem todas as corporações desenvolveram mecanismos mais reativos de gestão, como se enxerga nos Estados Unidos e países da União Europeia, além dos países asiáticos, cuja falência e encerramento das atividades atingem menores patamares em relação a países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. No Brasil, apesar dos estímulos e incentivos governamentais, ainda assim é elevado o número de empresas que se enquadram nesse contexto (GUERRA, 2023; PONTES; MENTO; LIMA, 2023 e SILVA et al., 2023).

Este contexto tem sua origem pelo fato de muitas delas encontrarem-se fortemente apegadas a ferramentas e práticas de gestão tradicionais comuns às escolas administrativas primárias da Administração - como as escolas clássicas e funcionais de Frederick Taylor e de Henry Fayol afetas ao período histórico da Revolução Industrial inglesa do século XVIII, e as filosofias de gestão mais fechadas, inflexíveis e revolucionárias. Essas organizações, em geral, são determinadas por um modelo de estrutura com muitos níveis de comando, com grande amplitude de competências e responsabilidades concentradas em poucos gestores, rígido controle da produção e do trabalho, pouca ou nenhuma valorização dos profissionais e foco em aumentar a produtividade à custa de métodos ortodoxos (GUERRA, 2023 e SILVA, et al., 2023).

Outrossim, enfrentam, em função de suas próprias particularidades, desafios no tocante à comunicação, liderança, gestão de pessoas, estratégias, produção, processos de trabalho, esgotamento profissional, dentre outras problemáticas que, nos dias de hoje, são alvos de duras críticas e contribuem, conseqüentemente, para o fracasso organizacional.

A segunda perspectiva, que coloca as empresas como incólumes ao ato de se elaborar um planejamento estratégico articulado e consolidado, também se mostra sensível ao fenômeno da mortalidade precoce. A ausência de planejamento estratégico e suas adaptações ao longo do tempo - constituindo-se como elementos situacionais - tendem a obstaculizar a sustentabilidade organizacional, pois, às escuras, nenhuma empresa consegue prever mudanças no cenário externo, tampouco reagir de forma adequada, por meio de estratégias e ferramentas compatíveis com os desafios que permeiam o ambiente. Neste alinhamento, Guerra e Silva (2023) enaltecem

o planejamento estratégico como sendo:

um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação. Que procura responder a algumas questões, como: por que a organização existe, o que ela faz e como ela faz. O resultado do processo deve ser um conjunto de planos flexível que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de vários anos. Nesse modelo de gestão, a estratégia é tomada como intenção deliberada, expressa por meio de plano formal, resultante de intenso trabalho de análise. Neste estilo de gestão, decisões estratégicas são tomadas pela gerência sem estarem diretamente ligadas às operações necessárias para implantá-las, isto é, ocorre destacamento entre formulação e implementação da estratégia (2023, p. 77).

Aqui, configura-se o planejamento estratégico conhecido como situacional ou contextual, isto é, aquele que acompanha a evolução do ambiente externo e dinâmicas competitivas, o qual admite uma significativa valorização dentro das empresas, porque, em seu escopo, existem mecanismos e instrumentos mais inovadores de estratégia organizacional, que motivam uma empresa a reagir a diversos cenários nos quais se desenvolvam.

O referido modelo de planejamento estratégico, o situacional, possibilita que os gestores e demais atores laborais, estruturas produtivas, processos e o processo administrativo como um todo, por meio de competências e conhecimento instituídos, reajam adequadamente às intempéries e aos entraves ambientais, possibilitando um dimensionamento, assim como o rearranjo e a organização de estratégias produtivas (COSTA, 2021 e MOREIRA, 2021).

Dessa maneira, termos como a análise SWOT, o princípio de Pareto, princípio de Ishikawa, Lead time, gestão da qualidade total (GQT), gestão por competências, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard, Canva, dentre outros instrumentos afetos às gestões modernas, têm se tornado cada vez mais comuns e participativos no cotidiano das empresas. A própria contemporaneidade da Administração e de seus processos de gestão tem motivado a adoção, implementação e a avaliação de diversas estratégias organizacionais.

Como construtos valiosos e contributivos a empresas modernas, ainda mais no que concerne ao atendimento de suas metas e objetivos institucionais, tornam-se as estratégias organizacionais elementos preponderantes para o desenvolvimento e fortalecimento de uma gestão produtiva, exitosa e rentável, com possibilidades para alavancar os negócios diante do mercado competitivo. Neste porvir, essas estratégias organizacionais evocam a construção de uma empresa cuja cultura desenvolva uma mentalidade de crescimento produtivo, valorização das pessoas e organização dos processos com ênfase na eficiência e eficácia que dimensionem um clima organizacional salutar (SPALENZA e AMARAL, 2018; OLIVEIRA, et al., 2019 e MOREIRA, 2021).

Em termos conceituais, reconhecendo seu valor indispensável às empresas, as

estratégias organizacionais compreendem o conjunto das ações, dos instrumentos e das práticas administrativas que substanciam uma gestão orientada aos resultados e consecução efetiva das metas e objetivos institucionais estabelecidos no escopo do planejamento estratégico.

Ademais, considerando sua dimensão epistemológica, os primórdios que se perfazem no conceito de estratégia organizacional remontam os períodos de guerra e da adaptação das empresas industriais ao contexto da Revolução Industrial. Como a denominação ainda sendo substanciada, a estratégia organizacional dizia respeito às ações institucionais reativas, com pouco fundamento administrativo, às dinâmicas do cenário industrial, este permeado de movimentos, lutas e reformas no que tange ao estabelecimento do ritmo e execução do trabalho (SPALENZA; AMARAL, 2018; OLIVEIRA, et al., 2019 e MOREIRA, 2021).

Nas décadas de 50, 60, 70 e 80, o conceito de estratégias organizacionais foi sofrendo adaptações, incorporando elementos comuns aos contextos socioculturais e organizacionais de suas épocas, passando a adquirir uma perspectiva mais prática e reflexiva enquanto mecanismo potencializador de gestão estratégica. Mas, apesar disso, existiam lacunas no que compete à inovação das ferramentas administrativas. Foi somente a partir da década de 1990, especialmente nos anos 2000, com o boom tecnológico, que o conceito de estratégia organizacional configurou-se como o meio de atuação que se admite nos dias de hoje (ANDRADE, 2020 e COUTINHO, 2021).

Outrossim, ante à contextualização e mudanças ao longo do tempo, em parte acompanhando o desenvolvimento da própria organização e dos seus preâmbulos, a estratégia organizacional é, sem dúvida, uma variável de gestão contemporânea que deve ser observada, refletida e discutida em diversos meandros e dimensões, tendo em vista suas incontáveis contribuições para a definição de cases de sucesso e da razoabilidade das metas e objetivos institucionais.

1.1 Problema de pesquisa

O processo de gestão tem, na atualidade, admitido diferentes nuances e se distanciado, de maneira significativa, de conceitos prontos e acabados e de modelos que assinalam uma forma única de crescimento para uma organização. Percebe-se então, que o crescimento de uma empresa não mais se conecta com formato simplista, unilateral e com fórmula única de tratamento, se constata que o crescimento e consolidação de uma empresa em um determinado segmento, tem mais relação com reconhecimento quanto ao segmento em que esta empresa atua, com a identificação desta com o seu público consumidor e com o desenvolvimento do

olhar analítico que deve ser delegado para cada organização, reconhecendo suas essencialidades e singularidades como o fator que a torna única e, por isso, passível de uma abordagem profissional personalizada (ANDRADE, 2020; COSTA, 2021; RIBEIRO; SOBREIRA, 2023 e SIQUEIRA, 2023).

Nesse mesmo contexto, é importante que se avalie que, segundo Almeida e Oliveira (2021), o crescimento organizacional não está correlacionado a eventos que, até bem pouco tempo eram tidos como motivo para que uma empresa crescesse. Pelo contrário, é o reconhecimento de que são múltiplos os fatores que corroboram tanto para seu crescimento quanto para o seu decaimento, resumindo em mortalidade precoce, que faz com que a adoção de estratégias e de medidas de contenção ou impulsionadoras, sejam realmente eficazes.

Por esse motivo, esse conhecimento se ancora no reconhecimento quanto à indispensabilidade, nos dias atuais, da adoção, da implementação e da avaliação de estratégias aplicadas ao contexto corporativo, com o foco no cumprimento de metas de crescimento e desenvolvimento de empresas (DIAS; SILVA e BARBOSA, 2022).

A partir desse entendimento, o que se compreende é que, conforme mostram Carraro et al. (2018), perpetuava-se, anteriormente, o pressuposto de que a criação de um negócio economicamente estável, gerador de empregos e alinhado com as necessidades consumeristas de uma comunidade ou sociedade, estava diretamente articulada com um dom pessoal de cada indivíduo, ou com o tino orgânico para negócios. Atualmente, é reconhecido que todo modelo de negócio requer, para o seu adequado funcionamento e alavancagem, o conhecimento, a dedicação e, acima de tudo, as estratégias que possam viabilizar produtivamente a sua abordagem e, com isso, promover uma melhor interação entre as empresas e a sociedade (MORAIES et al., 2019).

Nesta senda, reconhece-se que a capacidade de gestão dentro de uma empresa, sem importar seu segmento ou tamanho, depende da capacidade que o gestor tem de reconhecer desafios que lhes são apresentados, de compreender de que forma determinados problemas serão solucionados e, sobretudo, de ser capaz de prever as possibilidades de crescimento e de lidar com dificuldades e diferentes obstáculos que, naturalmente, surgem nas rotinas administrativas de qualquer organização.

Nesse sentido, após discutidos os principais meandros e pressupostos sobre a temática aqui admitida, esta dissertação busca elucidar e também responder ao seguinte problema norteador de pesquisa: Quais são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e ferramentas utilizadas pelos gestores da John Deere em nível estratégico?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) e ferramentas utilizadas pelos gestores da John Deere em nível estratégico.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar conhecimentos, habilidades e atitudes utilizadas pelos gestores em nível estratégico da empresa John Deere.
- Apontar as ferramentas utilizadas pelos gestores da John Deere em nível estratégico.
- Propor um manual de boas práticas de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) e ferramentas relevantes em nível estratégico da gestão de uma empresa.

1.3 Produto

Manual de boas práticas de competências (CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitudes) e ferramentas relevantes em nível estratégico.

1.4 Justificativa

Percebe-se através da pesquisa, que as organizações, em seus diversos modelos de gestão, têm buscado implementar mecanismos estratégicos para assegurar a continuidade dos negócios e a sustentabilidade produtiva. Inseridas em um mercado competitivo e agressivo, é fato que as empresas têm fomentado ações e práticas que contribuem para a construção de uma cultura organizacional orientada à análise, identificação e gestão dos resultados focados em metas, dentre outros, a fim de desenvolver uma exitosa e assertiva ferramenta de planejamento estratégico.

Frente a essa dinâmica contextual, os desafios e riscos que enfrentam para assegurar

posicionamento e alavancagem no mercado, torna-se fundamental que os gestores desenvolvam estratégias mais proíficas, a fim de reduzir as chances de enquadramento do fenômeno da mortalidade precoce dos negócios (GUERRA, 2023; PONTES; MENTO; LIMA, 2023; SILVA, et al., 2023).

Segundo Silva et al., (2023), em 2020, no Brasil, encontravam-se registradas um quantitativo de cerca de 17 milhões de pequenos negócios, que concentravam 99% de todas as empresas inseridas no contexto do mercado brasileiro, sendo elas, por sua vez, responsáveis por aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e concentravam 55% dos postos de trabalhos formais.

Esses dados evidenciam que as empresas admitem uma significativa presença estrutural no mercado, de modo a dinamizar as variáveis que estabelecem um cenário competitivo, em que se instaura a necessidade de adoção de estratégias organizacionais que desencadeiem diferenciação e valor agregado, para gerar um efetivo desenvolvimento produtivo.

O contraste entre os dados e seus impactos na rotina organizacional também são observados na perspectiva da regionalização geográfica no Brasil. Por exemplo, em alguns Estados, observou-se uma maior concentração da mortalidade precoce em comparação aos demais. Minas Gerais apresentou, em 2020, uma maior taxa de mortalidade, concentrando um percentual de 30%. O Distrito Federal, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, por sua vez, registraram uma taxa de mortalidade precoce de 29%. No Estado do Amazonas, 22% encerraram as suas atividades em até 5 (cinco) anos de funcionamento e, no Rio de Janeiro, esse valor foi de 23% (GUERRA, 2023; SILVA, et al., 2023). Dessa maneira, esses resultados estatísticos implicam no entendimento de que esse desafio se encontra, evidentemente, equalizado no Brasil, considerando as regiões geográficas e as suas dimensões de desenvolvimento.

As evidências, em primeiro momento, apontam para a preocupante realidade em que vivem, pois, as organizações diversas instauradas no Brasil: muitas delas não suportam a carga e as pressões do mercado competitivo, em grande parte das vezes por não adotarem os mecanismos e também as estratégias organizacionais mais compatíveis com dinâmicas e configurações do ambiente externo (GUERRA, 2023; PONTES; MENTO; LIMA, 2023; SILVA, et al., 2023).

Isso coloca, dessa maneira, a discussão sobre as estratégias organizacionais alicerçadas no viés do planejamento, em posição privilegiada no mundo corporativo, na Administração e desenvolvimento das teorias de gestão e na literatura científica especializada. No mundo corporativo, a adoção de estratégias organizacionais mais arrojadas e coerentes ao contexto em

que se encontram inseridas as empresas tendem a reduzir as possibilidades de mortalidade (GUERRA, 2023 e SILVA, et al., 2023).

Um estudo do Silva et al., (2023), a partir das bases de dados da Receita Federal do Brasil (RFB) e também de análises de campo empreendida entre os anos de 2018 a 2021, entre as empresas que encerraram as suas atividades produtivas em 2020, verificou-se: uma maior proporção de quem conhecia menos aspectos relevantes e estratégicos do negócio. No tocante ao planejamento estratégico, 17% dos gestores disseram não ter feito nenhum planejamento e 59% dizem ter feito para no máximo 6 meses, ao passo que muitos deixaram de levantar informações relevantes para criar o negócio. Segundo Pinsky e Kruglianskas (2019, p. 43):

o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar as mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, além de examinar os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Portanto é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

Para as empresas que mantiveram suas atividades, no contexto de gestão e estratégias organizacionais, elas se mostraram mais ativas e enfatizaram que, entre outros aspectos, a diferenciação e adaptação de produtos e serviços foram práticas estratégicas mais relevantes.

Na perspectiva da Administração e teorias de gestão correlatas à área, são as estratégias organizacionais classificadas quanto à dimensão de gestão estratégica e quanto às especificidades administrativas. As dimensões de gestão estratégica, por si, compreendem as estratégias organizacionais de sobrevivência, manutenção, de crescimento e desenvolvimento. Ademais, quanto às especificidades administrativas, são classificadas em: estratégias de penetração no mercado, desenvolvimento dos produtos, desenvolvimento de mercado e diversificação. Alguns autores da corrente da Administração Moderna, colocam “inovação” com outro modelo dessa abordagem, a exemplo de Peter Drucker, Maximiano, Kotler e Keller (PEARCE; MACIARIELLO; YAMAWAKI, 2020; COUTINHO, 2021; RIBEIRO; SOBREIRA, 2023).

No que tange à literatura acadêmica especializada, faz-se relevante destacar a necessidade de observação da produtividade científica que dialoga e discute sobre as estratégias organizacionais. Análises, à literatura publicada nos últimos 10 anos (2013-2023), refletem em rica produtividade no escopo da gestão estratégica das empresas, reverberando em diversas evidências - sejam empíricas ou de revisão de literatura - com possibilidade de

aplicação/reprodução às rotinas corporativas.

Quanto às estratégias organizacionais, de desenvolver o levantamento analítico dos principais estudos que reflitam sobre essas questões dentro do atingimento das metas e de crescimento das empresas, estas enfatizam as práticas e as dimensões mais destacadas nesse contexto. Estas, por seu turno, se tornam um argumento indispensável para a formação de uma epistemologia recente sobre as estratégias organizacionais e seus principais construtos empregados na gestão corporativa contemporânea. Esse mapeamento e sistematização das informações e dados constitui-se como tarefa fundamental para a identificação do cenário vigente e das estratégias mais comuns nesses ambientes.

Por fim, o conhecimento em estratégias organizacionais tende a capacitar e instruir gestores ou futuros profissionais da área da Administração a compreender os desafios presentes no ambiente externo, desenvolvendo um olhar mais estratégico e competitivo, bem como estruturando um processo decisório mais assertivo e efetivo à adoção de estratégias organizacionais que desencadeiem em melhores respostas à cada gargalo identificado no crivo da gestão corporativa.

Destaca-se que é de suma importância qualificar e desenvolver a economia local e regional através da qualificação e do conhecimento na gestão em nível estratégico de uma organização, assim como desempenhar a função de orientar e contribuir com a gestão em um nível estratégico, a gestão da organização John Deere através das respectivas identificações de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) e ferramentas.

2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

2.1 Fundamentação de estratégia: conceitos, planejamento situacional e impactos de contingências ambientais nas empresas

É consenso que, na contemporaneidade, as organizações (considerando suas diversas abordagens e modelagens de gestão) têm demandado maior avaliação dos fatores do ambiente em que se encontram inseridas e participativas, a fim de focar e elucidar soluções estratégicas mais ágeis, dinâmicas e assertivas, que tornem, pois, esses espaços corporativos preparados para os desafios do mercado competitivo e agressivo.

Ante a essas questões e problemáticas, estimular a adoção de ferramentas de gestão que contemplem, em seu escopo, modelos de base mais estratégica têm assegurado a construção de ambiente empresarial com característica reativa e sistêmica, comuns às organizações contemporâneas. Por sua vez, ao implementar essas medidas estruturalizadas e alinhadas às variáveis externas, denominadas de contingências ambientais, torna-se a empresa, com essa visão estratégica, uma verdadeira fonte de crescimento, sustentabilidade produtiva e desenvolvimento, com entrega de alto valor agregado em produtos ou serviços, além de assegurar melhor posicionamento no mercado (COSTA, 2021; FONTENELE, et al., 2022 e GUERRA, 2023).

Todas essas ações e práticas, empregadas pelas organizações, que definem uma perspectiva de previsão, adaptação e adoção dos instrumentos coerentes com as mudanças contínuas e aceleradas de um ambiente externo, visando promover as manutenções do sistema produtivo, com ênfase no crescimento organizacional e em fidelização de mercado consumidor, engendram o conceito de Gestão Estratégica.

Dessa maneira, como termo comum à ciência da Administração, amplamente difundida e discutida nos cenários de gestão contemporânea, a Gestão Estratégica é, ainda mais atualmente, a concepção administrativa transformadora, que impulsiona as empresas para alcance de resultados, metas e objetivos institucionais amparados em valores organizacionais sólidos e consistentes (BERTOLETTI; SILVA, 2023; BORGES e MALVEZZI; MENEZ, 2023).

Em termos conceituais, a estratégia organizacional define-se na qualidade do desenvolvimento de um plano coerente e alinhado às dinâmicas ambientais (internas e externas) para suscitar o alcance de objetivos institucionais dentro de determinado período. Neste

alinhamento, a estratégia organizacional consiste em um conjunto de políticas reativas de gestão, alicerçadas em variações e mudanças ambientais, que asseguram, pois, a sustentabilidade organizacional diante de um panorama em que se enxergam alta competitividade, a concorrência e os comportamentos variados dos consumidores (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022 e SIQUEIRA, 2023).

Uma estratégia, do ponto de vista da gestão empresarial, determina como os gestores e suas equipes de trabalho responderão a um fator de risco, seja por meio de ações gerenciais que impulsionam o ritmo e volume produtivo ou mobilizando os profissionais para definição de novos caminhos para a superação dos desafios que se interpõem na rotina corporativa (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022; SIQUEIRA, 2023).

Difícilmente se pensa em alavancagem, crescimento e em desenvolvimento exponenciais adquiridos durante a fase de maturidade e planejamento, sem refletir sobre impactos produtivos sobre a Gestão Estratégica. Assim, esse conceito revela ser um sistema de indicadores e de parâmetros administrativos de desempenho que delinea o percurso organizacional a ser seguido, modulando as iniciativas e práticas estratégicas pré-definidas no planejamento (MOREIRA, 2021).

O fundamento-base da Gestão Estratégica é a integração e a articulação das atividades desenvolvidas e processos adotados, tornando gestão empresarial mais interdependente e sistêmica. Que segundo Coutinho:

A Gestão estratégica consiste em três elementos básicos:

- (1) análise sistemática do ambiente;
- (2) formulação da estratégia; e
- (3) implementação da estratégia.

A gerência faz análise sistemática tanto do ambiente externo, buscando oportunidades e ameaças, quanto do interno, buscando forças e fraquezas. Os fatores a seguir, mais importantes para o futuro da corporação, são os chamados de fatores estratégicos: as forças, as fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT). A gestão estratégica organiza atributos que as diversas áreas têm a dar à empresa, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas (profissionais), estes dispersos pela organização (2021, p. 62).

Com base nos seus elementos constitutivos, Coutinho (2021, p. 63-64):

- a) A análise sistemática do ambiente corresponde à identificação de fatores, variáveis e contingências presentes no ambiente externo e com capacidade de interferir nas dinâmicas organizacionais;
- b) A formulação da estratégia inclui a identificação de oportunidades e das ameaças no ambiente externo, e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Na continuidade desta etapa, é necessário também avaliar as forças e as fraquezas da empresa, além dos recursos à mão e disponíveis; e
- c) A implementação da estratégia compreende uma série de subatividades. Se o

objetivo é determinado, então podemos mobilizar os recursos de uma empresa para atingi-lo. O momento de agir, de criar ações que coloquem na prática os planos criados, entendendo-se, dessa maneira, todo o processo da Gestão Estratégica com referência aos planos e ações da administração (2021, p. 63-64).

Conforme introduzido anteriormente no Brasil, é alta e preocupante a taxa de mortalidade precoce de empresas com plenas capacidades e possibilidades para um crescimento mais expressivo no mercado competitivo. Isso porque, no ambiente em que se encontram, diversos fatores e variáveis tendem a interferir, de forma positiva ou negativa, na continuidade ou interrupção das atividades produtivas, podendo ser, inclusive, encerradas definitivamente (ALBUQUERQUE e ESCRIVÃO, 2023).

Ficou identificado que grande parte dos gestores encontram dificuldades para desenvolver mecanismos estratégicos necessários para construir bons e sólidos planejamentos, inclusive observaram-se certas resistências em sua elaboração e na contemplação na perspectiva de elemento de gestão. Ademais, em qualquer aspecto e âmbito, independente da abordagem e modelo organização, da sua complexidade, considera-se o planejamento (sempre) como ferramenta indispensável à consecução de objetivos e atingimento de resultados institucionais, assegurando o fortalecimento de mecanismos competitivos e diferenciados (MOREIRA, 2021 e LEMOS, 2023).

Aqui, define-se a característica de estratégia competitiva. Essas estratégias preterem a consecução de determinados objetivos institucionais: alavancagem para a empresa, por meio de impulso produtivo; definição de valores de diferenciação e a inovação (produtos e serviços); e decisões reativas dos gestores às contingências e riscos do ambiente externo competitivo (NOBRE, 2019; SIQUEIRA e BOAVENTURA, 2022).

Diante desse quadro, observou-se que, nas empresas encerradas, a ausência de planejamento estratégico, metas e objetivos bem definidos e delimitados e o uso de ferramentas de gestão mais inovadoras, tecnológicas e disruptivas foram preditores de mortalidade precoce (CARNEIRO, et al., 2023 e GUERRA, 2023).

Por sua vez, aquelas que adotaram a Gestão Estratégica como instrumento de enfrentamento as contingências externas, apresentando um modelo de gestão adaptativa e também situacional, apresentaram melhores resultados ante a desafios ambientais, quais sejam: elementos regulatórios (promulgação de lei e regramentos, por exemplo), juros, inflação, presença dos atores políticos, concorrentes, cenários e prospectos culturais, sustentabilidade, o comportamento do consumidor, tecnologias, dentre outros.

As contingências ambientais são conceituadas como as variáveis que não se encontram

engendradas no escopo das organizações, mas que podem interferir sua dinâmica de gestão estratégica, gerando resultado de crescimento, desenvolvimento ou mortalidade precoce. São essas variáveis que determinam, nas empresas, quais serão as abordagens estratégicas que nortearão o processo decisório das gestões e que definirão, também, a construção do planejamento (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020; ANDRADE, et al., 2022). Ademais, torna-se importante destacar que todas as contingências ambientais produzem expressivos reflexos nos modelos adotados de Gestão Estratégica, ainda mais a tecnologia, ações regulatórias, atores políticos e indicadores financeiros.

Com a globalização e as transformações significativas que permearam todos os segmentos, setores e sociedade, a necessidade de agrupar, organizar, coletar e sistematizar as informações ficou cada vez mais frequente dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas. As tecnologias e os seus recursos, nesse sentido, vieram para contribuir positivamente para construir no meio corporativo uma cultura de proatividade, simplificação de processos, eficácia e dinamismo (COSTA, 2021; DIAS; SILVA; BARBOSA, 2022; MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Observa-se, consoante a apontamentos de Coutinho (2021), que, com o avanço sistêmico da tecnologia, com o aumento de acesso à informações e com o aumento de capital intelectual e mão-de-obra, todo o modelo de administração empresarial foi modernizado. Nesse sentido, observa-se que, com mais acesso aos colaboradores qualificados, com a possibilidade de modernização de processos operacionais e de gestão estratégica, somado ao aumento de qualidade de produção de uma empresa, desenha-se um cenário dúbio que, ao mesmo passo em que se torna promissor ao crescimento e desenvolvimento organizacional, torna-se também algo de empresas que resistem à dinamicidade desse novo cenário.

Curvello e Andrade (2022), avaliando as empresas que aderem ao cenário dinâmico e mutável que se apresenta na atualidade, apontaram o motivo pelo qual se compreende que é pertinente, às corporações e aos sistemas empresariais, a compreensão geral sobre a presença de contingências ambientais, compreendendo, também, a importância de gerir estrategicamente todo esse cenário, em favor do crescimento e do desenvolvimento organizacional, com a concretude de suas metas e objetivos institucionais.

Enes (2019), em seus estudos sobre a administração contemporânea, diz que a adoção de inovações enquanto práticas de gestão estratégica abarca todas as funções que estão diretas ou indiretamente atreladas ao uso, controle e obtenção de recursos administrativos diversos. De maneira sintetizada, está ligada diretamente à conquista de avanços no que compete ao melhor aproveitamento das competências e habilidades de seus profissionais, otimização de tempo e

um correto planejamento das suas reais demandas institucionais, ou, ainda, inventariando recursos que estão à disposição da empresa (MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Neste porvir, Nascimento (2018) pontua que, a partir da Revolução Industrial, que se desenvolveu na Inglaterra entre 1760 e 1860, atingiu maior destaque e ênfase a construção do modelo de sociedade que se tem hoje. Um olhar breve sobre o passado coloca, em primeiro plano, a compreensão de ações pretéritas que foram essenciais para o modelo de vida que se tem na atualidade, e logo essas mesmas ponderações podem ser, assim, aplicáveis às empresas e dinâmicas estratégicas de negócios (COSTA, 2021 e MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Curvello e Andrade (2022), tecendo comparativo entre a primeira revolução e a que se vive atualmente, isto é, a 4ª Revolução Industrial – que surge endossada por uma transformação digital em todos os setores – destacam que será facilmente percebido que a disparidade entre os equipamentos e demais recursos é evidente e alarmante do ponto de vista do desenvolvimento e crescimento empresarial.

Não obstante esse fato marcante, o foco implícito entre uma revolução e outra também destoa de maneira considerável, especialmente se levado em conta o fato de que, enquanto a primeira vertente focava na mecanização, na industrialização e na inserção de maquinário no espaço laboral, por sua vez, a revolução digital atua com base na otimização e no melhoramento de produtos e serviços que já existem, não apenas restringindo-se ao escopo industrial, mas abarcando fenômenos mais amplos, como os mercados, atores políticos e as instituições estatais (COSTA, 2021; DIAS; SILVA; BARBOSA, 2022 e MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Outrossim, nesse aparato, Moreira (2019) diz que é preciso considerar que a inclusão de tecnologias de comunicação e informação (TICs) ao processo de gestão estratégica é irremediavelmente complexo, além de necessário ao fortalecimento de práticas e mecanismos mais contributivos ao desenvolvimento e alavancagem das empresas diante do cenário externo e de suas contingências ambientais múltiplas e interferentes. Evidentemente, as tecnologias e recursos digitais encontram-se cada vez mais enraizados na cultura social e popularizados em diversos meandros, entre as famílias, educação, política, entre outros segmentos (COSTA, 2021; DIAS; SILVA; BARBOSA, 2022 e MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Para Costa (2021), a compreensão de que a adoção de tecnologias na revolução digital que acontece no mundo, nada mais é do que uma necessidade de adaptação a um modelo que

se encontra presente na rotina social e organizacional. O autor enfatiza, em sua abordagem, que a adesão aos preceitos trazidos pela revolução digital, proporcionou, em uma escala mais ampla e plural, uma mudança considerável no modo como as pessoas se comunicam, tomam e estruturam as suas decisões, fecham negócios e constroem relacionamentos interpessoais.

Também se observa, segundo os preceitos de Enes (2019), que é necessário que se leve em conta o fato de que a revolução tecnológica de que se fala, encontra-se presente no cotidiano social e é, de uma determinada maneira, autoinstrutiva. No entanto, é preciso levar em conta o fato de que, no âmbito geral, as tecnologias que são disponibilizadas e que gradativamente modificam o modo como as organizações gerem suas ações estratégicas e influem no setor, ainda encontram resistência em seu processo de adesão, contribuindo para a desestruturação e, em grande parte, à mortalidade precoce (MASCARENHAS; NUNES e MERGULHÃO, 2023).

Conforme entendimento de Nobre (2019), é relevante que se pense que a introdução de tecnologias e recursos digitais no contexto organizacional e nos seus mais diversos segmentos, orienta direta e indiretamente, no campo individual, a conduta de cada um, inclusive dos gestores e profissionais imbuídos do trabalho de base operacional, tática ou estratégica. De maneira geral, observa-se que há certa dificuldade por parte de gestores de negócios, em recondicionar seu comportamento administrativo ou de liderança no que compete a uma adesão mais efetiva e segura às inovações, como uma nova tecnologia, por exemplo (COSTA, 2021; DIAS; SILVA; BARBOSA, 2022 e MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Notoriamente, Mascarenhas, Nunes e Mergulhão (2023) citam que a mutação que eclode com a revolução digital se diferencia das demais, em aspecto específico, os fatores de readequação comportamental não partem de esferas com maior poder de impacto comercial como as organizações estatais por exemplo. Aqui, o que se percebe é que, especialmente no caso do Brasil, primeiramente se tem lenta adesão da sociedade à determinada tecnologia, para, em seguida, as organizações diversas aderirem a tal proposta.

Frente às questões que perpassam o desenvolvimento e o ritmo produtivo das empresas, tem-se cada vez mais observado como as gestões e os diversos agentes de trabalho buscam usufruir das vantagens oriundas da incorporação de recursos tecnológicos, em especial com o uso de Sistemas Informatizados (SIS), que atuam no controle de dados, conferindo um suporte maior à estruturação de modelos de tomadas de decisões mais ágeis e profícuos dentro das instituições (COSTA, 2021; DIAS; SILVA; BARBOSA, 2022; MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Neste alinhamento, é improvável que se passe adiante com a análise aqui proposta, sem destacar o caso específico das redes sociais e os canais de mídia, onde se observa, conforme

Curvello e Andrade (2022), que, inicialmente, a criação de perfis tinha foco específico de engajamento social e posteriormente, para fins mercadológicos, com a germinação do fenômeno do marketing digital e múltiplos canais de comunicação, com grande amplitude. Isso certamente provocou, nas organizações estatais e nas privadas, a necessidade de encontrar uma interação que faça uso desses recursos, colocando-os à disposição da sociedade e estabelecendo mecanismos de contato, transparência e comunicação, com reflexo na definição da imagem organizacional (COSTA, 2021 e MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Outro campo claramente alcançado pela transformação digital, conforme Andrade et al. (2022), é a área educacional. A oferta de educação à distância (EaD) se intensificou em diversas organizações educativas, refletindo nas metodologias e em formas como o professor se relaciona com estudante, possibilitando o consumo de infoprodutos, como e-books, web-aulas, tele aulas e fóruns virtuais.

Dessa maneira, o acesso às instituições de ensino superior, também definidos estes como modelos empresariais, foi ampliado e novamente recursos tecnológicos, de maneira geral, tornaram mais democrático o processo de ensino e aprendizagem (ANDRADE, et al., 2022).

Ademais, Enes (2019) e Costa (2021), ao citarem o termo transformação para se referir às mudanças contínuas e graduais que vem acontecendo em decorrência dos avanços tecnológicos, aponta que esse fenômeno evoca uma realidade tangível e pertinente, que pode ser vista à olho nu. Outrossim, compreender o impacto da digitalização de serviços e produtos, na comunidade atual, é uma forma de entender todo o cenário em que cada um se encontra.

Ao observar dinâmicas vigentes que permeiam o mercado consumidor, Enes (2019) diz que é fácil se deparar com várias modificações observadas nas relações como um todo, especialmente relações comerciais que ocorrem nas organizações privadas. Nesse âmbito, é válido salientar que são múltiplos os caminhos percorridos pelos consumidores para adquirir produtos e serviços disponíveis.

Assim, é compreensível que a forma como as negociações acontecem no âmbito comercial comece a passar por modificações para se adequar à sociedade que, de modo continuado e insistente, busca novas formas de viver e se relacionar. Neste passo, é prudente que o gestor e demais membros das equipes de trabalho estudem e compreendam estas dinamicidades no viés empresarial como forma de familiarizarem-se com o novo cenário afeto a ambientes corporativos (COSTA, 2021; DIAS; SILVA; BARBOSA, 2022 e MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Compreende-se que o uso de estratégias organizacionais tem como premissa a consideração ampla de fatores que se integram de forma eficiente com o crescimento e

desenvolvimento organizacional fundamentado em um planejamento, que contemple múltiplos cenários (otimistas ou pessimistas). Neste caso um fato que se denomina, no contexto da Gestão Estratégica, como planejamento situacional ou contextual, isto é, propenso à mudança conforme as influências das contingências.

2.2 O planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um recurso amplamente empregado por todas as organizações contemporâneas, a fim de estimular a identificação de fatores e de oportunidades de posicionamento no mercado, fidelização de clientes e potencializar seus negócios lucrativos, com base em alavancagem, crescimento financeiro e com ações mais efetivas de reação às ameaças e aos riscos ambientais (COUTINHO, 2021).

Trata-se de instrumento que discrimina as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (essas quatro abordagens são conhecidas como Matriz SWOT, discutida à frente), com olhar concentrado particularidades do mercado e exigências, buscando se consolidar e apresentar, ao público-alvo, melhores propostas e custo-benefício.

Sem um planejamento estratégico consistente, coerente e flexível - pois as organizações se desenvolvem e alicerçam os seus pilares de gestão em ambientes abertos, situacionais e dinâmicos -, dificilmente a empresa conseguirá acompanhar o ritmo de desenvolvimento do mercado, dos comportamentos dos consumidores e da absorção de tecnologias e recursos de mídia. Nesse contexto, a gestão estratégica é um elemento preponderante para se solucionar lacunas organizacionais e, com isso, promover uma atuação de maior fluxo, fôlego e rentabilidade (LUGOBONI, et al., 2019; COUTINHO, 2021; BARRETO; NASCIMENTO, 2023 e SILVA, et al., 2023). De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2022, p. 134):

o planejamento estratégico é o processo sistemático de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional, visto que, ao definir condições futuras almejadas, deve possuir, como premissa, uma análise apurada sobre sua situação em relação ao ambiente. Além disso, como conjunto de processos formais, exige a elaboração de planos de ação, com o estabelecimento de responsáveis, custos e também de prazos, a fim de que seja possível o acompanhamento de atividades, gerando flexibilidade para a atualização e o aprimoramento do planejamento instituído (2022, p. 134).

Em outro ponto de análise e reflexão, o planejamento estratégico é processo sistêmico, contemplado no contexto das corporações diversas, que possibilita, aos gestores e equipes de trabalho, definir um caminho assertivo e produtivo para o desempenho das atividades e funções organizacionais diversas, a fim de orientar a consecução dos objetivos pré-definidos e as metas

valorativas institucionais.

Nesse prisma, em função do seu caráter adaptativo frente às influências dos atores ambientais, torna-se o planejamento estratégico contextualizado às dinâmicas do mercado, tornando-se construto situacional, que é também determinante para a definição das concepções etimológicas da Gestão Estratégica (MORAIS, et al., 2019 e HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2022).

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) surge como nova alternativa ao Planejamento Estratégico Tradicional. O novo modelo considera a atuação dos atores no contexto social e determina uma maior flexibilidade, no tocante às diversas realidades, buscando o alcance das metas e de objetivos, e sendo capaz de adaptar-se às contingências ambientais (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2022).

O planejamento estratégico é instrumento valioso para construção de planos de ações que contemplam objetivos e metas de qualidade e desempenho, inclusive na prestação de serviços. Muitas vezes, são os planos de ação reflexos da realidade social, buscando cada vez mais cobertura das necessidades da sociedade e a sua conseqüente satisfação, a exemplo do Planejamento Estratégico Situacional. Como conceito desenvolvido por Carlos Matus, o PES é considerado, pois, um planejamento por problemas e visa analisar características da realidade social, visando fundamentar as ações e as práticas de gestão administrativa na direção de construção de soluções eficientes que resolvem um determinado problema (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2022).

O PES é a ferramenta que permite situar o sujeito que planeja dentro da realidade estratégica que produzirá reflexos positivos sobre os problemas dos consumidores, considerando os dois principais aspectos. Primeiro, a existência da realidade social, compatível com necessidades básicas da sociedade que enfrenta múltiplos desafios e problemáticas, em que muitos nem sempre são solucionados. Por outro lado, existem as estratégias, políticas de desenvolvimento e também os planos de ação que contemplam a necessidade e, através do planejamento, buscam solucionar conflitos que são considerados problemáticos (BORGES; MALVEZZI; MENEZ, 2023). Segundo apontamentos de Borges, Malvezzi e Menez (2023), desenvolvendo o método de planejamento situacional, foram definidos alguns segmentos, entre os quais destacam-se os seguintes:

- a) Explicativo: Descrição e análise da realidade do mercado.
- b) Normativo: Os objetivos são identificados e pré-definidos.
- c) Estratégico: Verificar se as ações são viáveis para alcançar objetivos e as metas institucionais, sejam de "crescimento" ou de "desenvolvimento".

d) Tático-Operacional: Definição de metas e também a avaliação da execução e do alcance dos resultados.

É, nesse caso compreendido, que não é mais eficiente a validação de fatores unilaterais de gestão, pautados em abordagens conservadoras e tradicionalistas, e que denotam uma percepção superficial do gestor em relação ao desenvolvimento e ao crescimento organizacional, como, por exemplo, a ênfase em aumento de vendas ou maximização dos lucros auferidos nos negócios empresariais (COUTINHO, 2021; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2022 e BORGES; MALVEZZI; MENEZ, 2023).

Compreendendo indicadores estratégicos como algo eficiente e coerente com as demandas sociais modernas, compreende-se como indispensável a consideração de desenvolvimento conjunto, preciso, flexível e também promissor das empresas, de gestores, colaboradores e parceiros (stakeholders).

2.3 Indicadores da gestão estratégica das organizações: objetivos, metas e valores

Inegavelmente, os elementos essenciais que constituem as diversas áreas e meandros da Gestão Estratégica, ainda mais no contexto de desenvolvimento das organizações contemporâneas, têm estimulado a construção de práticas e recursos cada vez mais orientadores para a sua sustentabilidade e a definição de vantagens competitivas (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2022).

Frente ao mercado consumidor sensível e ávido por novidades que atendam a suas demandas específicas e, por sua vez, a um ambiente corporativo agressivo e que investe continuamente em diferenciais competitivos para posicionar os negócios e estimular a fidelização dos clientes, é fato que, para sobreviver a um espaço onde inovação, além de desenvolvimento dos produtos e novos segmentos de prestação de serviços são construtos que particularizam modelos de negócios mais rentáveis, as organizações de qualquer segmento devem dispor de estratégias compatíveis e coerentes com os objetivos institucionais, metas, os valores, a visão e missão (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2022).

Nesse sentido, os modelos estratégicos de gestão nas empresas modernas e os seus impactos no crescimento organizacional são formulados com base, dentre outros aspectos, nesses construtos significativos, uma vez que esses determinantes são fundamentais para construção de um ambiente corporativo cuja produtividade e desenvolvimento são norteados por elementos que caracterizam este negócio.

Para a maioria das empresas, a falta de planejamento estratégico consistente, arrojado e

viável, às propostas que seu modelo organizacional exige, constitui-se em um dos principais desafios para a sua continuidade no mercado. Visto que, produzir e prestar serviços de alto valor agregado ao cliente, torna-se dependente de ações e de estratégias próprias que ilustrem e elucidem a sua cultura e clima organizacionais e, sobretudo, empregando os insumos produtivos de maneira razoável e eficiente, fica o modelo de gestão de uma empresa compreendido na missão, visão e valores, bem como os objetivos e metas (RIBEIRO; SOBREIRA, 2023 e SIQUEIRA, 2023).

Evidentemente, esses indicadores tornam-se previsíveis quando as empresas e seus gestores, assim como toda a equipe de trabalho, desempenham atividades, o modelo de gerenciar o negócio e validação do mercado alicerçados em perspectiva comum e conservadora. Por isso que estabelecer mecanismos de diferenciação, de inovação e desenvolvimento de produtos alinhados às demandas dos consumidores são, dentre outros parâmetros, funções inerentes a qualquer gestão contemporânea (RIBEIRO; SOBREIRA, 2023 e SIQUEIRA, 2023).

Identificar o ambiente em que se encontram inseridas as organizações, além das particularidades e comportamentos do consumidor preterido, as contingências e indicadores situacionais que influenciam a visão de negócio, os riscos e ameaças às empresas são, dessa maneira, argumentos indispensáveis à função do gestor, tendo em vista deles dependem a definição das estratégias, seus objetivos e suas metas (RIBEIRO; SOBREIRA, 2023 e SIQUEIRA, 2023).

O sucesso de uma organização, expresso especialmente em seu crescimento e participação no mercado competitivo, assim como sua decadência, resumida numa mortalidade precoce do negócio, dependem diretamente desses indicadores para se fundamentar suas estratégias. Sem objetivos e metas bem definidas, sem uma visão e missão fortalecidas e também de valores que sejam inspiradores, dificilmente uma empresa conseguirá prever os cenários adequados para dirimir os desafios externos e internos, incorrendo em problemáticas maiores.

Não há como se discutir Estratégias Organizacionais sem, contudo, discorrer sobre os elementos supramencionados, considerando que estes fundamentam, pois, o norte central das atividades estratégicas, definindo um escopo competitivo e aliado ao desenvolvimento organizacional (MOREIRA, 2021; RIBEIRO; SOBREIRA, 2023 e SIQUEIRA, 2023).

O Quadro 1, apresenta os principais conceitos de gestão afetos aos modelos corporativos. As definições e, também, contextualização teórica dos termos são reproduzidas seguindo principais perspectivas de gestão propostas por Prahalad (2005) e Maximiano (2017).

Quadro 1 - Elementos constitutivos da gestão estratégica organizacional

MISSÃO	Determina o propósito da organização, constituída por meio de afirmação consistente e motivadora do segmento de negócio, o que determina a construção de sua identidade organizacional e o que move seu modelo de gestão para atuação no mercado, de modo a alicerçar suas abordagens estratégicas e corporativas.
VISÃO	Determina o cenário futuro, onde a empresa deseja estar daqui a algum tempo definido. Trata-se da representação de onde se quer chegar (tempo e espaço) e o que se pretende alcançar com a entrega dos produtos e serviços prestados aos consumidores.
VALORES	Determina os princípios centrais que norteiam a construção das ações e práticas estratégicas, as atitudes e todo o processo de formulação de tomada de decisão de um negócio. São, pois, os ideais e construtos éticos, sociais e valorativos que definem os diversos arcabouços de gestão estratégica.
METAS	Lançar dois novos produtos no próximo ano. Expandir as vendas para dois novos mercados geográficos até o final do terceiro ano. Aumentar o orçamento de marketing em 20% anualmente para promover os produtos existentes e novos.
OBJETIVO	Aumentar a participação de mercado da empresa em 10% nos próximos 5 anos.

Fonte: Prahalad (2005, pág. 85)

O quadro 1 possibilita realizar uma análise à literatura recente (2019 a 2023), reconhecendo cada vez mais o valor e significado das Estratégias Organizacionais para o crescimento corporativo e seu posicionamento no mercado, revelou que existe uma ampla produtividade nos meios acadêmicos que avaliam a missão, visão e valores como indicadores que são valiosos à formação de identidade de uma empresa que visa agregar valor a partir da disponibilização de produtos e serviços alinhados às perspectivas contextuais.

O que ficou evidente nos principais estudos contemplados, a exemplo de Dias et al. (2020); Correia et al. (2020); Marzzoni e Pereira (2020); Soares et al. (2023), dentre outros pesquisadores das estratégias organizacionais enquanto um construto de valor competitivo, é que, sem dúvida, a determinação de missão, visão e valores coerentes com a proposta central do negócio tende a fomentar um espaço de gestão mais inovador, contextual, determinado e orientado, inclusive atuando em momentos de redimensionamentos estratégicos, mudanças nos modelos de gestão, mudanças nos processos decisórios quando necessário, etc.

Isso porque definição de Estratégias Organizacionais não contempla apenas o uso

regular, contínuo e acompanhado de suas ferramentas gerenciais, mas torna-se também valorativa quanto ao conhecimento de sua missão, visão, valores, além de objetivos e metas bem delineadas no escopo corporativo (MARZZONI; PEREIRA, 2020; SIQUEIRA, 2023).

O conceito integrado de Gestão Estratégia, sob a ótica das principais teorias e pressupostos da Administração Moderna, perpassa, pois, o conjunto de elementos estratégicos que tornam o processo produtivo como um todo um mecanismo em que se arranjam os elementos de definição de suas orientações estratégicas, capazes de conceder-lhes vantagens competitivas, diferenciação e posicionamento no mercado. Ademais, frente a esses aspectos particulares e dimensões gerenciais, conhecer a missão, visão e os valores de uma determinada empresa elucidada as abordagens e a maneira como são conduzidos os seus processos produtivos e de gestão (DIAS, et al., 2020 e SOARES, et al., 2023).

Não é à toa que, em muitos casos, analisando a estruturação das declarações institucionais de empresas, encontram-se termos destacados para manter a conquista de mercado, controle de sócios e acionistas, fidelizar os consumidores e incutir a consciência social, sustentável e corporativa (CORREIA, et al., 2020).

De maneira exemplificativa, um estudo empreendido por Mussoi et al. (2011) buscaram avaliar a estrutura da declaração da missão de 140 empresas de capital aberto no contexto nacional, analisando a estrutura construída por Pearce (1982) para delimitação de declarações institucionais mais produtivas, sendo que os elementos mais presentes nas missões dessas companhias são, respectivamente: principais clientes e mercados; preocupação com a imagem pública; sobrevivência, crescimento ou lucratividade; valores e filosofia corporativa; produtos ou serviços; competência própria/distintiva; domínio geográfico e tecnologia.

Outrossim, após discutidos os principais aspectos da missão, visão e valores organizacionais, serão posteriormente discutidas e avaliadas as reverberações dos objetivos e metas no desenvolvimento estratégico das empresas. Os objetivos e as metas, pois, são o conjunto de indicadores que reproduzem as orientações a serem seguidas pelas corporações, constituindo-se, dessa maneira, como determinantes e afetos à construção das políticas institucionais (DIAS, et al., 2020; CORREIA, et al., 2020; SOARES, et al., 2023).

Ademais, constituem-se mecanismos dotados de preceitos administrativos e gerenciais, dentro dos preâmbulos institucionais, que também definem competências, habilidades e comportamentos de gestão, alicerçados em uma visão estratégica de curto, médio e longo prazos. Esses prazos são significativos para posicionar, dentre outros aspectos, uma organização em uma escala de tempo e espaço (DIAS, et al., 2020; CORREIA, et al., 2020 e SOARES, et al., 2023).

Nesse aparato de discussão, observou-se que as empresas contemporâneas são constantemente desafiadas pelas contingências presentes no mercado externo e, em partes, dos processos internos; isso exige uma constante adaptação para as gestões, considerando que há uma necessidade e estímulos para o enfrentamento das diversas condições desafiadoras do ambiente, a fim de desenvolver as políticas estratégicas mais adequadas para se manter atuante no mercado.

2.4 Processo de adaptação das empresas às dinâmicas externas

A Gestão Estratégica Organizacional trata-se de um construto que considera o conjunto de abordagens e metodologias gerenciais para sobreviver no mercado e no ambiente em que encontra-se inserida, considerando as vantagens competitivas, as práticas agressivas dos concorrentes, a sensibilidade dos consumidores a algumas políticas internas (a exemplo do aumento ou redução do preço) e a pressão exercida pelas contingências ambientais (DIAS, et al., 2020; MARZZONI; PEREIRA, 2020 e SOARES, et al., 2023).

Considerando o ambiente em que se inserem empresas no Brasil, destacam a ausência de estratégias organizacionais bem definidas como um dos principais preditores para o insucesso corporativo, seguida de uma gestão empresarial incipiente e comportamentos empreendedores alicerçados em práticas e instrumentos mais conservadores.

Outros fatores que contribuem para a falta de desenvolvimento corporativo, no Brasil, são a presença de práticas regulatórias (como as leis, normas e regramentos jurídicos que regulam o mercado), economia, bem como política, dentre outros. Para a garantia de êxito organizacional, cada vez mais as organizações têm buscado, por si, observar esses indicadores ambientais para delimitar e organizar as estratégias e estabelecer um modelo de gestão mais coerente, lógico e produtor, assegurando a manutenção competitiva e sustentável do negócio.

A Gestão Empresarial, focada em estratégias organizacionais, tem sido vista como grande óbice para crescimento (alavancagem) e posicionamento de uma organização no meio em que se encontra atuando como modelo de negócio (SILVA et al., 2023). Para atrair clientes e manter contínua no mercado, observou-se que, com base no levantamento em questão, um percentual de 38% das empresas pesquisadas que investia em desenvolver produtos e os serviços diferenciados e 23% em preços mais competitivos, tendo em vista, pois, as sensibilidades e comportamentos do consumidor.

Nesse escopo, as estratégias fundamentadas em diferenciação se mostraram mais eficientes na garantia de continuidade empresarial que, por exemplo, estratégia de custos. Em

relação aos comportamentos dos gestores/empreendedores, ficou evidente que nem todos esses atores compreendem as especificidades e dinâmicas do mercado, o que compromete a construção de estratégias organizacionais mais valorativas e compatíveis com o panorama vigente.

A pesquisa de Pereira (2020) revelou que, nessa perspectiva de análise, 40% dos gestores não se antecipam aos fatos, acontecimentos e aos fenômenos ambientais que podem impactar no desenvolvimento organizacional; 11% não seguem os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico; 33% não estabelecem metas e políticas para as empresas que gerenciam; e 28% sequer definem um plano de ações para atingir objetivos e metas pré-definidos pelas empresas.

Enquanto, na visão dos gestores, apenas 36% enxergam a construção de um bom planejamento antes da abertura da empresa é fundamental para o crescimento organizacional ao longo do tempo, isso implica que ainda existem barreiras para que os gestores contemplem que definir as estratégias organizacionais mais coerentes à dinâmica do mercado como um todo é um argumento substancial para o sucesso do negócio. Essas ponderações, por si só, explicam a lógica que diversas organizações desenvolvem como modelos estratégicos e, ao mesmo tempo, explicam por que um negócio se mantém rentável frente aos diversos casos de fracasso organizacional (MARZZONI e PEREIRA, 2020).

A capacidade de prever riscos, adotar modelos pautados em projeções e, por sua vez, adaptar-se mais facilmente à ação contínua das intempéries ambientais são, inegavelmente, principais construtos de valor de uma empresa. Considerando que o ambiente externo é mutável e acelerado, exigindo um acompanhamento estratégico das empresas, o processo de adaptação exige a reorganização, dimensionamento e rearranjo dos processos produtivos, estruturas e da própria gestão (MOREIRA, et al., 2021). Dessa maneira, conceitualmente, Cruz, Cecchi e Souza apontam que:

a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, segundo as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar as suas vantagens competitivas. Talvez, nesse momento, seja requisitado ao gestor, colocar em prática possível capacidade de prever e adequar-se, dependendo do tipo da mudança. Para que resultados da organização sejam satisfatórios, conforme a sua estratégia planejada (2009, p. 5).

Nesse sentido, a adaptação organizacional substancia-se num entendimento de que ocorrem constantes ajustes recíprocos entre a empresa e o ambiente em que se encontra inserida, por meio de estratégias organizacionais bem alinhadas, sólidas e consistentes, em geral resultantes de um bom planejamento estratégico. Segundo Cruz, Cecchi e Souza:

na verdade, as empresas têm pelo menos três motivos para se adaptarem: tirar o atraso das décadas que passaram sem realizar maiores ajustes, adequar-se às novas exigências que obrigam as empresas a aprenderem a se modificar continuamente, e simplesmente corrigir o que se provou não estar certo no desenho das empresas convencionais. Assim, as mudanças ocorrerão de uma forma ou de outra. Sendo de maneira mais voluntária ou determinista. Talvez a diferença seja o sucesso ou fracasso da organização. De maneira que os tomadores de iniciativas poderão ter maior vantagem no mercado e conseguirem adaptarem-se melhor condições ambientais (2009, p. 7).

Com base nessas valorações conceituais e contextuais, percebe-se que são as contingências ambientais determinantes (ou não) de mudanças provocadas nas organizações e em comportamentos de gestão mais reativos, contribuindo, assim, à sustentabilidade dos negócios em ambientes mais competitivos, com alta presença de concorrentes mais agressivos e atuantes (DIAS; SILVA; BARBOSA, 2022).

Logo, é papel dos gestores adequar estruturas organizacionais às condições mutáveis do ambiente externo, observando a influências das diversas variáveis que permeiam a cultura social e mercadológica. Em um espaço onde a competitividade e diferenciação são fatores indispensáveis para a alavancagem organizacional, torna-se relevante ressaltar, dessa maneira, que os sistemas produtivos e as estratégias de crescimento devem considerar essas mudanças e as adaptações corporativas (OLIVEIRA, 2004 e COSTA; PEREIRA; SANTOS, 2021).

A formulação estratégica é traduzida pela percepção que os gestores têm dos ambientes em que suas organizações atuam, sendo, pois, essas ações e recursos relevantes para corroborar a necessidade de contínua adaptação. Sem manutenção das estratégias organizacionais, ficariam as empresas mais suscetíveis aos riscos e desafios que perpassam o ambiente competitivo (OLIVEIRA, 2004; CORREIA, et al., 2020 e COSTA; PEREIRA; SANTOS, 2021).

Por isso é tão significativa a função de previsão, conhecimento do espaço e os estímulos reativos à definição de estratégias que sejam coerentes com as dinâmicas ambientais. Atuar com base no estabelecimento de estratégias organizacionais mais arranjadas e consistentes, evidentemente, é uma das competências mais valoradas e reconhecidas do exercício de gestão corporativa.

2.5 As estratégias organizacionais: definições, pressupostos e seus elementos centrais

Tal qual diversos conceitos e concepções da Administração, observa-se que a Estratégia Organizacional também foi incorporando elementos constitutivos, a fim de assegurar maior perspectiva epistemológica da Gestão Estratégica.

Historicamente, o conceito de Estratégia Organizacional perpassou diversas dimensões das escolas ou filosofias da Administração, adquirindo maior substância e forma ao longo do tempo, perpassando o campo das possibilidades apresentadas por cada fase teórica inseridas no escopo de cada modelo administrativo da época (COSTA; PEREIRA; SANTOS, 2021; SIQUEIRA, 2023).

Desde os conceitos elementares da Administração, oportunizados por Henry Fayol e Frederick Wislow Taylor, precursores da lógica e pensamento administrativo, atravessando os demais olhares, a Estratégia Organizacional foi sofrendo múltiplas e significativas transformações até sua consolidação conceitual tal qual se conhece atualmente (SPALENZA; AMARAL, 2018; COSTA; PEREIRA; SANTOS, 2021).

Antoniali et al. (2017) desenvolveram um estudo bibliométrico sobre principais estudos sobre Estratégias Organizacionais empreendidos por pesquisadores afetos à área de Administração Estratégica no Brasil. Os referidos autores realizaram um levantamento histórico sobre a formação do conceito de Estratégia Organizacional. As primeiras concepções de estratégia foram delineadas no território chinês, há mais de 2 mil anos, por Sun Tzu, autor célebre da obra “A arte da Guerra. Dentro do escopo da literatura, este livro é a primeira iniciativa que se conhece no mundo a formular a definição de uma base racionalizada de planejamento fundamentando as ações estratégicas militares para vencer disputas à época (ANTONIALLI, et al. 2017).

A obra em questão oferece diversos conselhos estratégicos e filosóficos para atuar frente a certos cenários de guerra ou disputas, considerando o ambiente e outros elementos com a capacidade de afetar direta ou indiretamente a possibilidade de conquista (ANTONIALLI, et al., 2017). É um livro que, ainda hoje, inspira diversos modelos de gestão organizacional na construção de suas ações estratégicas, pois os instrumentos e práticas adotadas por Sun Tzu, em grande parte dos casos, tornam-se ainda conceitos bastante modernos e reproduzíveis à realidade empresarial e os seus mecanismos de disputa mercadológica e consumerista.

Seguindo a lógica temporal, considerando os primórdios da estratégia até em meados da década de 1950 (século XX), o conceito de estratégia como construto do ambiente organizacional foi substanciado e difundido a partir da década de 1930. O período em questão sucedeu a grande Quebra da Bolsa de Valores de Nova York - em 1929 -, que afetou profundamente o desenvolvimento de diversas empresas, em que muitas delas, sem um planejamento conivente com o mercado e seus desafios, fecharam suas portas e encerraram suas atividades (ANTONIALLI, et al., 2017).

Em meados da década de 1940, filosofias econômicas clássicas, destacando-se aqui a

microeconomia, estavam em franca expansão, com presença de diversos influentes e pensadores dessa ciência, que inclusive encontravam-se debruçados e discutindo conceitos comuns aos ambientes organizacionais. Para esses cientistas da Economia, a estratégia organizacional tratava-se de um argumento indispensável ao crescimento dos negócios, superando até mesmo as ações de fixação de preço e observância dos impactos do mercado. Nesse escopo de análise, esses filósofos e pensadores economistas enxergavam a estratégia como um conceito abrangente e macro, não apenas fechado na realidade corporativa (ANTONIALLI, et al., 2017).

Ainda na década de 1950, Alfred Sloan, chefe da General Motors, foi um dos grandes expoentes das estratégias organizacionais como modelos de identificação e avaliação de indicadores capazes de comprometer as dinâmicas de crescimento e posicionamento das empresas no mercado. Para ele, o gestor deve contemplar uma ferramenta consistente de planejamento que analise as relações existentes entre os pontos fortes e fraquezas dos concorrentes comuns ao ambiente interno a fim de dirimir os desafios e de articular as práticas e ações reativas condizentes a cada ponto mais destacado (ANTONIALLI, et al., 2017).

Evidentemente, mais à frente, foram incorporados os elementos de “ameaças” e “oportunidades” - estes afetos ao ambiente externo - no mesmo plano de avaliação e se construiu o modelo SWOT, este discutido com maior profundidade na análise das ferramentas principais da Gestão Estratégica. A ferramenta de análise SWOT foi desenvolvida por George Albert Smith Jr. e também C. Roland Christensen, estes professores renomados da Universidade de Harvard (ANTONIALLI, et al., 2017).

Outrossim, foram teorias e pressupostos que marcaram esse mesmo período e definiram importantes marcos para a conceituação de Estratégia Organizacional o Modelo de Análise de Campo de Força (de Kurt Lewin) e o Modelo de Identificação e Análise de Cenários (proposto por Herman Kahn). Esta ferramenta, em especial, fica intrinsecamente associada ao conceito de Estratégia Organizacional, considerando a sua repercussão na observância e acompanhamento de fatores externos e cenários distintos, a fim de ajustar e articular os mecanismos de resposta das organizações e segue sendo um modelo ainda adotado por muitas empresas (ANTONIALLI, et al., 2017 e SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022).

Com a chegada da década de 1960, com presença maciça das escolas e das filosofias de administração humanística e contingenciais, conceitos de uma Gestão Competitiva e, conseqüentemente, Estratégia Organizacional ganharam maior força e vigor dentro do cenário corporativo em todo mundo, pois muitas transformações no contexto social, produtivo e desenvolvimentista estavam sendo implementados nos Estados Unidos e Europa,

especialmente, influenciando os diversos movimentos em prol de uma gestão mais aberta, flexível e humanizada (ANTONIALLI, et al., 2017).

Nesse mesmo período, a estratégia e suas abordagens adquiriram um maior espaço nos centros de discussão de desenvolvimento organizacional, passando por uma configuração significativa, inclusive surgindo como elemento de valor em muitos trabalhos publicados pela comunidade científica versada em Administração e Gestão de Modelos de Negócio. Na década de 1960, frente a essa reconstrução dentro dos cenários organizacionais, onde as empresas estavam modificando suas estruturas e dinâmicas gerenciais, necessárias à adaptação, alguma organização de consultoria estratégica foram criadas para auxiliar nesse processo, como a Boston Consulting Group (BCG) e a McKinsey & Company (ANTONIALLI, et al., 2017).

Entre os anos de 1969 e 1970, Bruce Hendersen desenvolveu um novo viés e modelo de análise estratégica, conhecido como a “Matriz BCG”. Dessa forma, o fim dessa ferramenta estratégica é, pois, “ajudar a organizar o portfólio de produtos de uma empresa pelo crescimento e pela participação do mercado, fazendo com que se possa direcionar investimentos para os produtos que melhor apoiem a estratégia e os objetivos da organização” (ANTONIALLI, et al., 2017, p. 5).

No limiar da década de 1970, observou-se “a consolidação do planejamento estratégico enquanto prática empresarial e viu um maior crescimento e consolidação das empresas de consultoria” (ANTONIALLI, et al. 2017, p. 6). Nesse período, ficou a obra de Ansoff, intitulada “Corporate Strategy”, vinculada como vínculo inspirador à definição e implementação de estratégias mais consistentes, com forte relação com a identificação dos fatores ambientais externos e as suas interferências em sistemas de produção (ANTONIALLI, et al. 2017). Foi em 1978 que Miles e Snow estabeleceram as principais tipologias sobre as estratégias, conforme reproduzido no quadro 2.

Quadro 2 - Tipologias de estratégias organizacionais

Tipologias	Descrição
Prospectora	As organizações prospectoras exploram novas possibilidades de adentrar com novos produtos, são desbravadoras e propensas a inovação.
Defensivas	As organizações que utilizam a estratégia defensiva, são caracterizadas por estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase muito grande em eficiência.
Analítica	A analítica são uma combinação única de prospectores e defensores buscando manter um equilíbrio. Localizam e exploram novas oportunidades como os prospectores, mas mantendo um domínio estabelecido como os defensores.
Reativa	Caracteriza-se por empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia, com reações impulsivas diante de eventos do ambiente.

Fonte: Siqueira e Boaventura (2022, pág. 58)

Através do quadro 2 é possível destacar, nesse mesmo aparato, que o autor Michael Porter (Quadro 3), especialmente com a publicação de sua obra “Competitive Strategy”, publicada em 1979, elevou o conceito de Estratégia Organizacional a uma abordagem mais holística, quando foi lançado o “Modelo das Cinco Forças de Porter”.

Ademais, na década de 1980, “o foco estratégico das empresas neste período passou a ser a busca contínua pela vantagem competitiva” (HORWATH, et al., 2006, p. 6). Ainda em 1980, Michael Porter lança a sua nova obra “Competitive Advantage” e, por meio dela e sua institucionalização como forma didática utilizada nos cursos de Administração em várias universidades e também a ampliação da sua amplitude de produção científica, o conceito de Estratégia Organizacional alcançou maior dinamismo acadêmico e corporativo, definindo modelos gerenciais pautados em Estratégias Genéricas de desenvolvimento de organizações da época, conforme quadro 3 (ANTONIALLI, et al., 2017).

Quadro 3 - Abordagens estratégicas segundo Porter e Boaventura

Tipologias	Descrição
Liderança em custo	É uma estratégia competitiva de liderança em Custos, desse modo a companhia obtém sucesso produzindo produtos ou prestando serviços, competindo por preços enfatizando assim a redução de custo.
Diferenciação	Caracteriza-se como estratégia competitiva na qual o sucesso de uma empresa está no desenvolvimento e na manutenção da percepção dos clientes de que seu produto tem um valor único. A estratégia de diferenciação faz com que a empresa invista em marketing, tecnologias, pesquisa e desenvolvimento, com o intuito de criar diferenciais para o consumidor.
Foco	A estratégia de foco possui a característica de focalizar em um delimitado grupo de clientes, um ramo de produto, ou um negócio geográfico. Propõe-se a atender muito bem ao mercado determinado, apoiando-se na premissa de que a empresa é qualificada para atender ao segmento exclusivo de fato e também competente, acima do que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Fonte: Porter, Siqueira e Boaventura (2022, pág. 23)

Em relação à nova obra de Porter, as concepções estratégicas foram vistas com base nos seguintes pressupostos de gestão de Antonialli et al.:

a capacidade de uma empresa competir com sucesso decorre de tudo que ela faz e como tudo é organizado, assim, a cadeia de valor visa decompor em atividades (primárias e apoio) o que a empresa realiza, desde compra da matéria-prima à entrega do produto final e serviços prestados pela empresa, cada qual com sua contribuição para a criação de valor e também margem, objetivando, assim, o alcance da vantagem competitiva (2017, p. 7).

Na década de 1990, os principais marcos para a valorização da Estratégia foi, sem

dúvida, as contribuições de Prahalad e Hamel com a definição dos modelos de “Competências Essenciais” (ou core competences) das organizações estratégicas e, especialmente, de Robert Kaplan e David Norton, em 1992, com a construção de ferramenta indispensável nos dias de hoje, conhecida como “Balanced Scorecard”. Este instrumento é também discutido com maior Antonialli et al:

outra importante contribuição para o campo da estratégia organizacional nesta década foi a publicação do livro “Safari de Estratégia” por Mintzberg, Alstrand e Lampel, em 1998. No livro os autores dividem a estratégia em dez escolas divididas entre escolas prescritivas e descritivas e de forma crítica e ilustrativa explora em detalhes as nuances de cada uma delas (2017, p. 7).

O quadro 4 categoriza e descreve diferentes tipos de competências e capacidades dentro de uma organização empresarial, sendo listadas em cinco categorias distintas.

Quadro 4 - Tipos de competências segundo Prahalad e Hamel

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança

Fonte: Prahalad e Hamel apud Siqueira e Boaventura (2022, pág. 39)

Cada uma destas categorias desempenha um papel importante na criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Elas trabalham em conjunto para garantir que a organização não apenas opere eficientemente no presente, mas também se adapte e evolua para atender às demandas futuras do ambiente de negócios.

Evidentemente, a obra de Mintzberg trouxe uma nova perspectiva e olhar para a Estratégia Organizacional, ainda mais considerando a definição das 10 escolas de pensamento, discriminadas no quadro 5.

Quadro 5 - As 10 escolas de pensamento de Mintzberg

Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Formulação de estratégia como um processo de concepção – (pontos fortes e pontos fracos e oportunidades e ameaças).	Formulação de estratégia como um processo formal, na qual a estratégia é conduzida por um processo de planejamento formal.	Formulação de estratégia como um processo analítico em que as estratégias são específicas, resumidas e possíveis.	Formulação de estratégia como um processo visionário, baseada na visão do líder, sua intuição, julgamento, conhecimento, experiência e critério.	Formulação de estratégia como um processo mental, que se preocupa com o pensamento em si e não com os requisitos para pensar.
Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Formulação de estratégia como um processo emergente, atuando ainda sobre padrões de comportamento	Formulação de estratégia como um processo de negociação – caracterizada como um processo aberto de influência, destacando o uso de poder e política para negociar.	Formulação de estratégia como um processo coletivo em que é destacado o interesse comum, fundamentado na relação social da cultura da organização.	Formulação de estratégia como um processo reativo, na qual o ambiente é o ponto principal, determinando as diretrizes a serem seguidas pela organização	Formulação de estratégia como um processo de transformação – o processo de geração de estratégia (transformação).

Fonte: Mintzberg (2000, pág. 51)

O quadro 5 categoriza diferentes escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias empresariais. Essas escolas são divididas em oito perspectivas distintas: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder e Cultural, além de Ambiental e Configuração, totalizando dez perspectivas.

Argumentativamente, cada escola oferece uma lente diferente para compreender a formulação de estratégias e a aplicabilidade de cada uma pode variar de acordo com o contexto da organização, a indústria em que opera, a cultura interna, a estrutura de poder e a dinâmica do ambiente de mercado. A complexidade e a natureza dinâmica dos negócios modernos muitas vezes exigem uma abordagem que combine múltiplas escolas de pensamento para desenvolver estratégias robustas e adaptáveis. Um líder pode precisar equilibrar a intuição e visão da escola Empreendedora com o rigor analítico do Posicionamento, ao mesmo tempo em que considera os fatores culturais internos e as condições do ambiente externo. A escola de Aprendizado sugere a importância da adaptabilidade e da resposta orgânica às condições em mudança, enquanto o Poder e o Cultural ressaltam a influência das dinâmicas internas e dos valores compartilhados. A escola Ambiental lembra os líderes de permanecerem atentos e responsivos

às forças externas que podem ditar as necessidades de mudança estratégica (MITZBERG, 2000).

Uma estratégia eficaz pode, portanto, ser vista não apenas como o produto de um planejamento cuidadoso, mas também como um resultado emergente da interação entre uma organização e seu ambiente, suas capacidades internas, sua liderança e sua cultura. A escola de Configuração complementa esse entendimento ao reconhecer que estratégias podem emergir através de períodos de transformação ou mudança radical. A formulação de estratégia, nesse sentido, torna-se um processo contínuo de alinhamento e realinhamento das capacidades e direções da organização em resposta a um ecossistema de negócios em constante evolução (SIQUEIRA E BOAVENTURA, 2022).

É de Mintzberg, também, as tipologias estratégicas adotadas por organizações de diversas dimensões de gestão, conforme demonstrado no quadro 6 com duas tipologias de estratégias dentro do contexto organizacional: Deliberada e Emergente.

Quadro 6 - Tipologias estratégicas

Tipologias	Descrição
Deliberada	Estratégia deliberada ocorre quando as estratégias pretendidas e planejadas são realizadas, partirá do alto controle e há uma finalidade organizacional.
Emergente	Estratégia emergente é aquela na qual o padrão realizador não era expressamente esperado, é uma estratégia que surge de um critério que não estava previsto. Trata de uma “estratégia não planejada”, ou seja, a linha de ação só é percebida como estratégia ao passo em que ela vai se desenrolando ou em que vai acontecendo.

Fonte: Mintzberg (2000, pág. 81) Siqueira e Boaventura (2022, pág. 33)

Essas duas tipologias representam extremos de um espectro no qual as estratégias reais das organizações frequentemente se encontram. A estratégia deliberada representa a visão clássica da gestão estratégica, onde a alta administração analisa o ambiente, estabelece direções claras e procura implementá-las de forma disciplinada. Já a estratégia emergente reconhece que em um ambiente de negócios complexo e dinâmico, nem sempre é possível ou desejável definir todas as ações com antecedência (MITZBERG, 2000).

É essencial que as organizações reconheçam a existência e a validade de ambas as tipologias de estratégia. Enquanto a estratégia deliberada é importante para a estabilidade e a direção da organização, a emergente é crucial para a adaptabilidade e a inovação. A combinação dessas abordagens permite que uma organização esteja preparada e seja proativa diante das oportunidades planejadas, mas também flexível e responsiva às mudanças inesperadas do mercado (PRAHALAD, 2005).

Reconhecer a estratégia emergente permite que a empresa se beneficie das ações orgânicas que surgem da interação entre pessoas, processos e o ambiente externo, capitalizando sobre inovações inesperadas e aprendizados ad hoc. A intersecção entre as estratégias deliberadas e emergentes pode ser o terreno onde as empresas encontram suas mais potentes vantagens competitivas, misturando o poder da intenção e planejamento com a agilidade e a resposta rápida às mudanças (SIQUEIRA E BOAVENTURA, 2022).

Por fim, os anos 2000 surgiu como uma verdadeira profusão de conhecimento e conceitos intrínsecos à Administração Estratégica, especialmente repercutindo em delimitação das Estratégias Organizacionais. Os elementos de diferenciação, além de inovação, valor agregado, vantagens competitivas e segmentação tornaram-se, a partir disso, termos bastante comuns aos ambientes organizacionais inseridos num ambiente concorrencial e agressivo (ANTONIALLI, et al., 2017).

O advento das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) trouxe, também, uma nova dimensão e roupagem para os processos estratégicos de gestão, promovendo expressivos impactos na produção, no crescimento organizacional e, por sua vez, a participação dentro dos múltiplos níveis de mercado (ANTONIALLI, et al., 2017; SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022; SIQUEIRA, 2023).

Após os anos 2000, o conceito de Estratégia Organizacional tomou um rumo mais competitivo para as empresas, visto que concentra, em seu escopo de gestão e mecanismos administrativos, um conjunto de instrumentos que potencializam, pois os elementos de desenvolvimento e crescimento organizacional, tornando-a, dessa maneira, mais preparada para enfrentar as situações imprevistas e desafiadoras do ambiente externo, ajustando os processos e sistemas internos.

Em termos conceituais, a estratégia organizacional define-se na qualidade do desenvolvimento de um plano coerente e alinhado às dinâmicas ambientais (internas e externas) para suscitar o alcance de objetivos institucionais dentro de determinado período de tempo. Define a estratégia organizacional o conjunto de políticas reativas de gestão, alicerçadas em variações e mudanças ambientais, que asseguram, pois, a sustentabilidade organizacional diante de um panorama em que se enxergam alta competitividade, a concorrência e os comportamentos variados dos consumidores (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022; SIQUEIRA, 2023).

Como construtos valorosos e contributivos a empresas modernas, ainda mais no que concerne ao atendimento de suas metas e objetivos institucionais, tornam-se as estratégias organizacionais elementos preponderantes para o desenvolvimento e fortalecimento de uma gestão produtiva, exitosa e rentável, com possibilidades para alavancar os negócios diante do

mercado competitivo. Isso porque essas estratégias organizacionais evocam a construção de uma empresa cuja cultura desenvolva uma mentalidade de crescimento produtivo, valorização das pessoas, a organização dos processos com ênfase na eficiência e eficácia e dimensionem o clima organizacional salutar (SPALENZA; AMARAL, 2018; OLIVEIRA, et al., 2019 e MOREIRA, 2021).

Em termos conceituais, reconhecendo seu valor indispensável às empresas, as estratégias organizacionais compreendem o conjunto das ações, instrumentos e das práticas administrativas que substanciam uma gestão orientada aos resultados e consecução efetiva das metas e objetivos institucionais estabelecidos no escopo do planejamento estratégico.

Ademais, considerando sua dimensão epistemológica, os primórdios que se perfazem no conceito de estratégia organizacional remontam os períodos de guerra e da adaptação das empresas industriais ao contexto da Revolução Industrial. Como a denominação ainda sendo substanciada, a estratégia organizacional dizia respeito às ações institucionais reativas, com pouco fundamento administrativo, às dinâmicas do cenário industrial, este permeado de movimentos, lutas e reformas no que tange ao estabelecimento do ritmo e execução do trabalho (SPALENZA; AMARAL, 2018; OLIVEIRA, et al., 2019 e MOREIRA, 2021).

Uma estratégia, do ponto de vista da gestão empresarial, determina como os gestores e suas equipes de trabalho responderão a um fator de risco, seja por meio de ações gerenciais que impulsionam o ritmo e volume produtivo ou mobilizando os profissionais para definição de novos caminhos para a superação dos desafios que se interpõem na rotina corporativa. Conforme descrito por Siqueira e Boaventura, (2022, p. 31):

a palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, derivada do grego *strategos*, que significa “chefe do exército” e, durante séculos, foi utilizada pelos militares significando o caminho a ser dado a guerra, visando à vitória militar. O estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Com o tempo, essa palavra deixou de ser apenas utilizada pelos militares e passou a ter uso comum; passou a estar associada a jogos, para designar alternativas que jogadores teriam em situação específicas. Nesse ínterim, a estratégia é conjunto de decisões fixadas em plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto podem ser guias de ação definidas a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori, enquanto o produto de comportamento organizacionais específicos (Siqueira e Boaventura, 2022, p. 31).

Diversos teóricos da Administração definem estratégia organizacional a partir de suas concepções e pensamentos gerenciais. O quadro 7 apresenta os conceitos por meio da ótica desses pensadores, sendo uma compilação de visões de diferentes teóricos renomados da

administração sobre o que constitui a estratégia em uma organização. Cada perspectiva traz uma dimensão diferente para entender e moldar a abordagem estratégica nas empresas.

Quadro 7 - Conceitos de estratégia organizacional

Peter Drucker	É uma perspectiva, uma maneira como a empresa responde às seguintes perguntas: O que é nossa empresa? Qual é a missão? O que deveria ser? Quais deveriam ser os objetivos, sua relação com o mercado e clientes, com seus recursos, com a criatividade, com lucro, formação pessoal e responsabilidade social?
Chandler	Define objetivos de longo prazo de uma empresa, que deve servir de norte para enfrentar desafios do meio externo. Preparação para a ação e adoção de ferramentas de enfrentamento.
Ansoff	Trata-se do elo entre passado e presente da organização.
Michael Porter	Ação para conquistar determinada vantagem competitiva dentro do mercado em que participa a organização e, com isso, destacar-se frente aos demais concorrentes
Mintzberg	Define a estratégia organizacional com base em cinco definições denominadas 5 Ps de Mintzberg (Figura 6, a seguir).
Quinn	É o planejamento que articula, com uma coerência e integração, os principais objetivos, políticas e ações de determinada empresa.
Andrews	Trata-se do padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

Fonte: Oliveira (2004, p. 9)

Por meio do quadro 7 é possível perceber que cada conceito oferece um ângulo distinto na formulação da estratégia organizacional. Drucker enfatiza a autorreflexão estratégica e alinhamento com a missão e os valores organizacionais. Chandler associa a estratégia à definição de uma direção de longo prazo e à preparação contra desafios externos, ressaltando o papel do ambiente na moldagem da estratégia (OLIVEIRA, 2004).

Ansoff destaca a importância da história e da tradição da organização, indicando que a estratégia deve considerar onde a empresa esteve para informar para onde ela vai. Porter coloca a ênfase na competição deve se sobrepor à criação de uma posição única e valiosa no mercado. Mintzberg oferece uma perspectiva mais dinâmica e flexível, reconhecendo que estratégias podem ser planos intencionais e também padrões emergentes. Quinn sugere que a estratégia requer planejamento cuidadoso e integração das várias partes da organização. Andrews foca nas decisões estratégicas como definições de identidade e direção da empresa (MINTZBERG, 2000).

Essa diversidade de pontos de vista sublinha a complexidade da estratégia

organizacional, que não pode ser reduzida a uma única definição ou modelo. Ao contrário, a eficácia estratégica parece residir na capacidade de uma organização de sintetizar e integrar essas várias perspectivas em uma abordagem coerente que seja sensível tanto às condições internas quanto às externas, às tradições da empresa e às exigências do mercado, aos valores e à competição, assim como à missão e às necessidades dos stakeholders (OLIVEIRA, 2004).

O quadro 8 descreve os cinco Ps de estratégia segundo Henry Mintzberg, um renomado acadêmico da área de gestão estratégica. Esses cinco Ps são: Plan, Ploy, Pattern, Position e Perspective.

Quadro 8 - 5 P's de Mintzberg

<i>Plan</i>	A estratégia como plano. É o modo mais prático de entender uma estratégia, ou seja, aquela em que existe algum tipo de ação definida para cada situação ou contexto. Também pode ser entendido como uma diretriz (ou um conjunto delas) para lidar com uma situação em particular, como por exemplo, o que uma empresa pode fazer para ganhar vantagem sobre os seus concorrentes. As estratégias como plano possuem duas características visíveis que são: as ações planejadas antecipadamente e desenvolvidas conscientemente. A estratégia aqui é algo traçado, um curso a ser seguido, planejado e que pode ser utilizado em qualquer área da empresa ou nível, desde que atinja os objetivos predeterminados.
<i>Ploy</i>	A estratégia como pretexto (truque). A estratégia é vista como uma manobra para superar um concorrente. O foco é usar blefes, usar movimentos que servem apenas para ludibriar os concorrentes não especificamente para serem implementados. Mintzberg (2001, p. 27) considera que “existe uma literatura em expansão no campo da administração estratégia assim como o processo geral de negociação, que encara a estratégia desta maneira e, assim, enfoca sua atenção nos aspectos mais dinâmicos e competitivos”.
<i>Pattern</i>	A estratégia como padrão, onde a estratégia é vista e entendida como uma coerência de comportamento, na uniformização de ações e reações diante das incertezas e oscilações do ambiente onde independe dela ter sido pretendida ou não, a empresa define um plano estratégico, com o tempo algumas das ações usadas são bem sucedidas e se fundem em um padrão que conseqüentemente torna sua estratégia.
<i>Position</i>	Estratégia como uma posição. Esta estratégia procura posicionar a empresa no seu meio ambiente, é à força de harmonização entre a empresa (contexto interno) e o ambiente (contexto externo). A empresa busca um posicionamento em que lhe permita sustentar-se e defender sua posição, definindo como a empresa é percebida externamente pelo mercado. Como por exemplo, colocar a empresa entre as três mais lembradas para um determinado produto.
<i>Perspective</i>	É a estratégia como perspectiva, esta visão da estratégia refere-se à visão interna da organização e de seus estrategistas de maneira mais ampla. Esta estratégia se expande pela uniformidade de pensamentos, ideologias, valores, culturas, relacionamentos e percepção interna da organização, sendo este um dos fatores mais importantes para a estratégia perspectiva. Nos dizeres do próprio Mintzberg (2003, p. 27) “Nesse aspecto, a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo”.

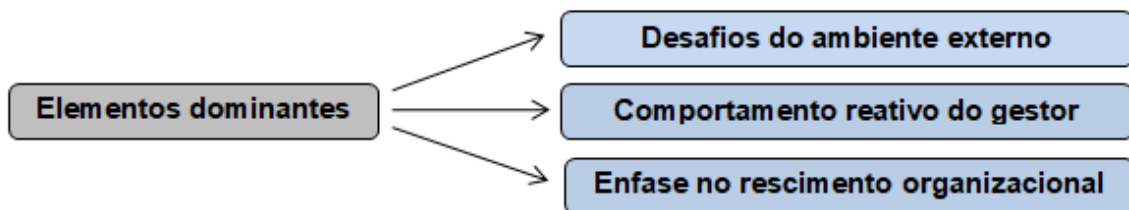
Fonte: Mintzberg (2000, pág. 42)

Mintzberg (2000) destaca a complexidade da estratégia, que não pode ser reduzida a uma definição única e simples. Estratégia em negócios pode envolver planos cuidadosamente traçados, manobras competitivas pontuais, padrões de ação que emergem com o tempo,

decisões sobre como posicionar a organização no mercado, e uma visão compartilhada que dá forma a tudo o que a organização faz. Desse modo, reconhecer essas diferentes facetas da estratégia é vital para que as organizações possam ser eficazes em seus mercados. Ignorar qualquer um dos cinco Ps pode levar a uma compreensão incompleta da estratégia e, conseqüentemente, a uma execução estratégica deficiente. Por exemplo, uma organização pode ter um plano bem elaborado (Plan), mas se falhar em se adaptar a padrões emergentes (Pattern) ou em compreender adequadamente sua posição no mercado (Position), pode não alcançar o sucesso desejado.

Ademais, a importância de considerar a estratégia como Perspectiva é particularmente relevante na era atual, onde a cultura organizacional e a sustentabilidade se tornaram fatores cruciais para atração e retenção de talentos, bem como para a imagem da empresa perante consumidores e sociedade. As organizações que prosperam são frequentemente aquelas que reconhecem e alinham seus Planos e Manobras (Ploys) com Padrões consistentes (Patterns), uma Posição estratégica clara e uma Perspectiva culturalmente enraizada (Mintzberg, 2000).

Figura 1 - Principais elementos formadores do conceito de Estratégia Organizacional



Fonte: Siqueira e Boaventura (2022, pág.52)

Nesse sentido, segundo a Figura 1 partindo-se do pressuposto dominante, pode-se adotar como um conceito único de Estratégia Organizacional as respostas reativas das organizações (por meio de seus gestores e equipes) aos desafios inseridos no ambiente externo de modo a assegurar o desenvolvimento e crescimento organizacional (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022; SIQUEIRA, 2023).

Analisando o conceito dominante, observa-se que o mesmo também é adotado pelos principais teóricos da Administração Contemporânea, a exemplo de Maximiano e Kotler e Keller. Também é consenso por Oliveira que a definição de uma estratégia organizacional é fundamentada com base em duas dimensões (eixos) centrais, quais sejam:

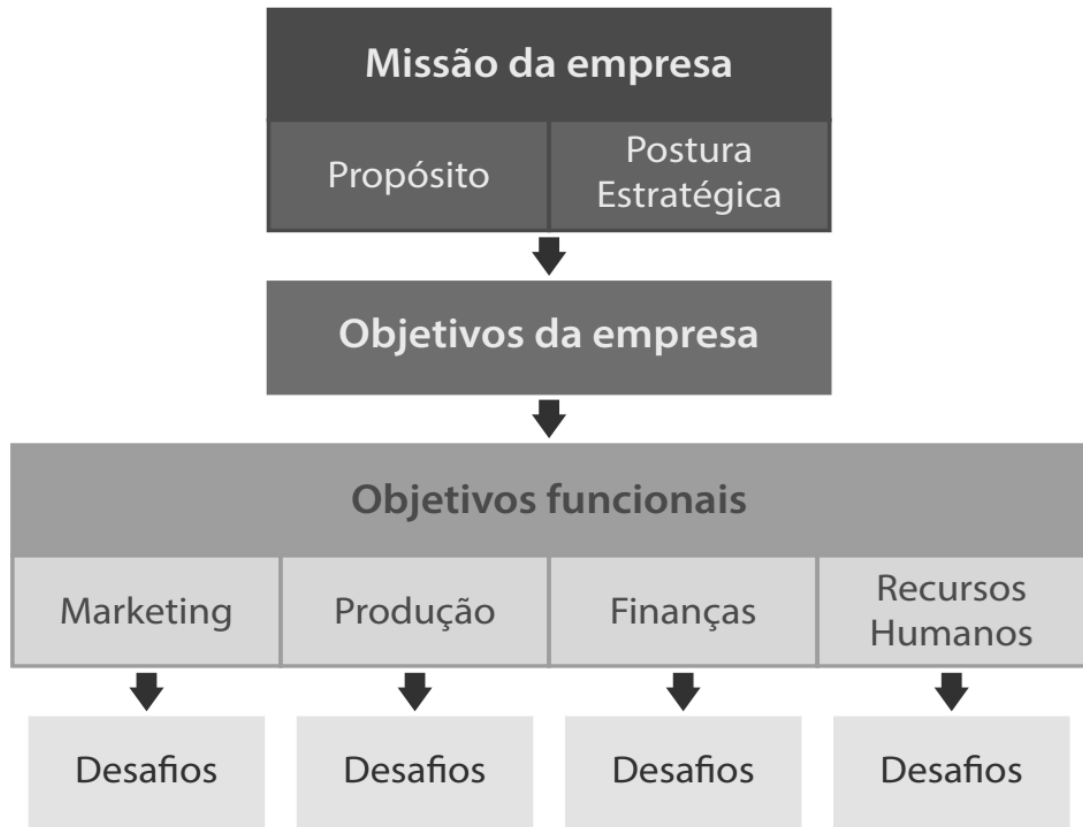
1. As teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado;
2. Os autores que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização (2004, p. 10).

Segundo o entendimento de Oliveira (2004), a primeira dimensão pressupõe que as estratégias organizacionais são construtos substanciais para estabelecer as vantagens competitivas que garantem a continuidade da empresa em um mercado e ambiente permeado de concorrentes cada vez mais dinâmicos, agressivos, além de atuantes em termos de posicionamento, fidelização e diferenciação.

Aqui, define-se a característica de estratégia competitiva. Essas estratégias preterem a consecução de determinados objetivos institucionais: alavancagem para a empresa, por meio de impulso produtivo; definição de valores de diferenciação e a inovação (produtos e serviços); e decisões reativas dos gestores às contingências e riscos do ambiente externo competitivo (NOBRE, 2019; SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022). Nesse contexto de discussão Oliveira destaca que:

A estratégia competitiva de determinada empresa será desdobrada, em geral, em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na cadeia de valor da empresa. A essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas em vigor para então desenvolver sua estratégia. A estratégia definida, aliada ao conjunto das habilidades de implementação da empresa, objetiva garantir o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico (2004, p. 12).

A segunda dimensão busca avaliar as ações e dinâmicas dos concorrentes, a fim de delinear as próprias particularidades de gestão estratégica, tornando-se, pois, um elemento influente das decisões gerenciais/administrativas (OLIVEIRA, 2004). A Figura 2 destaca como se dá a construção das políticas estratégicas como base em objetivos comuns e funcionais (combinação das duas dimensões).

Figura 2 - Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa

Fonte: Siqueira e Boaventura (2022, pág.21)

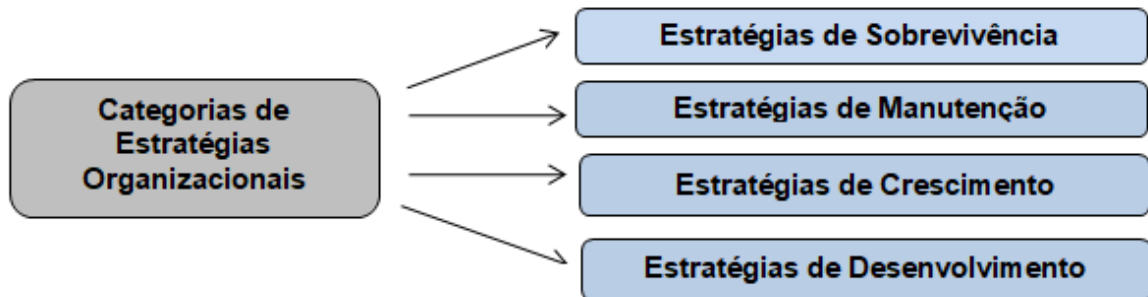
A figura 2 é um lembrete da necessidade de coerência entre a missão, a estratégia e a operação de uma empresa. Cada nível da hierarquia é dependente do outro e qualquer desalinhamento pode resultar em esforços ineficazes, desperdício de recursos e oportunidades perdidas. Por exemplo, se os objetivos de Marketing não estiverem alinhados com a missão global da empresa, isso pode levar a campanhas que não ressoam com os valores centrais ou o público-alvo da empresa. Além disso, o modelo sublinha a relevância da comunicação clara e efetiva dentro da organização (SIQUEIRA E BOAVENTURA, 2022).

2.6 As dimensões e categorias das estratégias organizacionais: discussão sobre estratégias de crescimento e desenvolvimento

A figura 3 categoriza as estratégias organizacionais em quatro tipos: Estratégias de Sobrevivência, Estratégias de Manutenção, Estratégias de Crescimento e Estratégias de Desenvolvimento. Essas categorias representam os diferentes focos e direções que uma empresa

pode tomar em resposta aos seus objetivos e ao ambiente de mercado.

Figura 3 - Categorias da estratégia organizacional

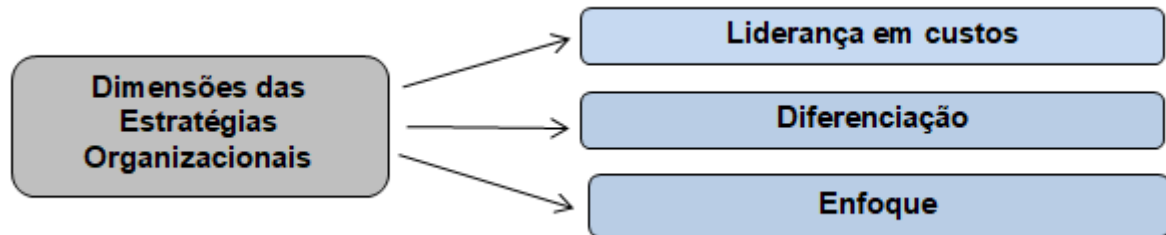


Fonte: Siqueira e Boaventura (2022, pág.82)

Cada tipo de estratégia é crucial e apropriado para diferentes estágios ou situações que uma organização enfrenta. Argumentativamente, é vital que as empresas não se concentrem em uma única categoria de estratégia de forma isolada. Pelo contrário, elas devem desenvolver uma abordagem integrada que permita adaptar-se e reagir ao ambiente de negócios em constante mudança. Por exemplo, uma empresa que foca exclusivamente em estratégias de sobrevivência pode perder oportunidades de crescimento ou desenvolvimento, enquanto aquelas focadas apenas em crescimento podem não ser sustentáveis a longo prazo sem uma base sólida de operações (SIQUEIRA E BOAVENTURA, 2022).

Além disso, a figura 3 sugere que essas estratégias não são mutuamente exclusivas, mas parte de um continuum onde a transição de uma para outra pode ser necessária à medida que a empresa evolui. A habilidade de uma organização em navegar entre essas estratégias, e às vezes adotar múltiplas simultaneamente, pode ser um indicador de sua resiliência e versatilidade estratégica.

A figura 4 retrata um esquema das Dimensões das Estratégias Organizacionais baseadas nos conceitos de Michael Porter, um influente teórico na área da gestão estratégica. A imagem mostra três estratégias genéricas que uma empresa pode adotar: "Liderança em custos", "Diferenciação" e "Enfoque".

Figura 4 - Dimensões da Estratégia Organizacional

Fonte: Porter (1980, pág. 34)

Reforçam-se decisões de análise no enfoque das Estratégias de Crescimento a partir das tendências da literatura científica recente, que entrega maior número dos estudos empíricos orientados para identificar cenários, oportunidades e os métodos e ferramentas necessários para potencializar a sustentabilidade e a continuidade dos negócios alicerçados em diversos segmentos.

Ademais, reconhecendo as demais Estratégias Organizacionais são cruciais e indispensáveis ao processo de posicionamento, torna-se reconhecido o papel e valor exercido pelas Estratégias de Crescimento como argumento central do escolha, por suas múltiplas ferramentas e indicadores de análise e mensuração dos resultados, o que vai contribuir de maneira determinante para ampliação e o aprofundamento das discussões necessárias no contexto de percepção organizacional (ANDRADE, 2020; COUTINHO, 2021; COSTA, 2021; CARNEIRO, et al., 2023 e LEMOS, 2023).

Evidentemente, as Estratégias de Crescimento também repercutem de maneira positiva e persecutória no atendimento às metas e objetivos institucionais, tornando o processo produtivo e de desenvolvimento mais orientado, assertivo e dinâmico. As Estratégias de Crescimento, além de se aterem diretamente a metas e aos objetivos delineados no escopo do Planejamento Estratégico, asseguram aos gestores um rol de ferramentas e instrumentos estratégicos que possibilitam identificação do cenário e reconhecimento das oportunidades adequadas para alavancar os negócios e, por sua vez, conquistar cada vez mais mercado e de consumidores (ANDRADE, 2020; COUTINHO, 2021; COSTA, 2021; CARNEIRO, et al., 2023 e LEMOS, 2023).

Tal qual discutido previamente, em seção anterior, considerando o panorama de alta mortalidade precoce de organizações, cada vez mais tornam-se relevantes a empresas desenvolver estratégias que assegurem a continuidade produtiva de seus negócios, gerando mecanismos de crescimento organizacional e presença marcante no mercado que reconhece

cada vez mais diferenciação, valor agregado e também inovação como elementos preponderantes para conquistar consumidores.

Tendo em vista períodos de turbulência no ambiente externo, com rápido grau de mudança nas estruturas, contexto e dinâmicas organizacionais, a implementação e controle de Estratégias de Crescimento, ainda mais quando focadas em objetivos e metas, torna-se uma necessária resposta dos gestores a esse panorama (COSTA, 2021; CARNEIRO, et al., 2023 e LEMOS, 2023).

Quando, por exemplo, uma crise de ordem econômica, que ocasiona aumento de inflação, encarecimento dos produtos, recuo do poder de compra do consumidor que buscará outras alternativas para consumo, desaquecimento dos investimentos e crédito do setor governamental, dentre outros, analisar a realidade produtiva de uma empresa e estabelecer estratégias menos arriscadas e coerentes com o cenário faz-se evidente para controlar custos e ampliar as fontes de produção, com enfoque no crescimento e manutenção de atividades organizacionais como um todo (ANDRADE, 2020 e LEMOS, 2023).

Outro exemplo claro que exigiu a adoção de Estratégias de Crescimento muito eficientes foi a chegada da pandemia do novo corona vírus (COVID-19), que trouxe uma nova roupagem estrutural para as empresas, promovendo o dimensionamento, novas formas de desenvolvimento do trabalho, mudança radical nas dinâmicas para a produção de bens, racionalização dos fatores produtivos, etc.

Durante o período da pandemia da COVID-19 - especialmente nas fases de isolamento, quarentena e de distanciamento social impostos pelos órgãos de saúde pública -, observou-se um grande número das empresas que, sem conseguir resistir às mudanças urgentes, encerraram suas atividades e fecharam as suas portas. Sem estratégias compatíveis e as ferramentas de crescimento apropriadas para enfrentar esse período delicado, ficou claro que a ausência desses construtos foi decisiva para a mortalidade precoce de diversas organizações (FONTENELE, et al., 2022; LEMOS, 2023).

A pesquisa de Silva et al. (2023) sobre o encerramento das atividades, mencionada nas seções anteriores, evidenciou que a pandemia da COVID-19 foi apontada como um motivo central do fechamento da empresa, responsável por 41% das respostas dos gestores entrevistados. 6% apontaram que a falta de mercado foi um dos motivos para tal.

Outrossim, 37% das empresas que se mantiveram ativas no período em voga identificaram oportunidades para seu crescimento, muitas das quais implementaram rotinas digitais nos negócios, comércio eletrônico, além de definirem estratégias de posicionamento e em termos de penetração e de desenvolvimento de mercado. Isso porque 25% de gestores

discriminaram que a conquista de mais clientes poderia ser uma saída estratégia para superar o momento da crise oriunda da pandemia.

Com isso, foram as grandes corporações direta e profundamente afetadas em seus modelos de gestão estratégica e muitas delas tiveram reduções consideráveis na rentabilidade, nos recursos humanos, na qualidade dos processos, dentre outros aspectos. Foi, também, um período que se mostrou mais sensível ao uso de meios e instrumentos de gestão capazes de dinamizar a produção e desenvolver os recursos necessários para dimensionar o crescimento das empresas (CARNEIRO, et al., 2023; LEMOS, 2023).

Ainda que adotadas timidamente por muitas organizações, o uso de métodos e ferramentas de gestão estratégica passaram a compor o cotidiano corporativo, tendo em vista sua indispensabilidade para a sobrevivência, manutenção, desenvolvimento e crescimento organizacional. Ferramentas como Matriz SWOT, Plano Canva, Matriz BCG, Balanced Scorecard, Análise das Forças de Porter, Diagrama de Ansoff, dentre outras, tornaram-se evidente medidas contra a mortalidade precoce, contribuindo às gestões contemporâneas de vários modelos organizacionais, independente de seu porte, segmento de atuação, nível de produtividade, alcance de mercado, amplitude de clientes, etc.

Dessa maneira, as principais ferramentas afetadas às Estratégias de Crescimento serão discutidas na seção a seguir. Serão focalizadas, especialmente, em função de suas particularidades e impactos no desenvolvimento e crescimento corporativos, a Matriz SWOT e o Balanced Scorecard.

2.7 As ferramentas e recursos de gestão comuns às estratégias de crescimento nas organizações

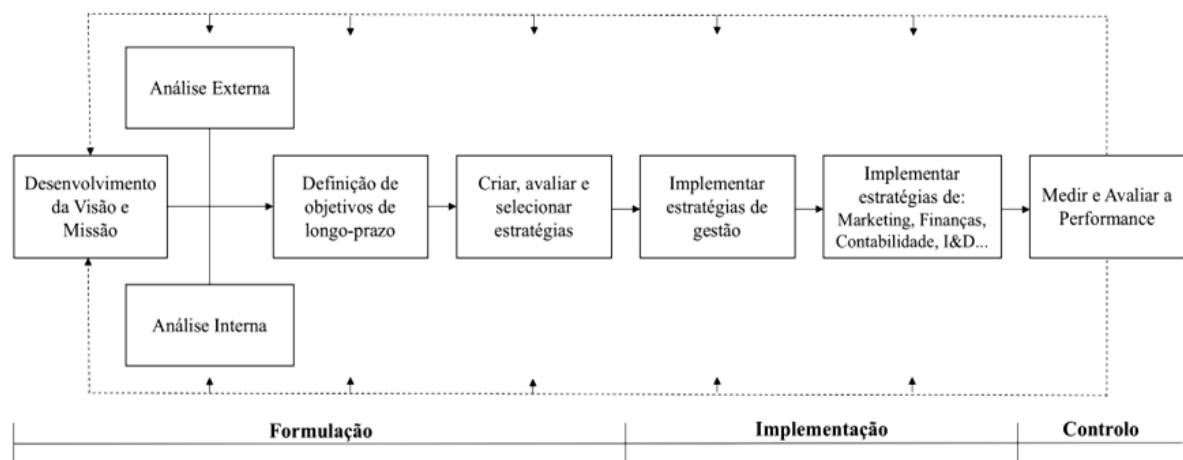
As ferramentas e recursos compatíveis com crescimento de certa empresa são denominados enquanto metodologias de gestão estratégica que estimula pontos de alavancagem, posicionamento e consolidação de mercado, assegurando um modelo lucrativo e sustentável em termos de produtividade (COSTA, 2021; CARNEIRO, et al., 2023; LEMOS, 2023).

Esses elementos surgiram como uma necessidade de se estabelecerem meios e instrumentos estratégicos para conferir uma maior estabilidade, previsibilidade e a razoabilidade dos gestores nas atividades de identificação, controle e enfrentamento das dinâmicas contingenciais do ambiente (interno ou externo), focalizando em uma mudança significativa e profunda na cultura e clima organizacionais (COSTA, 2021; CARNEIRO, et al.,

2023 e LEMOS, 2023).

Ademais, as ferramentas estratégicas definem-se como grupo multifacetado de produtos destinados a suportar empresas na necessidade de enfrentar complexas exigências dos mercados competitivos e, por sua vez, a busca da criação e de uma manutenção de vantagem estratégica. A Figura 5 apresenta os principais mecanismos do processo de ação estratégica no contexto organizacional, perpassando, também, o escopo de práticas e ferramentas estratégicas, inclusive no âmbito da dimensão de crescimento de uma empresa.

Figura 5 - Processo de gestão estratégicas e seus recursos



Fonte: Lemos (2023, p. 55)

Conforme Figura 5, a implementação da estratégia organizacional de gestão sucede os estágios de identificação e definição de metas e também objetivos da instituição (missão, visão e valores), análise dos fatores ambientais (internos e os externos, especialmente), identificação do cenário de oportunidades e, por sua vez, implementação das estratégias mais coerentes e comuns à realidade experienciada pela organização (LEMOS, 2023). É nesse momento que serão destacadas, por Lemos (2023, p. 57), a tipologia central da estratégia: sobrevivência, manutenção, desenvolvimento e, claro, o crescimento.

Diante de um mundo em constante mudança marcado pela globalização e pela evolução tecnológica, surge como desafio conciliar o planejamento estratégico sistemático com ambiente cada vez turbulento e imprevisível, de forma a antecipar estas mudanças e manter ou criar vantagem competitiva. A importância das ferramentas estratégicas surge como uma resposta às limitações na cognição humana, resultantes da complexidade do processo de gestão estratégica e envolvente turbulenta e imprevisível, uma vez que estas ferramentas auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão, racionalizando o irracional. Dessa maneira, as ferramentas estratégicas fornecem informação de perspectiva holística, que sustenta os gestores na instituição de direção organizacional e melhoria do pensamento estratégico (2023, p. 57).

Tendo em vista a significância para crescimento das organizações, Lemos (2023, p. 58) defendem as principais ferramentas estratégicas, com suas etapas de concepção dentro de um cronograma histórico e contextual:

SWOT (1960s), Matriz BCG (1970s), Matriz GE (1970s), Análise PIMS (1970s inícios 80s), Cinco Forças de Porter (início 80s), Análise da Cadeia de Valor (1980s), Análise de cenários (1970s), 7-S Framework (1980s), Planejamento baseado no Valor (1980s), EVA (Economic Value Added) (1990s), Análise de capacidades (1990s) e Análise de Opções Estratégicas (1990s) (LEMOS, 2023, p. 58).

Frente à diversidade de ferramentas estratégicas alicerçadas em um panorama de crescimento organizacional, foram identificados alguns estudos empíricos dentro de realidades corporativas, compreendendo cultura e também contexto de mercado (ANDRADE, 2020; LEMOS, 2023 e GUERRA, 2023). Nestes estudos foram destacados os instrumentos mais adotados, conforme apresentado no quadro 9, que resume as ferramentas estratégicas mais comumente usadas no contexto empresarial conforme identificado por diferentes autores e em diversos países. A análise SWOT, uma ferramenta que ajuda a identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas a um projeto ou negócio, aparece como uma constante entre os diversos autores e regiões, evidenciando sua universalidade e aplicabilidade como uma ferramenta de planejamento estratégico.

Quadro 9 - Ferramentas estratégias mais utilizadas no contexto empresarial

Autores	País	Ferramentas
Al Ghamdi (2005)	Arábia Saudita	Fatores críticos de sucesso, <i>benchmarking</i> e análise de hipóteses
Gunn e William (2007)	Reino Unido	Análise SWOT, <i>benchmarking</i> e fatores críticos de sucesso
Stenfors <i>et al.</i> (2007)	Finlândia	<u>Análise SWOT</u> , <i>spreadsheet applications</i> e <i>balanced scorecard</i>
Oliveira (2008)	Portugal	Análise SWOT, análise de Cenários e <i>brainstorming</i>
Afonina e Chalupsky(2012)	República Checa	Análise SWOT, análise da satisfação do cliente e análise do preço
He, António e Rosa(2012)	China	Análise PEST, análise SWOT e <i>brainstorming</i>
Rajasekar e Rae (2014)	Sultanato de Omã	<i>Benchmarking</i> , análise dos <i>stakeholders</i> e análise SWOT
Tassabehji e Isherwood (2014)	Países de todo o mundo	Análise SWOT, previsões financeiras e afirmação da missão e visão
Quibe (2015)	Moçambique	Análise SWOT, <i>brainstorming</i> e análise de cenários

Fonte: Guerra (2023, p. 63)

A recorrência da análise SWOT em contextos geográficos tão diversos sugere que esta ferramenta possui uma flexibilidade e adaptabilidade significativas, sendo aplicável independentemente de variações culturais ou de mercado. A inclusão de técnicas específicas, como a análise PEST na China ou o benchmarking no Oriente Médio, pode refletir os desafios e características únicos desses ambientes empresariais. Contudo, apesar das ferramentas estratégicas serem amplamente reconhecidas e utilizadas, é crucial que cada empresa as adapte para a sua situação específica, integrando-as em um sistema de gestão estratégica coeso que considere tanto o contexto interno quanto as dinâmicas do mercado externo. A escolha das ferramentas adequadas, portanto, não deve ser um exercício de seguir tendências, mas sim de entender profundamente as necessidades estratégicas e operacionais da organização e como cada ferramenta pode contribuir para atender essas necessidades de maneira eficaz. Ademais, o quadro 10 aponta as categorias das ferramentas estratégicas e os seus contextos de aplicação.

Quadro 10 - Categorias das ferramentas estratégicas e contexto de utilização

Categoria de análise	Subcategorias de análise emergentes	Unidades de registro
Ferramentas estratégicas e tomada de decisão	Ferramentas	<i>Benchmarking.</i> <i>Balanced Scorecard.</i> Reuniões Gerenciais. Planilhas Gerenciais. <i>Businnes Intelligence.</i> Planejamento Estratégico. Análise <i>SWOT</i> . Mapa Estratégico. Pesquisa de Mercado.
	Contexto de uso das ferramentas	Construção/definição de estratégias/plano estratégico Identificação de projetos estratégicos. Realização de reuniões. Acompanhamento de histórico de resultados. Tomadas de Decisão. Atender a legislação. Atingir o plano estratégico.

Fonte: Guerra (2023, p. 65)

Considerando as principais motivações para implementação e identificação de ferramentas estratégicas, observou-se que estas são imprescindíveis para destacar o planejamento mais dinâmico e sistêmico; tornar mais claro e evidente a estratégia dominante da organização; estruturalizar o processo de tomada de decisão por um gestor; decisões mais razoáveis, racionais e exequíveis; desenvolvimento de ações e práticas de comunicação mais eficientes; facilitação da análise da informação, dos dados e resultados produtivos; promover melhorias expressivas no clima e também na cultura corporativa; coordenação e alinhamento de decisões e práticas de gestão; alinhamento dos objetivos e metas institucionais; e definição de dimensões afetas à inovação, criatividade e também geração de valor (ANDRADE, 2020; COSTA, 2021; GUERRA, 2023; LEMOS, 2023).

Por outro lado, definem-se enquanto barreiras à adoção efetiva de ferramentas estratégicas nas organizações, especialmente na contemporaneidade: diversidade de instrumentos de gestão; práticas de difícil implementação e controle pelo gestor; desnível de informações e desigualdades diversas; incapacidade de uso correto por parte dos recursos humanos; ausência de coordenação das ferramentas e ênfases nos resultados e produtividade; disponibilidade de fatores produtivos; determinação de ociosidade das máquinas e equipamentos; desmotivação e estresse laboral; além de complexa interpretação dos resultados provenientes de algumas ferramentas; e a forte resistência à mudança e adaptação organizacional (ANDRADE, 2020; COSTA, 2021; GUERRA, 2023 e LEMOS, 2023).

De fato, ao contemplar os desafios e contingências presentes no meio externo, é preciso

observar e aplicar, dentro das estruturas produtivas organizacionais, os instrumentos estratégicos que consigam efetivamente articular esses construtos nos ambientes em que as empresas participem, vislumbrando não apenas os fatores e o conjunto de variáveis que permeiam o ambiente competitivo, mas também os termos internos, afetos à gestão e também aos demais processos institucionais (ANDRADE, 2020; COSTA, 2021; GUERRA, 2023 e LEMOS, 2023).

Nesse sentido, ferramentas estratégicas intercambiáveis, que refletem análises, diagnósticos e percepções dos ambientes externos e internos, a fim de fundamentar a construção e desenvolvimento de estratégias competitivas, são indispensáveis ao crescimento organizacional e alcance de metas e objetivos articulados.

O modelo de Matriz SWOT, o Benchmarking, Balanced Scorecard e as Forças de Porter, a nível de exemplos, são ferramentas que evidenciam esse propósito, sendo, dessa maneira, mais adotadas pelas organizações contemporâneas. Todavia, o presente trabalho discutirá com maior precisão e aprofundamento a adoção de um modelo SWOT e Balanced Scorecard aplicáveis a uma realidade estratégica de uma organização de grande porte, considerando sua presença sólida de mercado, assim como a participação mais consistente e ativa no segmento em que atua (ANDRADE, 2020; COSTA, 2021; GUERRA, 2023; LEMOS, 2023).

Justifica-se a escolha das duas ferramentas estratégicas a partir dos estudos empíricos empreendidos por Callado et al. (2012); Souza, Martins e Sartori (2022) e Bley (2022), que encontraram excelentes impactos e resultados no desenvolvimento e crescimento de organizações de alguns segmentos corporativos em um período de desafios externos, como desinvestimentos, pandemia da COVID-19, queda no lucro societário, redução do market share, dentre outros (NASCIMENTO e BORBA, 2023).

O Balanced Scorecard e Matriz SWOT implicaram, quando aplicadas de forma simultânea e intercambiável, em respostas mais positivas para a restauração de um melhor equilíbrio gerencial, de processos produtivos e financeiros, uma vez que, por si, ampliaram os mecanismos estratégicos de enfrentamento às barreiras e, também, desencadearam os estímulos necessários para implementação e controle de ações e práticas focais, gerando melhorias e um ambiente de mudança, restabelecendo os vínculos necessários.

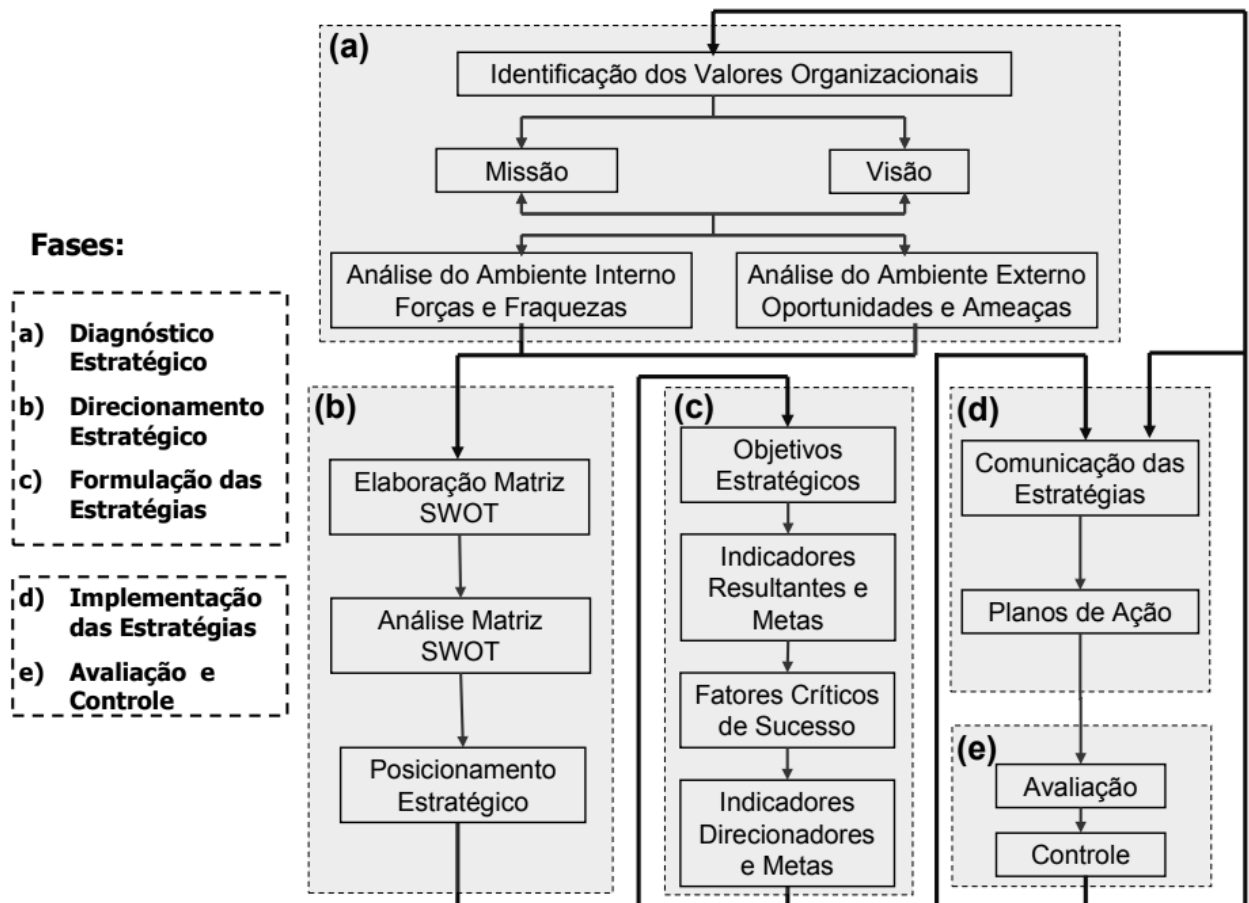
2.7.1 Análise da matriz SWOT

Inegavelmente, a Matriz SWOT é um dos métodos estratégicos que tornam o processo

gerencial mais abrangente, simplificado e sistêmico, considerando, pois, as suas articulações entre os ambientes internos e externos de uma organização, o que colabora para desenvolvimento de um olhar de maior amplitude para os gestores e, por sua vez, possibilita a adoção de ações estratégicas mais coerentes à realidade e contexto (CALICCHIO, 2020; MOREIRA, 2021; SPETH, 2023).

SWOT é o acrônimo, com tradução para a língua portuguesa para FOFA, para as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, presentes nos dois ambientes onde encontram-se inseridas as empresas (CALICCHIO, 2020; SPETH, 2023). A figura 6 representa um fluxograma detalhado do processo de planejamento estratégico dentro de uma organização, dividido em cinco fases principais: (a) Diagnóstico Estratégico, (b) Direcionamento Estratégico, (c) Formulação das Estratégias, (d) Implementação das Estratégias e (e) Avaliação e Controle.

Figura 6 - Matriz SWOT no contexto do Planejamento Estratégico



Fonte: Calicchio (2020, p. 11)

A Figura 6 retrata a natureza iterativa e sistemática do planejamento estratégico. O

sucesso na implementação de estratégias não depende apenas de um bom planejamento, mas também da capacidade de adaptar-se a condições em constante mudança. A avaliação e o controle contínuos são essenciais para manter a organização alinhada com seus objetivos estratégicos e para fazer ajustes à medida que novas informações se tornam disponíveis ou quando o contexto muda. As organizações que dominam o ciclo de planejamento estratégico e o adaptam de forma flexível têm maior probabilidade de navegar com sucesso em ambientes complexos e voláteis. O quadro 11 ilustra esses elementos e as ações mais compatíveis com cada panorama identificado.

Quadro 11 - Dimensões fundamentais da Matriz SWOT

		Análise Externa	
Análise Interna	Oportunidades	Ameaças	
Pontos Fortes	<p>Política de ação ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p>	<p>Política de ação defensiva ou</p> <p>Enfrentamento: área de risco enfrentável</p>	
Pontos Fracos	<p>Política de manutenção ou</p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p>	<p>Política de saída ou</p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p>	

Fonte: Calicchio (2020, p. 22)

Nesse sentido, as forças e fraquezas são elementos afetos ao ambiente interno das organizações, enquanto que as oportunidades e ameaças constituem, assim, os arcabouços do ambiente externo. Em nível conceitual Calicchio aponta que:

Forças (pontos fortes) da organização são variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. Fraquezas são consideradas deficiências que inibem capacidade de desempenho de uma organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização. As oportunidades são as situações, as tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos. Por último, ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir (2020, p. 14).

Em termos de elementos a serem considerados, o quadro 12 apresenta os potenciais indicadores internos e externos no âmbito da matriz SWOT:

Quadro 12 – Indicadores que podem ser considerados na Matriz SWOT (interno e externo)

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • nº 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • boom econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comércio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na política internacional • enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente

Fonte: Speth (2023, p. 36)

Como observado, o valor da análise SWOT reside na sua capacidade de fornecer uma visão holística da situação estratégica de uma empresa, ajudando os gestores a criar estratégias alinhadas tanto com os pontos fortes e oportunidades quanto com as fraquezas e ameaças. O ideal é que as empresas maximizem e alavanquem suas forças e oportunidades, enquanto minimizam e gerenciam suas fraquezas e ameaças. Uma análise SWOT bem feita pode informar sobre a direção estratégica e auxiliar na tomada de decisão, assegurando que a empresa não apenas sobreviva, mas também prospere em um ambiente de negócios em constante mudança.

2.7.2 Balanced scorecard (bsc)

O *Balanced Scorecard (bsc)*, modelo desenvolvido por Kaplan e Northon, em 1997, é uma ferramenta estratégica bastante aplicada no âmbito de crescimento corporativo e reflete o cenário interno e externo, desencadeando um aumento de produtividade, desempenho e desenvolvimento de ações de resposta às contingências.

O BSC trata-se de um modelo que foi construído para romper o mito de que a empresa, para prosperar em um cenário competitivo e agressivo, é preciso que toda estratégia seja fundamentada apenas nos indicadores financeiros e contábeis, isto é, o crescimento corporativo não deve ser mensurado somente a partir de sua saúde financeira, mas deve considerar outras dimensões igualmente substanciais à gestão e administração dos negócios, a exemplo da aprendizagem, processos institucionais e a perspectiva dos consumidores (CARVALHO; AMORIM, 2020).

O BSC define, dessa maneira, uma metodologia gerencial que articula, dentre outros construtos, a comunicação entre elementos que permeiam a cultura, clima da organização, intercambiando a um cenário mercadológico e consumerista, ao passo em que também compreende também os diversos níveis de conhecimento e o saber (aprendizado) em estratégias de gestão (COELHO, 2019; CARVALHO; AMORIM, 2020; CRISPIM; ROMERO, 2021). Dessa forma, para Coelho (2019, p. 4):

o Balanced Scorecard cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. Com o BSC, os executivos eram capazes de medir como as suas unidades de negócio criavam valor para os clientes atuais e futuros. Ao mesmo tempo em que mantinha o interesse no desempenho financeiro, o BSC revelava com clareza

os vetores do desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor (2019, p. 4).

Para tanto, O BSC é alicerçado em quatro perspectivas distintas, que definem e determinam as estratégias necessárias para estimular o crescimento corporativo, quais sejam: financeira, clientes, processos internos e aprendizado (na figura 7).

Figura 7 - Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Crispim e Romero (2021)

1. Financeira: são metas de longo prazo de uma organização, com ênfase em gerar retornos financeiros superiores a capitais investidos, com intuito de reduzir custos da produção e outros custos associados ao desempenho corporativo como um todo (COELHO, 2019; CARVALHO; AMORIM, 2020; CRISPIM; ROMERO, 2021).

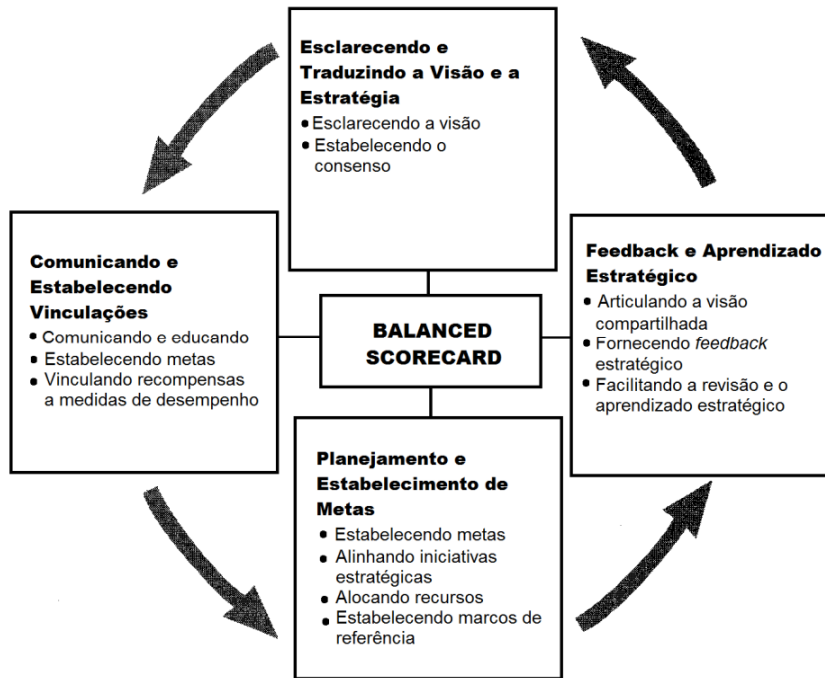
2. Clientes: identificação e valoração do segmento de clientes que definem as linhas produtivas do negócio, compreendendo seus comportamentos de consumo, poder aquisitivo, particularidades e gostos, a fim de disponibilizar produtos e serviços de alto valor agregado, que gerem a maior satisfação e fidelização (COELHO, 2019; CARVALHO; AMORIM, 2020; CRISPIM; ROMERO, 2021).

3. Processos internos: análise de processos e gargalos críticos, que impedem a continuidade produtiva dentro das organizações, buscando definir aspectos para a qualidade e excelência (CARVALHO; AMORIM, 2020; CRISPIM; ROMERO, 2021).

4. Aprendizado e crescimento: determina o nível de conhecimento gerencial adequado para tomada de decisões estratégicas mais orientadas e assertivas, bem como proposição de soluções mais viáveis a cada desafio observado, gerando uma maior produtividade, lucratividade e dinâmica empresarial (CARVALHO; AMORIM, 2020 e CRISPIM; ROMERO,

2021). A Figura 8 traz essas visões de forma ilustrativa, contemplando a ferramenta em questão como prática estratégica.

Figura 8 - Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) como ação estratégica



Fonte: Oliveira e Rua (2021, p. 48)

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: o processo do scorecard deve ser desenvolvido pelos altos executivos da empresa, onde todos prestaram sua contribuição, atingindo um consenso a fim de traduzir a estratégia do negócio em objetivos estratégicos específicos. Esses objetivos devem estar relacionados com diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. A perspectiva deve ter indicadores de desempenho, com fim de tornar análises de performance mais objetivas.

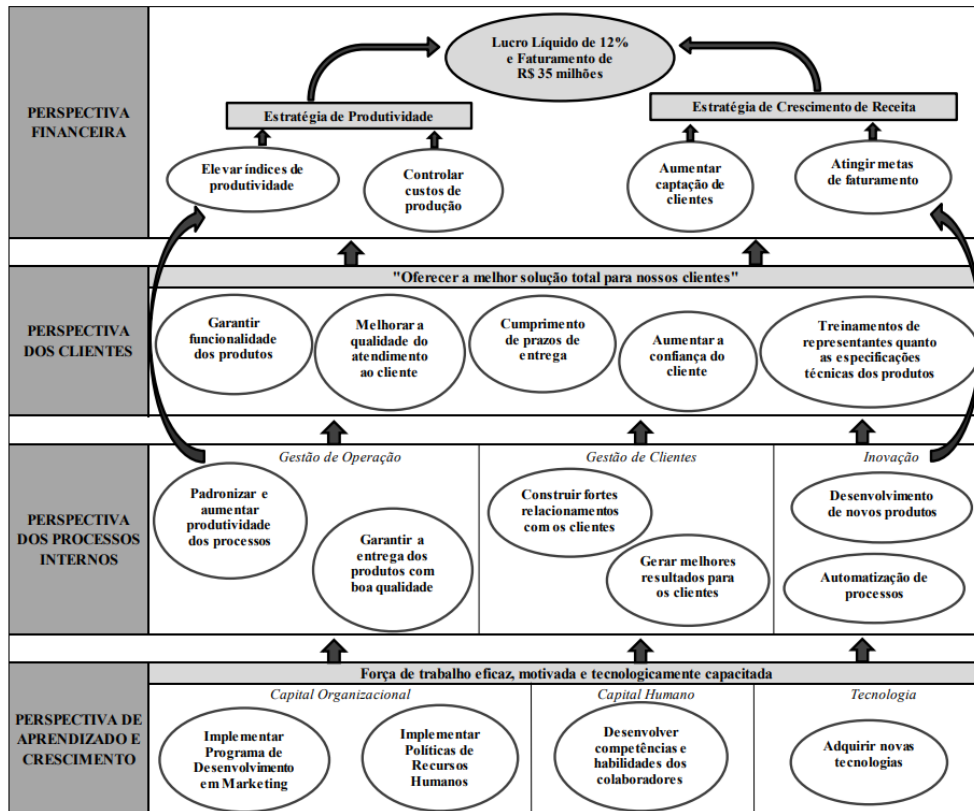
Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: os objetivos e as medidas estratégicas do BSC são divulgados para a empresa inteira, por meio de murais, e-mails, vídeos, jornais internos. Divulgar significa tornar conhecido para os funcionários quais são os objetivos críticos que devem ser atingidos a fim de que seja alcançada a estratégia da empresa.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: com três a cinco anos de antecedência, as metas para objetivos do scorecard, devem ser estabelecidas pelos altos executivos. Através do processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas a empresa pode: quantificar os resultados que pretende alcançar a longo prazo; identificar meios e fornecer recursos para o alcance dos resultados e; estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do scorecard.

Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: este é o aspecto mais inovador e importante de todo o método. É onde criam-se instrumentos em nível executivo para o aprendizado estratégico (OLIVEIRA; RUA, 2021, p. 45-46).

Exemplificativamente, o uso do BSC dentro de uma realidade organizacional (mapa estratégico) é apresentado na Figura 9.

Figura 9 – Modelo de adoção do Balanced Scorecard (BSC) em uma empresa



Fonte: Oliveira e Rua (2021, p. 50)

O BSC permite às organizações equilibrar objetivos de curto e longo prazo, considerando a performance financeira enquanto simultaneamente acompanha o progresso no desenvolvimento das capacidades organizacionais e na satisfação dos clientes e dos funcionários. Ele enfatiza que o desempenho financeiro futuro depende da gestão eficaz das relações com os clientes, da eficiência dos processos internos e da capacidade de inovação e melhoria. Uma implementação efetiva do BSC requer que a organização esteja alinhada e comprometida com esses objetivos em todos os níveis, garantindo que as estratégias não sejam apenas formuladas, mas efetivamente executadas e revisadas regularmente para o sucesso sustentável da organização.

2.7.3 P&D e softwares de gestão de inovação

A pesquisa e desenvolvimento (P&D) têm sido a base para a criação de novas tecnologias, produtos e processos, sendo essencial para manter a relevância de uma empresa em um mercado competitivo. Softwares de gestão de inovação auxiliam as empresas a

coordenar e gerenciar seus projetos de P&D, desde a concepção de ideias até a implementação e comercialização. Essas ferramentas possibilitam um controle mais rigoroso sobre os processos de inovação, garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e que as metas sejam alcançadas dentro dos prazos estipulados (BARRETO; NASCIMENTO, 2022).

Esses softwares promovem a colaboração entre equipes, facilitando o compartilhamento de conhecimento e a comunicação entre diferentes departamentos. Além disso, permitem a criação de portfólios de inovação, onde projetos são avaliados e priorizados com base em seu potencial de mercado, riscos envolvidos e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa (BERTOLETTI; SILVA, 2023).

2.7.4. Desempenho de talentos

A gestão eficaz do talento humano é de extrema importância para o sucesso organizacional, especialmente em um ambiente de negócios onde a capacidade de inovar e se adaptar é cada vez mais valorizada. Ferramentas de gestão de desempenho de talentos são essenciais para avaliar, desenvolver e reter os melhores profissionais, assegurando que suas habilidades estejam alinhadas às necessidades estratégicas da organização (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO; MENDONÇA, 2023).

Essas ferramentas incluem módulos para avaliação de desempenho, desenvolvimento de planos de carreira, treinamento e engajamento dos funcionários. Elas permitem que as empresas acompanhem o progresso dos colaboradores em tempo real, identificando rapidamente áreas que necessitam de melhoria e oferecendo feedback contínuo. Dessa forma, a gestão de talentos torna-se um processo dinâmico e orientado para resultados, alinhado às metas organizacionais de longo prazo (ANDRADE, 2020).

2.7.5 Gestão de relacionamento com clientes (CRM)

O Customer Relationship Management (CRM) é uma das ferramentas mais importantes para a gestão de relacionamentos com clientes, essencial para qualquer estratégia de crescimento organizacional. O CRM possibilita que as empresas gerenciem interações com clientes, potencializando a fidelização, aumentando as vendas e melhorando a satisfação do cliente (COBAITO, 2019).

Os sistemas de CRM coletam e analisam dados sobre o comportamento do cliente, suas

preferências e histórico de compras, permitindo que as empresas personalizem suas abordagens e ofertas. Além disso, o CRM ajuda a identificar novos leads e oportunidades de vendas, facilitando a criação de campanhas de marketing mais eficazes e a melhoria do atendimento ao cliente (CARARO, et al., 2018).

2.7.6 Desempenho e análise de processos

A análise de processos é uma ferramenta vital para a eficiência operacional, permitindo que as organizações identifiquem gargalos, eliminem desperdícios e melhorem a qualidade dos seus produtos e serviços. Ferramentas de análise de processos fornecem uma visão detalhada das operações internas, facilitando a identificação de áreas que necessitam de melhoria e a implementação de estratégias mais eficazes (BORGES; MALVEZZI; MENEZ, 2023).

Essas ferramentas também são essenciais para a gestão da qualidade, possibilitando a aplicação de metodologias como o Six Sigma e a gestão lean, que focam na redução de variabilidades e na eliminação de desperdícios. Ao analisar o desempenho dos processos, as empresas podem ajustar suas operações para melhor atender às demandas do mercado e melhorar a satisfação dos clientes (CARVALHO FILHO; AMORIM, 2020).

2.8 Estratégias organizacionais e impactos no alcance de metas de crescimento das empresas

O quadro 13, abaixo, busca apresentar alguns estudos empíricos ou de revisão de literatura que dialogam sobre os impactos de diversas abordagens e construtos das Estratégias Organizacionais no alcance de metas de crescimento de segmentos diversos de empresas (pequeno, médio ou grande porte).

A gestão estratégica contemporânea não pode ser dissociada do uso de competências e ferramentas que facilitam a análise, planejamento, implementação e controle das estratégias organizacionais. Em um ambiente empresarial cada vez mais complexo e dinâmico, a capacidade de uma empresa em utilizar competências e ferramentas adequadas se torna um diferencial competitivo crucial, as quais os gestores devem dominar para assegurar a eficácia das suas estratégias organizacionais. Ratificando que competências e ferramentas são metodologias e técnicas que auxiliam na compreensão do ambiente organizacional e no planejamento de ações que visem atingir objetivos específicos. A seguir, exploram-se algumas

das ferramentas mais utilizadas e eficazes na gestão estratégica.

Para a condução deste estudo, adotou-se uma abordagem metodológica que integra a análise das principais ferramentas de gestão organizacional, como softwares de gestão de inovação em P&D, sistemas de gerenciamento de desempenho de talentos, CRM (Customer Relationship Management) e ferramentas de análise de processos. A escolha dessas ferramentas foi embasada em sua relevância para o aprimoramento da eficiência operacional, inovação contínua e alinhamento estratégico, conforme apontado por estudos recentes (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2022). Essas ferramentas foram analisadas quanto ao seu impacto no ambiente corporativo, com foco em como estas contribuem para a sustentabilidade e o sucesso organizacional a longo prazo, proporcionando uma base sólida para a obtenção de vantagens competitivas em um mercado dinâmico e desafiador.

A Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma das ferramentas amplamente utilizadas para análise estratégica. Esta ferramenta permite que os gestores identifiquem as forças e fraquezas internas da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas. A análise SWOT é essencial para desenvolver estratégias que potencializem os pontos fortes, minimizem as fraquezas, aproveitem as oportunidades e mitiguem as ameaças.

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, é uma ferramenta de gestão que proporciona uma visão equilibrada da organização através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC permite que os gestores traduzam a visão e estratégia organizacional em um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho mensuráveis. Esta ferramenta é crucial para alinhar as atividades empresariais às metas estratégicas e monitorar o progresso em direção a esses objetivos.

Michael Porter (1980) propôs a análise das cinco forças como uma ferramenta para entender a dinâmica competitiva de uma indústria. As cinco forças incluem a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Esta análise ajuda os gestores a identificar as fontes de competição e a desenvolver estratégias para posicionar a empresa de forma vantajosa no mercado.

A análise PESTEL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal) é utilizada para monitorar e analisar os fatores macroambientais que podem impactar a organização. A compreensão desses fatores ajuda os gestores a antecipar mudanças no ambiente externo e a adaptar suas estratégias.

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma ferramenta utilizada para analisar o portfólio de produtos de uma empresa. Ela categoriza os produtos em quatro quadrantes (estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação e abacaxis) com base na participação de mercado e no crescimento do mercado. Essa análise ajuda os gestores a decidir onde investir, descontinuar ou desenvolver novos produtos.

Além das ferramentas, as habilidades estratégicas são igualmente importantes para a eficácia da gestão. A seguir, são abordadas habilidades essenciais que os gestores devem desenvolver:

- A visão estratégica é a capacidade de ver a organização em um contexto mais amplo, antecipar tendências futuras e entender como diferentes elementos se interconectam. Gestores com visão estratégica conseguem identificar oportunidades e ameaças emergentes e desenvolver estratégias para responder a elas de maneira proativa.
- A tomada de decisão é uma habilidade central para qualquer gestor. Envolve a capacidade de analisar informações complexas, pesar prós e contras, e escolher o curso de ação mais adequado. Decisões estratégicas bem fundamentadas são cruciais para a implementação bem-sucedida das estratégias organizacionais.
- Liderança eficaz é fundamental para mobilizar equipes e recursos em direção aos objetivos estratégicos. Líderes estratégicos inspiram, motivam e guiam suas equipes, promovendo um ambiente de colaboração e inovação.
- Comunicação clara e eficaz é essencial para assegurar que todos na organização entendam e estejam alinhados com a estratégia. Gestores devem ser capazes de comunicar a visão, objetivos e planos de ação de forma que engajem e motivem todos os membros da organização.
- Gestão de mudança é a habilidade de guiar a organização através de transições e transformações. Em um ambiente dinâmico, a capacidade de implementar mudanças de maneira eficaz e minimizar a resistência é crucial para a sustentabilidade da estratégia.
- Pensamento crítico e analítico permite que os gestores avaliem dados e informações de forma objetiva, identifiquem padrões e insights, e tomem decisões informadas. Essa habilidade é fundamental para a análise de cenários e a avaliação das consequências potenciais das ações estratégicas.

A integração de ferramentas estratégicas e o desenvolvimento de habilidades específicas

são pilares essenciais para a gestão eficaz das organizações contemporâneas. A capacidade de usar essas ferramentas para analisar o ambiente, planejar e implementar estratégias, e a habilidade de tomar decisões informadas, liderar equipes, comunicar efetivamente e gerenciar mudanças são determinantes para o sucesso organizacional. Portanto, é imperativo que os gestores se dediquem ao contínuo aprimoramento dessas competências, garantindo, assim, a resiliência e a sustentabilidade da sua organização no competitivo mercado global.

No cenário organizacional contemporâneo, a liderança emerge como uma das habilidades mais essenciais para o sucesso das empresas. A capacidade de liderar não se limita à simples gestão de equipes, mas envolve a inspiração, motivação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, visando alcançar metas organizacionais. Segundo Barreto e Nascimento (2022), a liderança eficaz é primordial para promover um ambiente de trabalho produtivo e engajado, onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a contribuir com seu melhor desempenho. Essa habilidade é de extrema importância para a construção de uma cultura organizacional sólida e para a implementação de estratégias que alinhem os objetivos individuais aos objetivos corporativos.

As habilidades técnicas também desempenham uma função vital no contexto organizacional, especialmente em um ambiente onde a inovação e a eficiência operacional são primordiais. Conforme Almeida e Oliveira (2020), as habilidades técnicas referem-se ao conhecimento específico e à competência prática que os gestores e suas equipes devem possuir para executar tarefas e resolver problemas dentro de suas áreas de atuação. Essas habilidades são indispensáveis para assegurar que as operações da empresa sejam realizadas com precisão, qualidade e dentro dos padrões estabelecidos, contribuindo diretamente para a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

A comunicação, por sua vez, é outra habilidade essencial que permeia todas as áreas de uma organização. Uma comunicação eficaz é a base para o alinhamento estratégico e para a integração das diversas áreas da empresa. Como afirmam Andrade et al. (2022), a clareza na transmissão de informações e na definição de expectativas é primordial para evitar mal-entendidos e para garantir que todos os colaboradores estejam cientes de suas responsabilidades e objetivos. A comunicação aberta e transparente facilita o feedback e a resolução de conflitos, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso.

Por fim, a tomada de decisão é uma habilidade que se destaca por sua importância na gestão organizacional. Os gestores são constantemente desafiados a tomar decisões que afetam o futuro da empresa, e a capacidade de tomar decisões informadas, rápidas e assertivas é essencial para a sobrevivência e o crescimento organizacional. De acordo com Antonialli et al.

(2017), a tomada de decisão eficaz envolve a análise crítica de dados, a avaliação de riscos e a consideração das possíveis consequências de cada escolha. Essa habilidade é especialmente relevante em ambientes de negócios dinâmicos, onde as decisões devem ser tomadas com base em informações incompletas e em condições de incerteza.

Desse modo, as habilidades de liderança, técnicas, de comunicação e de tomada de decisão formam a base para uma gestão organizacional eficaz. Cada uma dessas habilidades contribui de maneira única para o sucesso das empresas, assegurando que os gestores sejam capazes de liderar suas equipes, implementar estratégias, comunicar-se de forma clara e tomar decisões que promovam o crescimento e a sustentabilidade organizacional. O desenvolvimento contínuo dessas habilidades é, portanto, essencial para que os gestores possam enfrentar os desafios do ambiente de negócios moderno e alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Estudos recentes sobre estratégias organizacionais e o crescimento das empresas, realizados no período de 2018 a 2023, destacam a importância de diversas competências essenciais no ambiente corporativo. Essas competências estão diretamente relacionadas à capacidade das organizações de se adaptarem a mudanças, inovarem e alcançarem uma posição de destaque em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos (BERTOLETTI; SILVA, 2023; BORGES e MALVEZZI; MENEZ, 2023).

Entre as competências identificadas, destaca-se a liderança estratégica, que possibilita aos gestores alinhar objetivos de longo prazo com ações imediatas, promovendo uma cultura organizacional orientada para resultados. Além disso, a habilidade de gerenciar a transformação digital tem sido crucial, especialmente em um cenário onde tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, moldam novos paradigmas operacionais e de mercado (MOREIRA, 2021 e LEMOS, 2023).

Outra competência relevante é a capacidade de fomentar a inovação. Empresas que incentivam a criatividade e o pensamento crítico entre seus colaboradores tendem a apresentar maior resiliência diante de desafios externos, garantindo não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento sustentável (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020; ANDRADE, et al., 2022).

A comunicação eficaz também foi destacada como fundamental para o alinhamento de equipes e para o fortalecimento de redes de colaboração interna e externa. Estes estudos reforçam ainda a relevância de uma gestão orientada por dados, que permite a tomada de decisões mais precisas e embasada, além de facilitar a identificação de oportunidades e riscos (MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Por fim, o compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social emerge como uma competência que não apenas fortalece a reputação das empresas, mas também as posiciona

como protagonistas em questões globais contemporâneas, atraindo consumidores e investidores mais conscientes. As conclusões apontam que o desenvolvimento dessas competências é um diferencial estratégico para organizações que buscam crescimento e relevância no cenário global atual (MASCARENHAS; NUNES; MERGULHÃO, 2023).

Quadro 13 - Estudos recentes sobre Estratégias Organizacionais e crescimento das empresas (2018-2023)

AUTOR (ES) / ANO DE PUBLICAÇÃO	OBJETIVO GERAL	RESULTADOS
Nascimento (2018)	Estimular um processo reflexivo acerca da relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional.	A sustentabilidade vem tomando posição de destaque quando se trata de sobrevivência organizacional. E como tal, passa a ser um fator integrante da estratégia organizacional, se espalhando em diversos níveis estratégicos (corporativo, de negócios, operacional, etc.). Logo, as preocupações socioambientais vem ocupando considerável espaço na missão e na visão de muitas organizações.
Cararo <i>et al.</i> (2018)	Analisar os temas relacionados ao empreendedorismo, decisões estratégicas e mercadológicas no contexto empresarial, considerando as decisões que os gestores devem tomar nas empresas.	A empresa deve se adequar e rever a sua estratégia rotineiramente, sendo a administração estratégica um desafio para as organizações. O ato de empreender não ocorre apenas em momento de oportunidade, mas também em ocasiões de necessidade. Neste contexto, o objetivo deste caso de ensino é analisar os temas relacionados ao empreendedorismo, decisões estratégicas e mercadológicas no contexto empresarial, considerando as decisões que os gestores devem tomar nas empresas.
Gava <i>et al.</i> (2019)	Analisar a Gestão de Projetos, seus tipos e as ferramentas disponíveis de gestão com foco no planejamento, identificando estratégias para alcançar rapidez, cumprir custos previamente estabelecidos e atender as exigências da qualidade.	Pode-se verificar que há um grande repertório de sistemas de gestão de projetos e ferramentas que facilitam o gerenciamento. No âmbito acadêmico, o estudo se torna essencial para poder apresentar de maneira sistemática como fonte de pesquisa aos interessados pelo assunto e também como incentivo para o desenvolvimento de novos estudos sobre as ferramentas de gerenciamento de projetos.
Morais <i>et al.</i> (2019)	Propor um modelo Conceitual para a obtenção da inovação nas organizações por meio de ferramentas gerenciais como estratégia organizacional e estrutura organizacional,	Identificou-se que, se bem integradas, estratégia e estrutura proporcionam ganhos pessoais e organizacionais permitindo uma maior visibilidade da organização no ramo em que atua, possibilitando

	possibilitando que a empresa possa adquirir vantagens competitivas frente a um mercado cada vez mais agressivo.	também prospectar novos mercados.
Barros e Santos (2019)	Propor um modelo teórico de pesquisa que consolidasse indicadores de como o alinhamento estratégico contribui para a eficácia da implementação de estratégias organizacionais, arranjado em categorias de recomendações da literatura, a fim de viabilizar estudos acadêmicos futuros	Os trabalhos realizados permitiram constatar que há diversas abordagens teóricas do tema alinhamento estratégico, que apresentam divergências, mas também convergências em seus escopos, estas especialmente nos textos das áreas da tecnologia da informação e da administração, as quais sugerem que o alinhamento consiste em um meio através do qual se pode alcançar a eficácia da implementação da estratégia, e foram a base para a elaboração do inédito modelo teórico proposto ao final, que elenca indicadores de eficácia em quatro dimensões de alinhamento: recursos e capacidades; ações; controles; e desenho organizacional.
Ziviani <i>et al.</i> (2019)	Avaliar o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional, através de uma pesquisa quantitativa com a aplicação de um questionário survey em empresas de base tecnológica	Os resultados obtidos possibilitam confirmar as relações existentes entre as cinco dimensões analisadas- ativos do conhecimento, aprendizagem organizacional, capacidade do processo de conhecimento, capacidade do processo de negócio e desempenho organizacional-, além de identificar que dentre os construtos analisados, o processo de negócio foi o que apresentou maior influência sobre o desempenho organizacional.
Estevam e Molteni (2020)	Analisar o processo de recrutamento e seleção no contexto organizacional e suas contribuições para o sucesso empresarial, além de observar os aspectos e tipos de técnicas que são empregadas nesse processo.	Em relação à seleção, verificou-se que representa uma estratégia para, a partir do universo de candidatos, escolher aquele que apresenta as habilidades a capacidade necessária para o desempenho das atividades. Ainda, a pesquisa evidenciou a relevância destes dois procedimentos como forma de possibilitar o desenvolvimento organizacional. Por esse motivo, o setor de RH deve atentar-se para estabelecer estratégias de recrutamento e de seleção alinhadas à realidade empresarial, e de forma suficiente para atender às demandas contemporâneas, a partir de seu quadro de colaboradores. Sendo

		assim, quando adequados, estes processos faz a diferença no final, pois pode escolher o candidato mais apto para preencher a vaga.
Paiva (2020)	Analisar a atuação do gestor de pessoas em uma empresa do comércio varejista, tendo em vista que o trabalho desse profissional possibilita o aumento do desempenho da organização através da identificação e desenvolvimento do nível de satisfação das necessidades individuais de seus colaboradores e da efetiva atuação do gestor de pessoas no sentido de captar e reter talentos humanos como estratégia organizacional.	Conclui-se que o gestor de pessoas da empresa analisada demonstrou muitas dificuldades administrativas, sobretudo no que se refere à gestão de pessoas, redução de lucros pelas perdas de clientes, elevados índices de desperdícios, bem como escassa utilização de ferramentas de gestão pelo fato de não as conhecerem, o que tem afetado a gestão de recursos humanos dessa organização.
Costa e Oliveira (2020)	Mostrar a importância do uso estratégico da comunicação organizacional, com foco no ambiente interno, e as visões atuais impulsionadas pelas possibilidades tecnológicas, avaliando como ela pode ser uma ferramenta para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa.	Concluiu-se que é mediante um olhar para os sujeitos como seres completos e imbuídos de uma cultura particular, considerando o respeito à diversidade de perspectivas, que se torna possível otimizar a resolução de problemas dentro das organizações e compatibilizar os interesses.
Morais e Costa (2020)	Discutir o compartilhamento de informações e conhecimento como estratégia de crescimento para as organizações e desenvolvimento pessoal.	O compartilhamento do conhecimento tornou-se elemento estratégico nas empresas onde as pessoas estão engajadas e motivadas a administrar e disseminar o conhecimento. Foram utilizados como procedimentos metodológicos o estudo de caso múltiplos em empresas do setor metalúrgico de diversos segmentos. Aplicar ferramentas de gestão do conhecimento e da inovação como estratégias corporativas demonstrou ser de extrema relevância para compartilhar os novos desafios impostos e os que estejam por
Santos e Liebl (2020)	Discutos sobre o Programa Compliance e da governança corporativa como estratégias para que as empresas consigam atingir uma gestão socioambiental.	O programa de compliance, mais precisamente para a seara ambiental, irá auxiliar a empresa a ter transparência e a estar em conformidade com as normas ambientais, evitando imposição de multas e ganhando credibilidade no mercado. Lembra-se assim que além do nível de responsabilidade

		administrativa, civil e empresarial, há também a responsabilidade socioambiental.
Tiburcio e Santana (2021)	Dialogar sobre a importância da comunicação interna organizacional.	O assunto pesquisado identificou, que sem uma comunicação interna eficaz, as empresas não conseguem atingir seus objetivos. Em decorrência disso, nos últimos anos, ela passou a ser considerada de vital necessidade para as corporações, sua importância é tal, que essa ferramenta vem sendo valorizada e reconhecida como vantagem competitiva.
Pires <i>et al.</i> (2021)	Apresentar uma proposta de aplicação do BSC em PME, suficientemente capaz de pôr em evidência a sua utilidade nestas empresas no momento de determinar, a partir da sua missão, os objetivos estratégicos para as quatro perspectivas.	O trabalho realizado permitiu concluir que a evolução de uma organização é lenta e contínua, mas que o simples exercício de se equacionar a possibilidade de se proceder à implementação de ferramenta com características do BSC desencadeia, por si só, um processo de mudança, ao ajudar a equipa de trabalho a entender que as causas dos problemas têm conexão com questões estratégicas e que as suas ações devem ser conduzidas no médio e longo prazo.
Silva, Calais e Santos (2021)	Descrever o diagnóstico do clima organizacional, propondo ações de intervenção visando contribuir com a elevação o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.	Enquanto propositura, indica-se à empresa o uso de metodologias de recursos humanos para minimizar, e/ou eliminar, fatores de insatisfação, tais como a criação de agenda de eventos para a socialização dos empregados, gestão participativa, plano de cargos e salários. Ademais, sugere-se a contratação de uma consultoria para dar continuidade às ações tendo em vista a melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, dos resultados laborais.
	Analisar a influência da inovação	Os resultados indicam que a probabilidade de uma empresa normal passar para a categoria alto crescimento aumenta quando estão presentes as seguintes iniciativas em termos de inovação: (i) ênfase em inovação em produto de baixo grau de novidade; (ii) ênfase em utilização principalmente de outras empresas ou institutos para desenvolver inovação de produto; (iii) ênfase em inovação de

Barbosa <i>et al.</i> (2022)	organizacional e tecnológica no crescimento de pessoal ocupado assalariado das empresas brasileiras, um dos indicadores utilizados para medir desempenho organizacional.	processo de alto grau de novidade; (iv) ênfase em utilização principalmente de outras empresas ou institutos para desenvolver inovação de processo; (v) ênfase em inovação organizacional do tipo novos métodos de organização de trabalho; e (vi) ênfase em inovação organizacional tipo mudanças significativas nas relações com outras empresas ou instituições públicas e sem fins lucrativos. Estas iniciativas podem ser vistas como as contribuições gerenciais desta pesquisa.
Zwir (2022)	Analisar a gestão por competência como ferramenta para a estratégia organizacional.	Depreende-se que a implementação da gestão por competências requer uma mudança da cultura organizacional, investimento em prol dos integrantes da corporação em diversas frentes (capacitação, desenvolvimento e reconhecimento), bem como a adoção de políticas de prevenção de ilícitos administrativos e uma perspectiva integrada do processo de gestão de pessoas.
Magierski e Montejano (2022)	Discutir como as estratégias empresarias, entre elas ,de comunicação interna, podem contribuir com a formação de um clima organizacional ético e salutar.	A comunicação interna vem ganhando espaço na grade estratégica das organizações, e paralelamente, o fator humano vem se destacando como um dos principais recursos das instituições. Diante desta realidade, além de desenvolver a motivação dos colaboradores, subsidia a minimização de conflitos e o alcance de um clima organizacional positivo. Em consequência, a contribuição aos resultados esperados pela organização.
Carneiro <i>et al.</i> (2023)	Investigar as estratégias e ações utilizadas por uma empresa de comércio varejista durante o período da Pandemia provocada pela Covid-19 para se manter, adaptar e aperfeiçoar diante dos desafios e dificuldades geradas.	Constatou-se a importância de se possuir uma Gestão Financeira consolidada na empresa, vinculando-se às vendas ao e-commerce, potencializando o marketing digital, além de motivar os funcionários, buscar alternativas outras no âmbito digital para conseguir vender os produtos e fortalecer as relações de fidelização entre os clientes. Conclui-se que a capacidade de adaptação, reinvenção e inovação foram determinantes na manutenção do negócio.

Soares <i>et al.</i> (2023)	Demonstrar as estratégias utilizadas por uma instituição de saúde ao difundir a cultura de aprendizagem na organização	As estratégias a serem utilizadas para que colaboradores fossem incluídos no processo de cultura de aprendizagem é de suma relevância para as instituições. A utilização de ferramentas inovadoras, como plataformas e-learning, permitiu que as equipes tivessem acesso a conteúdo importantes para a organização, e ficassem em constante estado de inquietação, discutindo tendências, aprimorando processos e buscando novas soluções após a implantação da cultura de aprendizagem.
-----------------------------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, detalha-se primeiramente as estratégias que foram adotadas para a coleta de dados e a constituição do *corpus* de estudo com ênfase na abordagem CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) e ferramentas. Inicia-se pela descrição do conhecimento necessário para a execução da pesquisa, abrangendo tanto o conhecimento teórico sobre metodologias de pesquisa quanto o conhecimento prático sobre o campo de estudo.

Segue-se a explanação dos métodos utilizados na categorização, sistematização e organização dessas informações, destacando as habilidades específicas aplicadas durante o processo. Essas habilidades incluem a capacidade de conduzir entrevistas, aplicar questionários e utilizar técnicas de análise com precisão e rigor.

Após estabelecer esse alicerce metodológico, é feita a exposição das abordagens e procedimentos que definiram o delineamento da pesquisa, enfatizando as atitudes adotadas pelos pesquisadores. Essas atitudes englobam a disposição para a reflexão crítica, a abertura para novas descobertas e o comprometimento com a integridade científica.

Por fim, há a discussão para a análise dos dados coletados e a subsequente discussão analítica, revelando os percursos traçados para atingir os resultados almejados pela investigação científica. Esta análise foi enriquecida pelo alinhamento entre o conhecimento, habilidades e atitudes do pesquisador.

Esta pesquisa foi conduzida com o objetivo de avaliar as competências organizacionais e as ferramentas utilizadas em uma empresa multinacional, configurando-se como um estudo de caso com abordagem qualitativa e caráter descritivo. A escolha por essa abordagem se deu em função da necessidade de compreender os fenômenos em seu contexto específico, permitindo uma análise detalhada das práticas adotadas pela organização em relação à gestão de competências.

A coleta de dados envolveu a utilização de diferentes instrumentos, visando à obtenção de informações robustas e abrangentes. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores da empresa, buscando captar percepções e experiências relacionadas ao processo de avaliação de competências.

Os questionários aplicados foram baseados em indicadores previamente validados, com o intuito de mensurar aspectos específicos do desempenho e das competências consideradas estratégicas pela organização. Além disso, a análise documental foi utilizada como fonte complementar, examinando relatórios internos e políticas institucionais que pudessem evidenciar as práticas de gestão de competências e o uso das ferramentas avaliadas. Os dados

coletados foram organizados e analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, permitindo a categorização temática das informações e a identificação de padrões e significados relevantes.

A triangulação das informações oriundas das entrevistas, questionários e documentos foi adotada como estratégia metodológica para garantir a consistência e a confiabilidade dos achados. Essa abordagem possibilitou uma compreensão integrada do objeto de estudo, articulando as diferentes perspectivas e dados disponíveis.

Todas as etapas da pesquisa foram fundamentadas em princípios éticos, com a obtenção do consentimento livre e informado dos participantes, bem como a garantia de confidencialidade das informações fornecidas. O rigor metodológico foi assegurado pela adoção de procedimentos sistemáticos na coleta e análise dos dados, alinhados às diretrizes teóricas e aos objetivos da investigação.

O delineamento metodológico apresentado neste capítulo permitiu a construção de análises críticas sobre o processo de avaliação de competências na empresa estudada, contribuindo para a geração de conhecimentos que podem subsidiar tanto práticas organizacionais quanto futuras pesquisas acadêmicas na área. Assim, a metodologia adotada foi essencial para alcançar os objetivos propostos, articulando as dimensões teóricas e práticas que sustentam esta dissertação.

Para assegurar a robustez da análise, os métodos de categorização empregados foram orientados para discernir padrões e tendências nos dados e informações coletadas, permitindo uma avaliação aprofundada das variáveis estratégicas que moldam as decisões de negócios. A sistematização dos dados coletados estabeleceu uma estrutura lógica e compreensível, transformando um vasto leque de informações em um conjunto analiticamente valioso do ponto de vista da capacidade de síntese.

3.1 Corpo de análise

Neste item, foi realizada uma análise detalhada dos dados historicamente relevantes da organização, dando um enfoque na empresa John Deere da cidade de Horizontina localizada no Rio Grande do Sul, sendo que esta é composta por 3 diretores e 7 gerentes que desempenham papéis na tomada de decisões estratégicas. A importância deste público-alvo reside na sua capacidade de influenciar as trajetórias de crescimento e inovação da empresa, direcionando o futuro em um setor competitivo e dinâmico.

3.2 Empresa John Deere

No ano de 1830 quando estourou a bolha econômica americana, o ferreiro John Deere e sua família instalados em Vermont, rumaram para oeste dos EUA, em Illinois em busca de um novo lar. Animado com oportunidade que vem com o trabalho duro, ele começa a viajar pelo Oeste, mudando aquela terra para sempre. Visualizando uma grande oportunidade no preparo do solo, John Deere abriu sua ferraria na cidade de Grand Detour em Illinois.

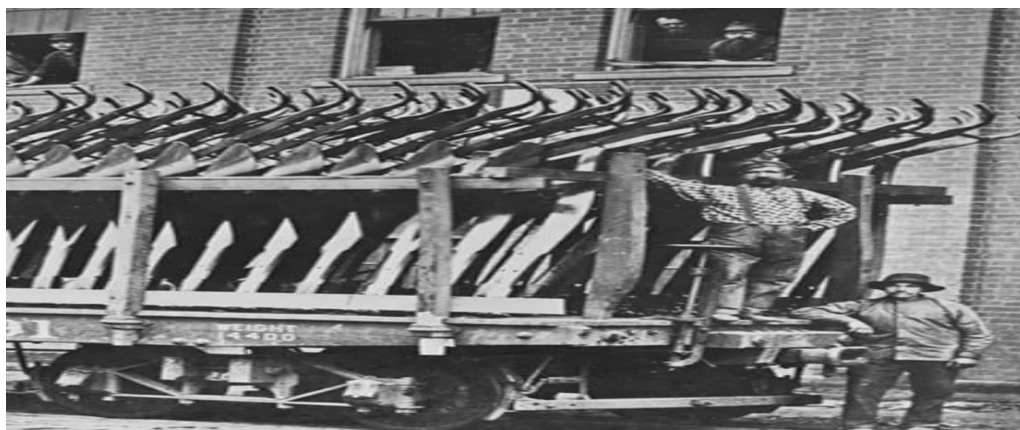
Figura 10 – Arados John Deere



Fonte: Site corporativo John Deere (2024).

John Deere com sua visão, onde o lixo de um passaria ser a inovação do outro, com um pedaço de lâmina de serra de aço quebrada, John Deere desenvolveu um modelo de arado robusto e adequado, remodelando a lâmina, com grande atenção as curvaturas exatas da ferramenta. Mudando a comunidade e sendo um sucesso revolucionário de Deere. Com o impulso desta inovação, trabalho duro comprovado, ajuda da sociedade e de pesquisadores, a John Deere floresceu no ano de 1849 produzindo 2.000 mil arados por ano.

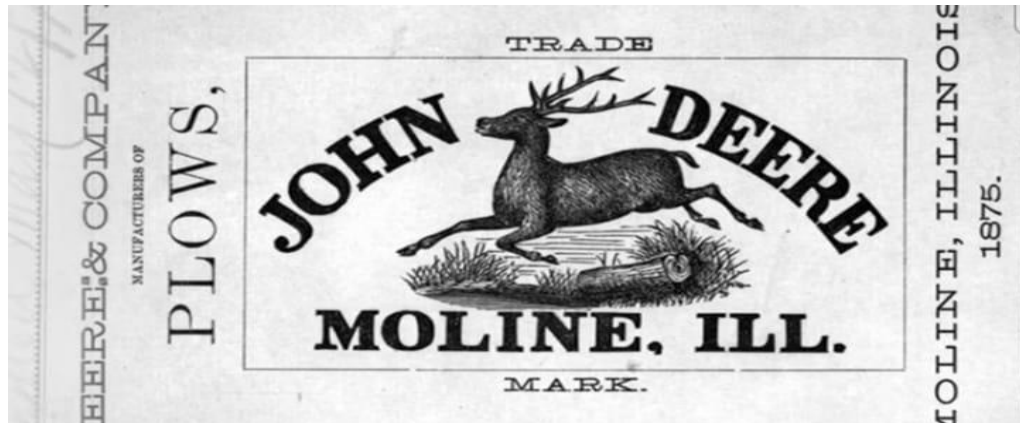
Figura 11 – Produção de Arados John Deere.



Fonte: Site corporativo John Deere (2024).

A marca comercial “leaping deer” passou a ser reconhecida mundialmente. Seu logotipo foi criado a mais de um século e continua sendo o logotipo corporativo mais antigo em uso contínuo, entre as empresas na lista Fortune 500.

Figura 12 – Logotipo John Deere



Fonte: Site corporativo John Deere (2024).

Em seu segmento, a força dos líderes se reflete a força da empresa John Deere. As lideranças estão determinadas a defender os valores fundamentais de integridade, qualidade, humanidade, compromisso e inovação dos fundadores, à medida que levam o legado da liderança da John Deere para as grandes comunidades globais.

No cerne da economia agrícola brasileira, a John Deere emerge como um paradigma de inovação e crescimento estratégico. Esta, como subsidiária da marca global não só representa a excelência em maquinário agrícola, mas também serve como um microcosmo das adaptações estratégicas necessárias para prosperar dentro das peculiaridades do mercado brasileiro. As estratégias da John Deere são um testemunho do casamento entre inovação e sustentabilidade, dois vetores que se tornaram indispensáveis para o crescimento contínuo na indústria contemporânea.

Conforme descrito por Albuquerque, Escrivão e Mendonça (2023), empresas que se comprometem com inovação tendem a solidificar um trajeto empresarial de sucesso. A John Deere, manifesta essa lógica inovadora em seu modus operandi, adotando tecnologias e práticas sustentáveis que atendem tanto às necessidades do agronegócio quanto às exigências ambientais vigentes.

A análise de Almeida e Oliveira (2020) sobre a importância do planejamento estratégico reforça a necessidade de uma abordagem holística e integrada, especialmente para empresas que desejam expandir e consolidar um crescimento sustentável. A John Deere, alinhada a este pensamento, tem como alicerce um planejamento estratégico que leva em consideração as

variáveis específicas do cenário brasileiro, desde as características agronômicas até as tendências de mercado e regulamentações locais.

As práticas organizacionais da John Deere são ilustrativas do empenho da empresa em aliar performance econômica a práticas empresariais responsáveis. Ademais, a abordagem proativa da John Deere na gestão de riscos corporativos e no planejamento estratégico, é exemplar de sua capacidade de antecipar cenários e garantir uma posição de destaque mesmo em tempos de incerteza. A adoção de tecnologias avançadas e a capacitação contínua dos colaboradores são indicativos de uma cultura organizacional que valoriza a resiliência e a agilidade, aspectos essenciais para a manutenção da competitividade em uma indústria dinâmica e exigente.

No setor agrícola, a John Deere é uma das mais antigas e respeitadas empresas, sendo reconhecida mundialmente por sua inovação tecnológica e compromisso com a qualidade. A empresa teve início suas atividades no mercado brasileiro por meio de uma associação feita com a indústria brasileira Schneider Logemann & Cia Ltda em 1979, ano em que adquiriu 20% do capital do fabricante de equipamentos sediada em Horizontina (RS). Assim como a John Deere, a empresa brasileira iniciou sua história como pequena oficina mecânica que realizava reparos.

Já em 1965, criou a primeira colheitadeira autopropelida no Brasil. Sua máquina pioneira, a SLC 65-A, teve como base a tecnologia usada no Modelo 55 da John Deere. A parceria entre ambas as marcas foi responsável por acelerar a introdução de tecnologia líder mundial aplicada nos equipamentos produzidos no Brasil pela SLC.

No entanto, a presença da John Deere no Brasil teve grande influência somente no ano de 1996, quando sua linha de tratores passou a ser produzida no país com a marca SLC -John Deere. A sociedade aumentou para 40% e foi construída, então a SLC-John Deere Ltda. Em 1999, a empresa fez um novo aumento nos investimentos brasileiros, quando adquiriu o controle total do capital da SLC-John Deere S.A. Ainda neste ano, foi realizada a inauguração da fábrica de colheitadeiras de cana-de-açúcar Cameco em Goiás, na cidade de Catalão.

Finalmente, em 2001, John Deere passou a ser usada nos equipamentos que eram produzidos no Brasil, enquanto em 2008, inaugurou-se uma das fábricas mais modernas de tratores do mundo na cidade de Montenegro (RS). Atualmente, a empresa conta com quatro unidades de produção espalhadas pelo país, e a subsidiária brasileira é a responsável por 60% do total das exportações brasileiras de colheitadeiras.

A John Deere destaca-se pela incorporação de tecnologias de ponta em suas operações e produtos. A empresa investe continuamente em pesquisa e desenvolvimento, buscando

soluções que aumentem a eficiência e a sustentabilidade da agricultura e da construção. Um exemplo notável é o uso de sistemas de agricultura de precisão, que utilizam GPS e outras tecnologias digitais para otimizar o uso de insumos e aumentar a produtividade. Além disso, a John Deere tem práticas sustentáveis em suas operações, como a redução de emissões de gases de efeito estufa e o uso eficiente de recursos naturais. A empresa também está comprometida com a responsabilidade social, apoiando programas de educação e desenvolvimento comunitário em diversas regiões do Brasil.

Apesar de seu sucesso, a John Deere enfrenta desafios significativos, incluindo a volatilidade econômica, as mudanças climáticas e a crescente concorrência. No entanto, a empresa continua a investir em inovação e capacitação, posicionando-se para aproveitar as oportunidades emergentes no mercado brasileiro e global. A perspectiva futura da John Deere é promissora, com planos de expansão contínua e o desenvolvimento de novas tecnologias.

A história da John Deere é marcada por uma série de conquistas e inovações que transformaram o setor agrícola e de construção no Brasil. Desde sua chegada ao país, a empresa tem demonstrado um compromisso inabalável com a qualidade, a inovação e a sustentabilidade. À medida que a John Deere olha para o futuro, ela continua a ser um pilar importante no desenvolvimento econômico e social do Brasil, impulsionando o progresso e a modernização do setor agrícola e de infraestrutura.

A unidade da John Deere localizada na cidade de Horizontina, destaca-se como um emblema de excelência operacional e inovação estratégica dentro do conglomerado global da empresa. Esta unidade reflete um microcosmo das dinâmicas mais amplas que orientam a corporação em sua jornada de crescimento sustentável e inovação orientada à sustentabilidade.

A abordagem da empresa para a inovação é caracterizada por sua implementação de tecnologias de ponta e métodos de produção que enfatizam tanto a eficiência quanto a sustentabilidade. A gestão estratégica da inovação nesta unidade é evidenciada pela sua adesão às práticas de produção lean e pela aplicação de tecnologias ambientalmente responsáveis que ressoam com a missão global da John Deere de integrar princípios de sustentabilidade em todas as suas operações.

Além disso, a unidade tem sido um líder na implementação de estratégias corporativas que vinculam a gestão de riscos à eficácia do planejamento estratégico. Por meio de uma abordagem proativa de mitigação de riscos e capitalização de oportunidades estabelece padrões para outras unidades da John Deere, demonstrando como um investimento contínuo em treinamento de funcionários e adoção de tecnologia pode impulsionar o desempenho e a competitividade organizacional.

No contexto do planejamento estratégico, a John Deere exemplifica o uso eficaz do Balanced Scorecard como uma ferramenta para alavancar a performance organizacional, integrando metas financeiras, operacionais, de aprendizado e de crescimento. Este modelo de gestão estratégica permite à unidade responder de forma ágil e informada às mudanças no ambiente de negócios e às expectativas dos stakeholders (CARVALHO & AMORIM, 2020).

Assim, a operação da John Deere na cidade de Horizontina é um modelo de como práticas inovadoras e sustentáveis podem ser integradas de maneira efetiva em um contexto organizacional complexo. À medida que a empresa olha para o futuro, ela continua a reforçar seu compromisso com a inovação tecnológica e a sustentabilidade. Com uma visão focada no desenvolvimento de soluções agrícolas e de infraestrutura mais eficientes e ambientalmente responsáveis, a John Deere investe em tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a automação, para otimizar suas operações e oferecer produtos que atendam às crescentes demandas de um mercado em constante evolução. Além disso, a empresa busca expandir sua presença global, explorando novas oportunidades de mercado e fortalecendo parcerias estratégicas. Esse enfoque garante que a John Deere não apenas mantenha sua posição de liderança no setor, mas também contribua significativamente para o progresso sustentável da agricultura e da infraestrutura no Brasil e no mundo.

3.3 Qual foi a pesquisa?

No escopo desta dissertação, foram discutidos os principais conceitos relacionados às estratégias organizacionais aplicáveis às metas de crescimento da empresa. De forma ampla, dentro do viés da Administração e de seus pressupostos teóricos de gestão, a presente temática é abordada sob a ótica da Gestão Estratégica.

Na estrutura das "Estratégias Organizacionais", encontram-se duas principais categorias: "dimensão de gestão estratégica" e "especificidades administrativas". A dimensão de Gestão Estratégica define estratégias organizacionais de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. A análise será concentrada nas estratégias voltadas para o "crescimento" e "desenvolvimento" das empresas, abordando práticas estratégicas de penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado, diversificação e inovação.

A dissertação aprofunda-se nas competências organizacionais e nas ferramentas estratégicas que direcionam o crescimento e o desenvolvimento sustentável da empresa. Neste estudo, é dada especial atenção às habilidades que permitem a execução bem-sucedida das

estratégias identificadas. Será investigado como o alinhamento das competências da empresa com as ferramentas estratégicas, como a análise SWOT, benchmarking e o Balanced Scorecard, pode ser otimizado para alcançar uma vantagem competitiva no mercado. A pesquisa analisou como as empresas podem aprimorar e alavancar suas competências distintivas para prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução, marcado por intensa concorrência e exigências regulatórias cada vez mais complexas.

3.4 Estratégias e procedimentos da pesquisa

O estudo de caso se justificou por compreender a análise detalhada de uma empresa específica, buscando entender suas estratégias organizacionais e os impactos dessas estratégias nas metas de crescimento. Essa análise foi fundamentada em dados coletados por meio de observações diretas, entrevistas e análise documental, proporcionando uma visão abrangente e profunda dos fenômenos estudados. Por outro lado, a pesquisa qualitativa buscou captar a aparência do fenômeno e suas essências, procurando explicar origem, relações e mudanças, e tentando intuir consequências (MARCONI; LAKATOS, 2003). Buscando identificar categorias e as abordagens de estratégias organizacionais e, conseqüentemente, os impactos nas metas de crescimento, que são descritores organizacionais, a abordagem qualitativa se mostra adequada e coerente.

Para Marconi e Lakatos (2003), preocupação com processo é muito maior que com produto. O interesse do pesquisador, ao estudar determinado problema, foi verificar como ele se manifesta nas atividades, em procedimentos e nas interações cotidianas, aqui compreendidas estruturas organizacionais, a departamentalização, além de amplitude de controle, de hierarquização e de impactos nos processos de trabalho e na qualidade dos serviços públicos prestados pela unidade em estudo.

A pesquisa qualitativa foi motivada pelo interesse intelectual em um determinado fenômeno e tem como fim a expansão do conhecimento. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa qualitativa possibilita, dentre outros resultados, a descoberta e compreensão de um fenômeno. Quanto aos objetivos da pesquisa, esta foi classificada como exploratória, na medida em que visa diagnosticar determinada situação, aqui compreendidas as categorias e dimensões das estratégias organizacionais no escopo da consecução das metas de crescimento da empresa.

A escolha deste método qualitativo foi guiada pela necessidade de uma compreensão abrangente das estratégias organizacionais e da capacidade destas de impulsionar o crescimento da empresa. Foi essencial discernir como as competências centrais e as ferramentas estratégicas

são mobilizadas e interagem para formar o tecido de operações da organização.

Ao contemplar as competências — que se referem ao conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências que a John Deere detém — o estudo buscou descortinar como estas são capitalizadas por meio de ferramentas estratégicas. Essas ferramentas, que incluem, mas não se limitam a análises SWOT, benchmarking e o Balanced Scorecard, foram examinadas quanto à sua eficácia em mapear o cenário competitivo e orientar a tomada de decisões estratégicas. Esta análise detalhada visou elucidar o processo pelo qual as competências e ferramentas se inter-relacionam, contribuindo para a meta de crescimento sustentável da unidade em foco.

Inserir as competências e as ferramentas estratégicas como objetos de pesquisa permitiram um entendimento mais aprofundado das dinâmicas operacionais da John Deere. Ao mesmo tempo, a análise qualitativa enfatizou a interpretação dos fenômenos em suas configurações naturais, reconhecendo a complexidade das relações, das estruturas hierárquicas e da cultura organizacional. A atenção especial à departamentalização e à amplitude de controle teve como objetivo revelar como a estratégia organizacional não é apenas formulada, mas vivida no cotidiano operacional da empresa.

Esse estudo possibilitou aumentar conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação precisa de problemas e criar hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas. Pesquisas e análises exploratórias são metodologias compatíveis com Revisões de Literatura de base Integrativa (RLI), que se trata da proposta delineadora da presente pesquisa.

Para isso, buscou-se, na literatura científica especializada estudos de caso, revisões, pesquisas e estudos de campo, além de cases e referências teóricas que sustentem o tema “Estratégias Organizacionais”, observando, de modo conjunto, os impactos mostrados no que se refere à gestão estratégica. A RLI, no contexto dos estudos de mapeamento de descritores e indicadores, neste caso os fundamentados na vertente de “gestão organizacional” e de “gestão estratégica” são definidos por Justino e Passos:

a revisão integrativa consiste na construção de análise ampla da literatura, contribuindo para discussões sobre os métodos e resultados de pesquisas, assim como reflexões sobre a realização de futuros estudos. O propósito inicial deste método de pesquisa é obter um profundo entendimento de um determinado fenômeno baseando-se em estudos anteriores. É necessário seguir padrões de rigor metodológico, além de clareza na apresentação dos resultados, de forma que o leitor consiga identificar as características reais dos estudos incluídos na revisão (JUSTINO; PASSOS, 2022, pág. 24).

Dentre os principais contributos das revisões integrativas, Justino e Passos admitem que

esse modelo metodológico:

tem o potencial de promover os estudos de revisão em diversas áreas do conhecimento, mantendo o rigor metodológico das revisões sistemáticas. O método de revisão integrativa permite a combinação de dados da literatura empírica e teórica que podem ser direcionados à definição de conceitos, identificação de lacunas nas áreas de estudos, revisão de teorias e análise metodológica dos estudos sobre um determinado tópico. A combinação de pesquisas com diferentes métodos combinados na revisão integrativa amplia as possibilidades de análise da literatura (JUSTINO; PASSOS, 2022, pág.68).

A Revisão de Literatura Integrativa, mediante o modelo de Sobral e Martinez (2021), é desenvolvida a partir dos seguintes passos:

- Pré-análise (fase I): foram selecionados os principais achados científicos sobre a temática das “Estratégias Organizacionais”.
- Análise (Fase II): nessa etapa, os estudos e investigações selecionados e contemplados atendem à “regra de pertinência”, considerando que são alinhados aos critérios propostos nos objetivos da pesquisa, isto é, compreendem dimensões das estratégias direcionadas ao “crescimento” e “desenvolvimento” da empresa. Essas dimensões e categorias encontram-se substanciadas por modelos adotados pela grande maioria dos autores contemporâneos da Administração, especialmente Maxwell, Peter Drucker e Maximiano. Nesta fase, foram desenvolvidos os seguintes passos:

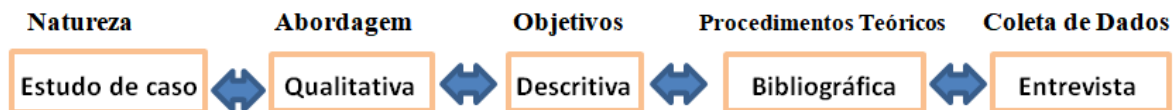
Interpretação dos dados (fase III): Após definição de categorias centrais de análise (fase II), foram categorizados e sistematizados os dados e discutidos, em caráter qualitativo, esses recursos. Essa fase associa-se à seção “Resultados e Discussão dos Dados”.

A próxima etapa consistiu na coleta de dados, que foi executada com o objetivo de capturar insights sobre as competências, habilidades e atitudes empregadas pelos gestores no nível estratégico da John Deere. Essa fase de coleta foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos internos e observações participativas, permitindo um entendimento holístico das práticas gerenciais que fundamentam a estratégia organizacional da empresa. Este método qualitativo, enraizado na busca por compreensão aprofundada, facilitou a identificação de padrões e nuances nas abordagens de gestão estratégica utilizada (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para coletar os dados foi utilizado um questionário semi-estruturado (porque para cada assertiva havia uma opção para escrever livremente e trazer mais informações) combinado com observação não-participante (DE SOUZA MINAYO, 2017) que gerou anotações de campo para auxiliar na interpretação das respostas do questionário. O questionário versou sobre o uso de

ferramentas de gestão, bem como as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que são valorizados e cultivados pela equipe de alta gestão e está disponível no Apêndice e foi ilustrada na Figura 13.

Figura 13 – Classificação e delineamento da pesquisa



Fonte: Pesquisa (2024)

Subsequentemente, a investigação focou na identificação das ferramentas estratégicas utilizadas pelos gestores da John Deere para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Este esforço incluiu uma análise das metodologias, frameworks e modelos operacionais que suportassem a tomada de decisão estratégica e a implementação de políticas. A identificação destas ferramentas foi crucial para compreender como a teoria se traduz em prática no contexto organizacional da John Deere e como essa prática alinha-se às teorias contemporâneas de gestão estratégica (JUSTINO; PASSOS, 2022).

Após a coleta e análise dos dados, a pesquisa transitou para a criação de um manual de boas práticas. Este manual consolida em sites e aprendizados derivados da pesquisa, delineando práticas recomendadas em gestão estratégica com foco na otimização das competências, habilidades e atitudes dos gestores, bem como na eficaz utilização de ferramentas estratégicas. O objetivo do manual é servir como um recurso pragmático para a John Deere e outras organizações que buscam excelência em gestão estratégica, proporcionando diretrizes baseadas em evidências para a implementação de estratégias organizacionais efetivas que promovam o crescimento sustentável e a inovação (SOBRAL; MARTINEZ, 2021).

Este estudo adotou uma abordagem quali-quantitativa, coletando dados de três diretores e sete gerentes na unidade da John Deere na cidade de Horizontina. Esta análise permitiu uma compreensão profunda das práticas de liderança que contribuem para o sucesso contínuo da John Deere no setor agrícola, oferecendo um modelo que outras organizações podem aspirar. Essa abordagem multifacetada para a pesquisa assegurou que todos os aspectos relevantes da gestão estratégica na John Deere foram explorados e documentados, desde as competências individuais dos gestores até as ferramentas corporativas que moldam a trajetória estratégica da organização. Ao fazer isso, a pesquisa não apenas contribui para o corpo acadêmico de conhecimento em gestão estratégica, mas também oferece contribuições para a melhoria contínua das práticas organizacionais.

4 RESULTADOS

No contexto estudado, a gestão estratégica emerge como um pilar fundamental para o sucesso organizacional, especialmente em setores altamente competitivos e tecnologicamente avançados, como o agronegócio. É nesse cenário que a John Deere, líder global no fornecimento de equipamentos agrícolas, se destaca por sua capacidade de inovação e excelência operacional reconhecida pelo mercado mundial do setor (ex. CES 2022 Innovation Awards; Prêmio Valor Inovação Brasil). Neste estudo foram exploradas as práticas de gestão adotadas pela alta gestão da John Deere na cidade de Horizontina, especificamente focando nas ferramentas, competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que moldam sua liderança estratégica.

A necessidade de adaptação e inovação contínua impõe às organizações a busca por estratégias que respondam aos desafios atuais e antecipem tendências futuras. A John Deere, com sua rica história de inovação e compromisso com a qualidade, representa um estudo de caso exemplar de como práticas de gestão avançadas podem sustentar o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo. A compreensão dessas práticas forneceu *insights* valiosos sobre a intersecção entre gestão estratégica, inovação e liderança, como sendo cruciais para qualquer organização que aspire a liderar em um mercado globalizado (FRAGOSO, 2023).

Além disso, ao destacar as práticas específicas adotadas pela equipe de gestão da John Deere, este estudo contribui para a literatura acadêmica em gestão estratégica, fornecendo evidências empíricas da aplicação de teorias de gestão em um contexto industrial real. Destacase a importância da sinergia entre a inovação tecnológica e a excelência em gestão, enfatizando como as decisões estratégicas e operacionais são informadas por uma compreensão holística do mercado, da tecnologia e das dinâmicas organizacionais (ZIVIANI et al., 2023). A implementação do modelo CHA demonstrou:

- *Conhecimento*: Todos os gestores enfatizaram a importância de um profundo conhecimento do mercado e de suas dinâmicas, devido ao longo tempo de experiência e interações, cursos, atualizações e trocas de experiências que realizaram ao longo de suas carreiras. Eles relataram investir significativamente em capacitações e desenvolvimento contínuo de seus funcionários para manter a empresa atualizada com as últimas tendências e tecnologias.
- *Habilidade*: Foi observado que as habilidades práticas são importantes para a experiência no trabalho e em mentorias internas, sendo que a empresa utiliza a prática de *job rotation* para permitir que os funcionários desenvolvam uma gama mais ampla de habilidades

operacionais e gerenciais.

- *Atitude:* A atitude dos funcionários mostrou-se um diferencial competitivo. A cultura organizacional promove um ambiente no qual valores como proatividade, responsabilidade e inovação são bastante valorizadas.

Neste alinhamento, na análise das ferramentas utilizadas pela equipe de alta gestão da John Deere, ficou evidente a priorização de estratégias que alavancam inovação, eficiência operacional e desenvolvimento de talentos como pilares fundamentais para sustentar vantagem competitiva e crescimento sustentável no setor agrícola, analogamente ao mencionado por Ziviani et al., (2023). A distribuição das escolhas reflete uma consciência aguda das dinâmicas de mercado e das exigências tecnológicas que caracterizam a era atual, além de uma ênfase marcante no capital humano como um recurso crítico.

Gráfico 1 Ferramentas utilizadas



Fonte: Pesquisa (2024)

Segundo o Gráfico 1 os gestores estratégicos da John Deere priorizaram o Desempenho de Talentos seguido pelo Desempenho e Análise de Processo sendo estas ferramentas evidenciadas como mais utilizadas. A Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Softwares de Gestão de Inovação, em terceira colocação, apresentou a valorização da inovação como um motor para o crescimento e a competitividade como já mencionado por trabalhos de Ziviani et al., (2023), Prahalad Hamel, (1994) e Prahalad (2005), enquanto o CRM, mesmo tendo sido menos enfáticos com a mesma, se mostrou, segundo os entrevistados como uma ferramenta que

agrega valor à operação de vendas.

Neste alinhamento, a John Deere, historicamente comprometida com a inovação, reconhece que o investimento contínuo em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Softwares de Gestão de Inovação são essenciais para manter a liderança tecnológica. Essa priorização não apenas responde à rápida evolução tecnológica, mas também antecipa as futuras necessidades do setor, garantindo que a empresa permaneça na vanguarda das soluções agrícolas.

As escolhas de análise de mercado e planejamento estratégico sublinham a importância crítica dessas ferramentas para os gestores estratégicos da John Deere. Essa convergência de opiniões reflete uma compreensão compartilhada de que uma visão clara do ambiente de mercado e um planejamento estratégico coerente são indispensáveis para navegar em um setor caracterizado por intensa concorrência e incertezas econômicas. A capacidade de analisar tendências de mercado e adaptar estratégias de acordo é fundamental para a manutenção e viabilidade do negócio em longo prazo (BARROS; MACHADO; FERREIRA, 2024).

A escolha de ferramentas voltadas para o desempenho e análise de processos, automação e monitoramento de desempenho destacados pelos entrevistados demonstram a ênfase no desempenho e análise de processos. Este foco sugere uma abordagem pragmática para otimizar operações, reduzir custos e melhorar a qualidade, garantindo que a empresa possa entregar valor de forma consistente. Quanto a automação de processos e o monitoramento de desempenho permitem uma gestão mais ágil e uma resposta rápida às mudanças do mercado (DE OLIVEIRA et al., 2024).

Os gestores estratégicos identificaram o CRM em quarto lugar, especialmente em funções voltadas para o cliente, reconhecendo o papel vital dessas ferramentas na construção e manutenção de relacionamentos sólidos com os clientes. Em um mercado no qual a lealdade do cliente e a percepção da marca podem determinar o sucesso ou fracasso, a gestão eficaz do relacionamento com o cliente e estratégias de marketing direcionadas são fundamentais para garantir a satisfação do cliente e fomentar o engajamento, como mencionado por Donadon (2023).

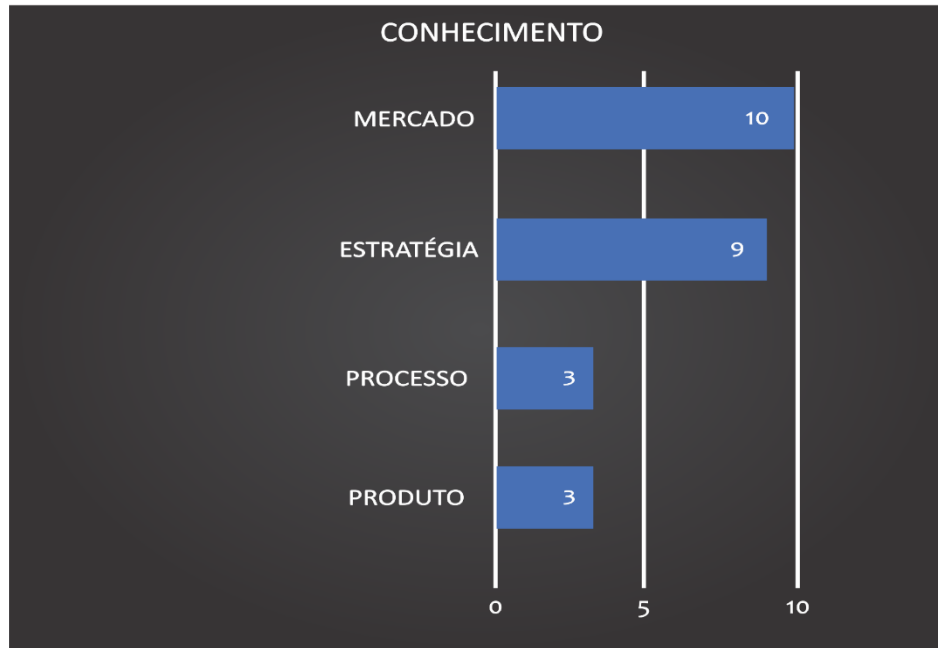
Finalmente, a capacitação e avaliação de desempenho de ressaltada importância para os gestores estratégicos é atribuída ao desempenho de talentos. Este foco no capital humano reflete a crença de que os funcionários são o maior ativo da organização e seu desenvolvimento contínuo é crucial para a inovação e o sucesso a longo prazo. Programas de treinamento e sistemas de avaliação de desempenho são vistos como investimentos estratégicos na cultura da empresa e na capacidade de inovar e liderar.

Em síntese, a análise das ferramentas selecionadas pelos gestores estratégicos da John

Deere na cidade de Horizontina revela uma abordagem holística e estratégica à gestão, na qual a inovação tecnológica o entendimento do mercado, a eficiência operacional, o marketing orientado ao cliente e o desenvolvimento de talentos são igualmente valorizados. Essa abordagem é indicativa de uma liderança que compreende a complexidade do ambiente de negócios e está comprometida em adotar práticas de gestão que promovam a sustentabilidade, a inovação e o crescimento contínuo.

O destaque atribuído as competências – comprometimento, motivação, proatividade e resolução de conflitos - refletem um entendimento convergente entre os gestores estratégicos da John Deere na cidade de Horizontina sobre a importância crítica dessas qualidades para a liderança efetiva. Este acordo sublinha uma compreensão compartilhada de que, para liderar com sucesso em um ambiente empresarial dinâmico e em rápida mudança, como o do setor do agronegócio, essas competências comportamentais são indispensáveis.

O compromisso destaca a disposição dos líderes em dedicar-se plenamente às metas organizacionais, demonstrando uma persistência que inspira os outros a seguir seu exemplo. A motivação, por sua vez, é crucial para manter a equipe engajada e focada, especialmente em face de desafios ou durante períodos de transformação, como mencionada por Barros, Machado e Ferreira, (2024). A proatividade, valorizada por todos os gestores estratégicos, enfatiza a importância de antecipar mudanças e agir decisivamente, uma qualidade vital em um setor caracterizado por inovações tecnológicas constantes e mudanças nas condições de mercado. Por fim, a habilidade de resolver conflitos é reconhecida como essencial para manter a harmonia dentro da equipe e assegurar uma colaboração eficaz, sustentando assim a produtividade e a inovação.

Gráfico 2 Conhecimentos que você utiliza

Fonte: Pesquisa (2024)

Segundo o gráfico 2 a análise das respostas sobre os conhecimentos utilizados pelos gestores estratégicos da John Deere na cidade de Horizontina apresenta uma visão de prioridades e focos estratégicos dentro da organização. A distribuição das respostas reflete não apenas a diversidade de papéis e responsabilidades dentro da equipe de gestão, mas também destaca áreas de conhecimento consideradas vitais para o sucesso operacional e estratégico da empresa no competitivo setor de equipamentos agrícolas.

Os gestores estratégicos da John Deere na cidade de Horizontina consideram o conhecimento de mercado como uma importância crítica atribuída à compreensão das dinâmicas de mercado, incluindo tendências da indústria, comportamento do consumidor e atividades da concorrência. Esta convergência reflete a percepção de que uma visão profunda e atualizada do mercado é fundamental para orientar a tomada de decisão estratégica, o desenvolvimento de produtos e a formulação de estratégias de marketing eficazes. A capacidade de navegar com sucesso no mercado depende diretamente da habilidade de antecipar mudanças e adaptar-se prontamente a elas, enfatizando a necessidade de uma vigilância constante e análise rigorosa do ambiente externo.

Os gestores estratégicos evidenciam a estratégia como a valorização da capacidade de pensar estrategicamente e alinhar as operações da empresa John Deere com objetivos de longo prazo. Isso ressalta a importância de uma abordagem estratégica coesa para navegar com sucesso em um ambiente de negócios complexo e em rápida mudança. A ênfase na estratégia

do negócio reflete um entendimento de que o sucesso sustentável depende da capacidade de integrar conhecimentos de mercado e produto com visão estratégica clara, orientando a empresa através de decisões informadas e focadas no futuro (PRAHALAD e HAMEL,2011).

O conhecimento de processos pode sugerir uma divisão de responsabilidades dentro da equipe de gestão, na qual certos gestores estão mais focados em aspectos estratégicos e de mercado, enquanto outros estão mais envolvidos com a otimização operacional e a eficiência de processos internos. Embora o conhecimento do processo seja essencial para a eficácia operacional, a distribuição das respostas indica que, na percepção dos gestores, outras áreas de conhecimento podem ter um impacto mais direto sobre a estratégia geral e o posicionamento de mercado da empresa, haja vista a menção de Ziviani et al., (2023).

A escolha de conhecimento do produto demonstra que os gestores estratégicos percebem esse para garantir a qualidade, inovação e adequação dos produtos às necessidades do cliente. No contexto da John Deere, um líder em tecnologia agrícola, o conhecimento do produto não se limita a características técnicas, mas se estende à aplicabilidade e ao impacto desses produtos na eficiência e produtividade agrícola dos clientes. A ênfase neste conhecimento evidencia um compromisso com a excelência e a liderança em inovação, fundamentais para sustentar a competitividade e a preferência da marca.

Gráfico 3 Habilidades que você utiliza

Fonte: Pesquisa (2024)

Segundo os dados do gráfico 3 a análise das habilidades valorizadas pelos gestores estratégicos da John Deere na cidade de Horizontina revela uma hierarquia de prioridades que reflete as demandas de um ambiente corporativo contemporâneo, no qual a capacidade de comunicação assume o papel principal, seguida pela ênfase no trabalho em equipe, resolução de problemas e liderança. Esta distribuição de escolhas oferece *insights* valiosos sobre a gestão da empresa e sobre as capacidades percebidas como cruciais para enfrentar os desafios e capitalizar as oportunidades no setor agrícola (DONADON, 2023).

A comunicação é reconhecida pelos 10 gestores como uma habilidade primordial o que sublinha a importância da clareza, eficácia e abertura na troca de informações dentro da empresa e com stakeholders externos. Em um setor tão dinâmico quanto o agrícola, onde as condições podem mudar rapidamente e a inovação é constante, a capacidade de comunicar estratégias, mudanças e novas ideias de forma eficiente é vital para manter todos alinhados e engajados.

O trabalho em equipe foi destacado pelos gestores estratégicos, evidenciando a crença na colaboração como um elemento chave para o sucesso empresarial. Esta ênfase no trabalho em equipe não apenas reconhece a importância de unir diferentes habilidades e perspectivas para alcançar objetivos comuns, mas também reflete uma cultura organizacional que valoriza a sinergia e a cooperação. Em um contexto onde a interdisciplinaridade e a integração entre diferentes áreas da empresa são fundamentais para inovação e crescimento (MORAIS et al.

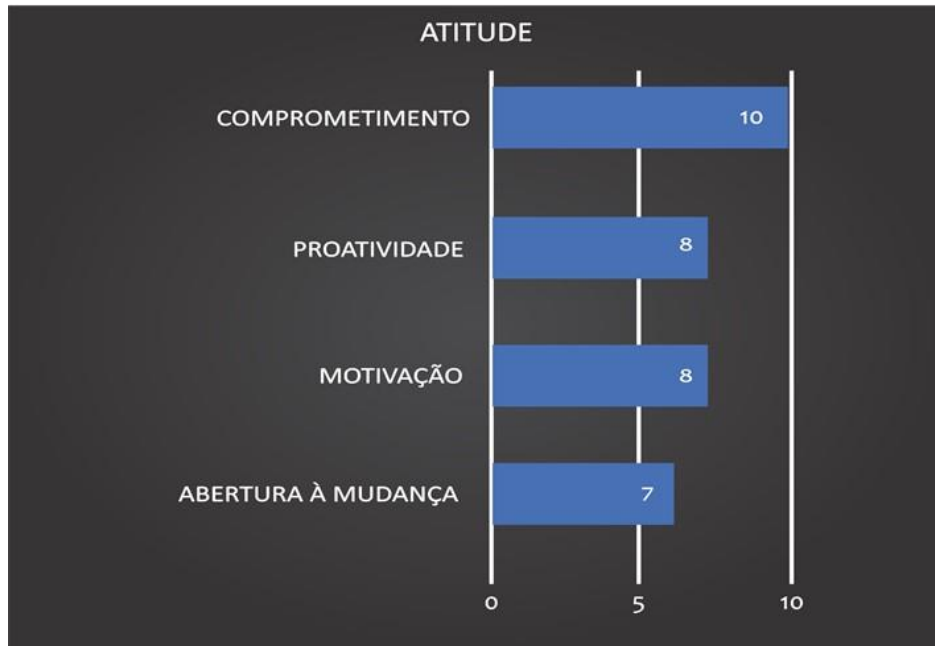
2019), o trabalho em equipe surge como uma habilidade indispensável.

Embora não especificadas diretamente nas respostas, a inclusão de uma opção para outras habilidades sugere o reconhecimento de que o repertório necessário para uma gestão eficaz pode ser vasto e variado, potencialmente abrangendo aspectos como a inteligência emocional, a adaptabilidade e outras capacidades inter e intrapessoais.

Para os gestores estratégicos da John Deere na cidade de Horizontina a habilidade de resolução de problemas reflete o entendimento de que o ambiente de negócios moderno é repleto de desafios complexos que requerem soluções criativas e eficazes. A capacidade de identificar problemas, analisar informações e desenvolver soluções inovadoras é importante para manter a competitividade e a eficiência operacional.

Os gestores estratégicos enfatizaram a liderança, enquanto esta habilidade é reconhecida como importante, ela não é vista como a única essencial para o sucesso. Isso pode indicar uma cultura organizacional que valoriza a liderança distribuída, na qual a responsabilidade e a iniciativa são compartilhadas entre vários membros da equipe, ao invés de concentradas em poucas posições de liderança tradicional. Esta abordagem pode fomentar um ambiente mais colaborativo e flexível, crucial para inovação e adaptabilidade.

Segundo o gráfico 4 a análise das atitudes valorizadas pelos gestores estratégicos da John Deere na cidade de Horizontina fornece um panorama elucidativo sobre o o comportamento que permeia a liderança na organização. A seleção indica uma forte inclinação para o comprometimento, acompanhada de perto pela motivação e proatividade, com uma valorização para a abertura à mudança. Este perfil sugere uma cultura corporativa enraizada em valores de dedicação, iniciativa e adaptabilidade, essenciais para navegar no dinâmico setor agrícola. O comprometimento destacou-se como uma das atitudes mais valorizadas dentro da John Deere na cidade de Horizontina.

Gráfico 4 Atitudes que você utiliza

Fonte: Pesquisa (2024)

Esta convergência sublinha a importância crítica do compromisso com os objetivos da empresa, com a qualidade do trabalho e com a missão de inovar constantemente no setor agrícola. O comprometimento é percebido não apenas como uma adesão às metas organizacionais, mas como um impulso intrínseco que motiva a busca pela excelência, a perseverança diante dos desafios e um investimento pessoal no sucesso coletivo da organização.

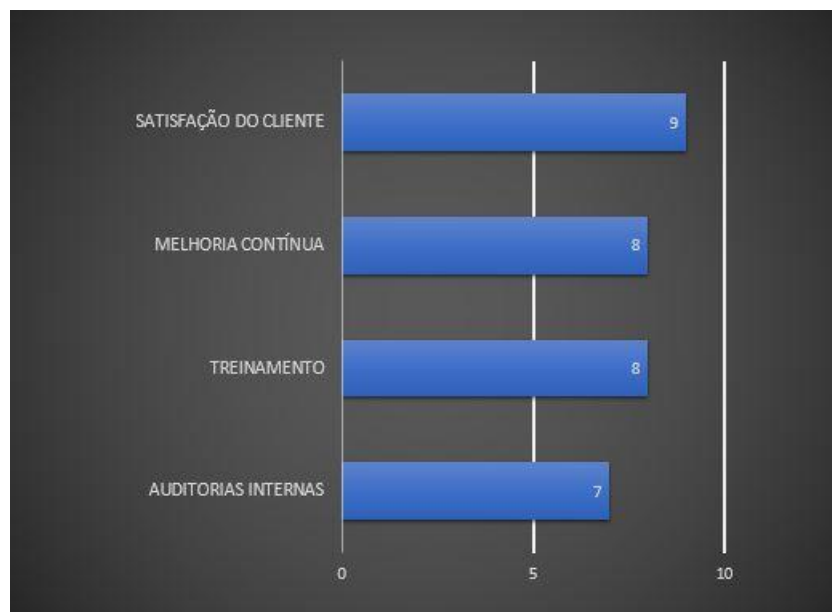
A proatividade, também destacada pelos gestores estratégicos, é vista como uma atitude para antecipar desafios, identificar oportunidades de melhoria e implementar soluções inovadoras. A valorização dessa atitude enfatiza uma cultura de não apenas responder às circunstâncias, mas de tomar a iniciativa de moldar o ambiente e os resultados. Isso indica que os líderes da John Deere estão comprometidos em fomentar uma mentalidade orientada para a ação, onde a antecipação e a intervenção proativa são fundamentais para o sucesso (OLIVEIRA et al., 2024).

Os gestores estratégicos indicam a motivação como a atitude como essencial para o desempenho individual e coletivo. A motivação é vista como um elemento vital (ZIVIANI et al., (2023) para impulsionar a equipe a alcançar altos níveis de produtividade, inovação e satisfação no trabalho. Esta ênfase sugere que a liderança da John Deere na cidade Horizontina se preocupa profundamente em cultivar um ambiente de trabalho positivo e inspirador, no qual os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir com o seu melhor.

A abertura à mudança, valorizada pelos gestores estratégicos como atitude, reflete o

reconhecimento da importância da flexibilidade e adaptabilidade em um setor caracterizado por rápidas evoluções tecnológicas e variações de mercado. Esta atitude sinaliza uma predisposição para acolher novas ideias, abordagens e tecnologias, fundamentais para manter a competitividade e liderança da empresa. A valorização da abertura à mudança demonstra um compromisso com a inovação contínua e com a capacidade de ajustar-se proativamente às novas demandas e oportunidades.

Gráfico 5 Valores que sustentam a liderança e a gestão estratégica na John Deere



Fonte: Pesquisa (2024)

Essas atitudes refletem um conjunto de valores que sustentam a liderança e a gestão estratégica na John Deere na cidade de Horizontina, indicando uma clara orientação para o desenvolvimento de uma cultura organizacional resiliente, dinâmica e engajada. O alto valor colocado no comprometimento, motivação, abertura à mudança e proatividade não apenas define o perfil comportamental ideal para os gestores e colaboradores, mas também serve como um guia para a prática diária, assegurando que a empresa continue a prosperar e inovar no competitivo mercado agrícola.

A seleção de ferramentas utilizadas pelos gestores estratégicos da John Deere revela uma ênfase distinta nas tecnologias de informação que facilitam a análise de dados e a inteligência de negócios, contrastando com uma menor prioridade atribuída aos sistemas operacionais tradicionais, como o ERP e o software de gestão de produção. Este perfil de escolha indica uma estratégia direcionada para a otimização da tomada de decisões baseada em dados e o fortalecimento das relações com os clientes, refletindo tendências contemporâneas na

gestão empresarial, também mencionado por Oliveira et al. (2024).

Os gestores estratégicos mencionaram que o uso de ERP, sugere-se que, embora reconhecida a importância dos sistemas integrados para a gestão empresarial, na John Deere, outras ferramentas podem estar recebendo maior atenção no momento. O ERP, conhecido por sua capacidade de integrar diversos processos de negócios em um sistema unificado, pode já estar bem estabelecido e, portanto, considerado uma base operacional padrão, ao invés de uma área de foco ativo para inovação ou desenvolvimento.

A pequena menção dos gestores estratégicos do software de gestão de produção reflete uma priorização seletiva de ferramentas específicas que apoiam direta e imediatamente as necessidades operacionais da produção. Isso pode indicar que, para a maioria dos gestores, outras áreas de foco estratégico, como a análise de dados e inteligência de negócios, atualmente demandam mais atenção ou que a gestão da produção na John Deere é abordada de maneira integrada através de outras tecnologias ou práticas.

A ausência de uma contagem específica para o CRM sugere uma visão implícita de que essa ferramenta é uma parte essencial da gestão moderna, assumida como padrão nas operações diárias. O CRM desempenha uma função essencial em empresas focadas na satisfação do cliente e na personalização do atendimento (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2022), ou seja, na John Deere, essa prioridade está sendo abordada por meio de estratégias integradas ou outras tecnologias focadas no cliente, sendo uma prática já bem consolidada na empresa e tratada como uma expectativa padrão.

A pouca ênfase no sistema de gestão da qualidade pode refletir uma percepção de que as práticas de qualidade estão bem estabelecidas dentro da organização, funcionando como uma expectativa padrão, mais do que como um foco de inovação ou desenvolvimento ativo. A gestão da qualidade é fundamental para a manutenção dos padrões elevados de produto e serviço, indicando que, embora não seja o principal foco atual, permanece como um pilar essencial da operação.

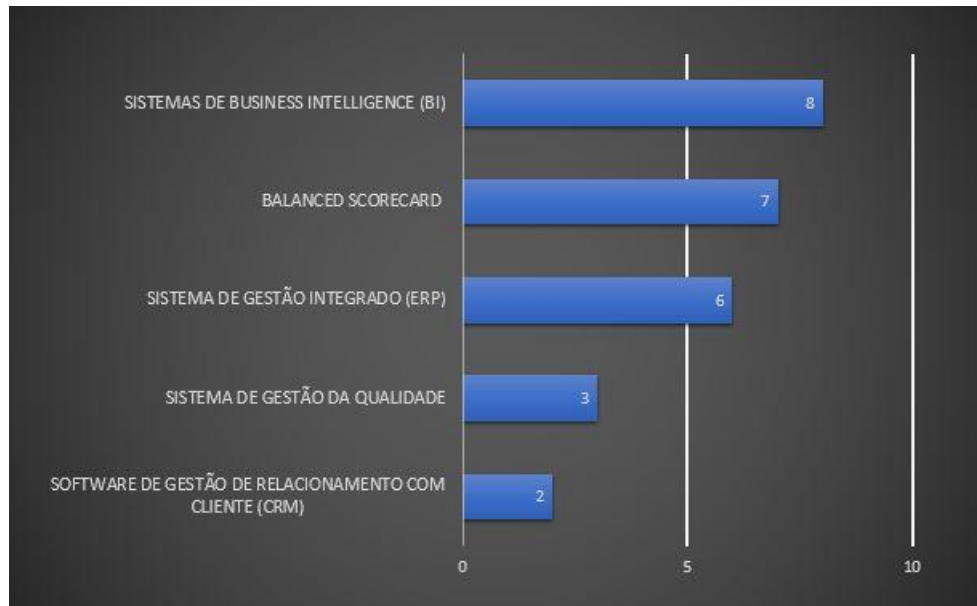
No que se refere aos sistemas de BI os gestores estratégicos demonstraram uma clara inclinação para ferramentas que suportam a análise de dados e a inteligência estratégica de negócios. Este foco reflete uma estratégia orientada para a otimização da tomada de decisões baseada em insights data-driven, enfatizando a importância da capacidade analítica e da visualização de dados para entender tendências, prever cenários futuros e orientar a estratégia empresarial. A preferência por BI sugere uma valorização da agilidade, da inovação e da eficiência operacional informada por dados, elementos essenciais para manter a competitividade no mercado global.

No contexto da John Deere, diferentes ferramentas de gestão desempenham funções estratégicas na garantia de qualidade, eficiência e inovação contínua. As práticas consolidadas, como o CRM e os processos de qualidade, são essenciais para a manutenção de altos padrões operacionais e satisfação dos clientes. Entretanto, ferramentas como o Business Intelligence (BI) e o Balanced Scorecard têm uma função crítica e diferenciada, voltada para a inovação e adaptação estratégica.

O CRM (Customer Relationship Management) é uma prática bem estabelecida que visa fortalecer o relacionamento com os clientes. Na John Deere, ele funciona como um recurso padrão, sendo uma base para a fidelização e compreensão das necessidades dos consumidores. Essa ferramenta não aparece de forma explícita nos gráficos, pois é amplamente consolidada e não faz parte das inovações que necessitam de novos desenvolvimentos.

A Gestão da Qualidade também se mostra fortemente consolidada na empresa. Elementos como processos de produção, auditorias internas e melhoria contínua refletem um compromisso profundo com a qualidade. Este sistema de gestão da qualidade não aparece como um item de inovação nos gráficos, dado que sua aplicação é bem sedimentada e faz parte das práticas rotineiras de excelência operacional.

Por outro lado, o Business Intelligence (BI) tem uma função distinta como ferramenta de análise estratégica e inovação. Na John Deere, o BI é associado a softwares específicos que oferecem recursos para coleta e visualização de dados, facilitando a análise e a tomada de decisões embasadas em insights precisos e dados em tempo real. Esse foco em dados e a utilização de sistemas integrados de BI torna essa ferramenta relevante no Gráfico 6, onde são destacadas as práticas voltadas para inovação organizacional e estratégias baseadas em análise avançada. Em contraste com o ERP, que integra e gerencia funções operacionais, o BI tem o propósito de orientar decisões estratégicas por meio da análise de tendências e padrões.

Gráfico 6: Ferramentas Organizacionais e foco em inovação

Fonte: Pesquisa (2024)

Para clareza adicional, foi elaborado o Quadro 14 com a descrição das ferramentas e competências específicas abordadas na pesquisa. Esse quadro diferencia as ferramentas já consolidadas, como CRM e qualidade, das ferramentas mais inovadoras, como o BI e o Balanced Scorecard, que continuam a contribuir para a evolução estratégica da John Deere.

Quadro 14 - Ferramentas Estratégicas e sua Aplicação na John Deere

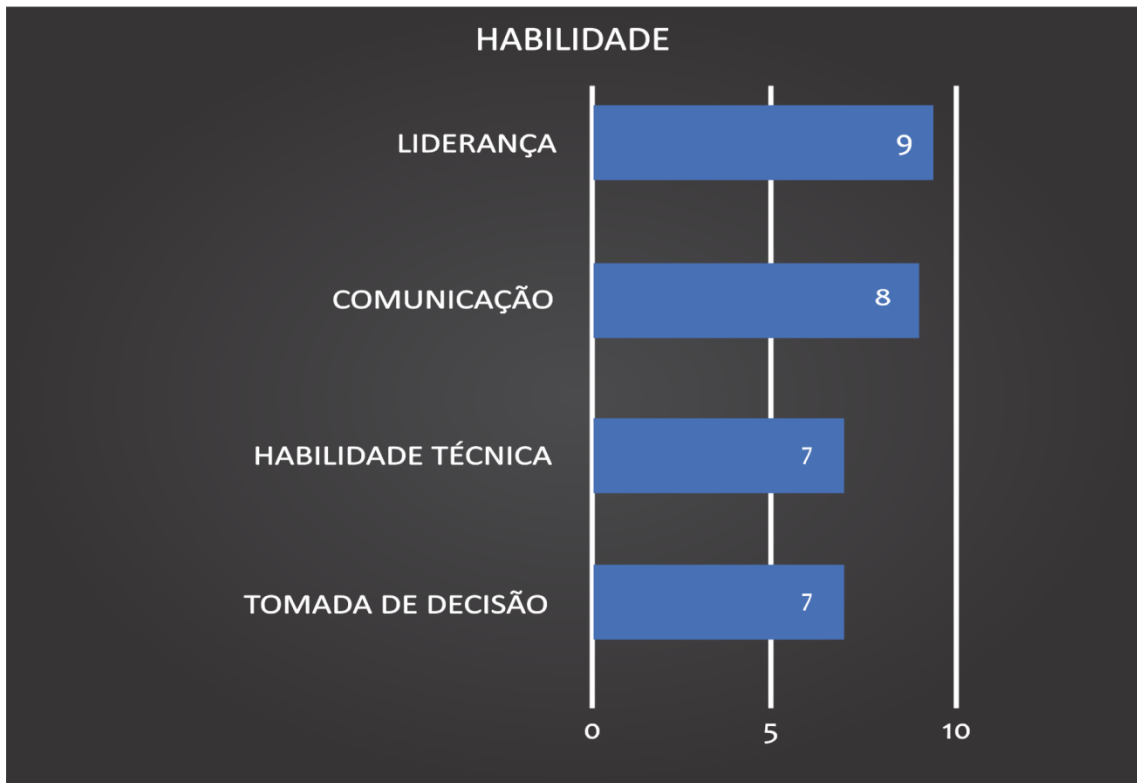
Ferramenta	Descrição	Contexto de Uso
CRM	Gerenciamento de relacionamento com clientes	Consolidação e fidelização de clientes
Gestão da Qualidade	Garantia de processos, auditorias e melhoria contínua	Estabelecido, essencial à operação
Business Intelligence (BI)	Softwares de análise de dados e visualização estratégica	Foco em inovação e insights estratégicos
Balanced Scorecard (BSC)	Monitoramento do desempenho alinhado a objetivos estratégicos	Suporte à inovação e à performance

Fonte: Elaboração própria

Em suma, a análise das ferramentas utilizadas na John Deere revela uma tendência moderna na gestão empresarial, priorizando a inteligência de negócios e a capacidade analítica sobre as operações tradicionais integradas. Esta escolha sinaliza uma adaptação às exigências de um ambiente de negócios cada vez mais orientado por dados, onde a compreensão profunda do mercado, do cliente e da própria operação se torna um diferencial competitivo chave.

A distribuição das respostas dos gestores estratégicos da John Deere na cidade de Horizontina sobre a habilidade considerada mais importante reflete um reconhecimento equilibrado das diversas facetas que compõem a eficácia gerencial em um contexto corporativo complexo. Esta seleção destaca a liderança como a habilidade preeminente, seguida pela comunicação e, em menor medida, pela habilidade técnica e capacidade de tomada de decisão. A análise destas preferências oferece insights sobre a cultura de liderança na John Deere e as competências valorizadas para navegar no ambiente de negócios atual.

Gráfico 7 Habilidades mais importantes utilizadas



Fonte: Pesquisa (2024)

Segundo o gráfico 5 a liderança foi considerada a habilidade mais importante ressaltando a valorização da capacidade de inspirar, dirigir e desenvolver equipes. Em uma organização que opera no setor altamente competitivo e tecnologicamente avançado como o

agrícola, a capacidade de liderar eficazmente não apenas direciona a empresa em relação à sua visão estratégica, mas também fomenta um ambiente de trabalho que encoraja a inovação, o comprometimento e a excelência. A liderança efetiva é vista como essencial para motivar as equipes a alcançarem altos níveis de desempenho e adaptarem-se às mudanças constantes no mercado.

Esta análise sugere que, na John Deere, a liderança é vista como a competência central para gestores estratégicos, enfatizando a importância de inspirar e guiar equipes, com a comunicação desempenhando um papel crítico no suporte dessa liderança. Embora habilidades técnicas e de tomada de decisão sejam reconhecidas, elas ocupam uma posição secundária em relação às capacidades interpessoais e estratégicas, indicando uma visão de gestão que prioriza a liderança adaptativa e a eficácia comunicativa como chaves para o sucesso organizacional.

Os gestores estratégicos enfatizam a comunicação como uma habilidade muito importante, reconhecendo a essencialidade da troca efetiva de informações, tanto internamente entre equipes quanto externamente com clientes e stakeholders. A habilidade de comunicar claramente objetivos, expectativas e feedback é crucial para alinhar esforços, gerenciar conflitos e construir relacionamentos sólidos. Em um contexto empresarial que valoriza transparência e agilidade, a comunicação eficaz torna-se uma ferramenta vital para a liderança efetiva.

Para os gestores estratégicos da John Deere na cidade de Horizontina a habilidade técnica, pode sugerir uma percepção de que, embora o conhecimento técnico específico seja importante, ele é superado em prioridade por habilidades mais generalistas e adaptáveis, como liderança e comunicação. Esta visão reflete uma tendência na gestão moderna que privilegia a capacidade de liderar de forma versátil e estratégica sobre o domínio técnico especializado, especialmente em posições de alta gerência onde as decisões abrangem múltiplas áreas da organização.

A tomada de decisão, apresentou-se como importante, o que sugere uma valorização da capacidade de analisar informações, avaliar opções e fazer escolhas estratégicas informadas. Embora não seja a principal habilidade destacada, sua importância é notória, especialmente em um ambiente de negócios caracterizado por incertezas e riscos. A capacidade de tomar decisões assertivas é fundamental para a gestão eficaz de recursos e para a direção estratégica da organização.

As seções 8, 9 e 10 do questionário proposto aos gestores estratégicos da John Deere exploram domínios que são intrinsecamente mais subjetivos e abertos à interpretação individual, abordando competências, habilidades e conhecimentos pessoais, a existência e

importância de materiais de apoio em nível estratégico para a gestão e a presença e percepção de processos de avaliação de competências dentro da organização. A análise destas áreas requer uma compreensão da multiplicidade de experiências e do espectro de visões que caracterizam a liderança na John Deere.

As respostas a seção de competências, habilidades e conhecimentos destacam uma mistura diversificada de competências, habilidades e conhecimentos considerados cruciais para o sucesso em suas funções. Dada a natureza da John Deere como uma líder global no setor de equipamentos agrícolas, nota-se uma ênfase em competências tanto técnicas quanto interpessoais. Por exemplo, alguns gestores estratégicos ressaltaram a importância de conhecimentos técnicos específicos sobre maquinário agrícola e tecnologias emergentes, enquanto outros enfatizaram habilidades interpessoais como liderança, comunicação e capacidade de trabalho em equipe, considerando o ambiente colaborativo e orientado para a inovação da empresa.

Na seção de material de apoio estratégico para a gestão as respostas revelam insights sobre os recursos e ferramentas considerados fundamentais pelos gestores para a tomada de decisões estratégicas. Materiais como relatórios de inteligência de mercado, análises de tendências tecnológicas, estudos de viabilidade econômica e ferramentas foram frequentemente mencionados. Estes materiais são vitais para manter a liderança informada sobre o ambiente externo e auxiliar na navegação das complexidades do mercado global. A diversidade nas respostas também indica a valorização de recursos internos específicos, como programas de desenvolvimento de liderança, plataformas de colaboração e sistemas de gestão do conhecimento, que facilitam o compartilhamento de insights e práticas inovadoras dentro da organização.

As percepções sobre os processos de avaliação de competências dentro da John Deere oferecem uma visão sobre como os gestores estratégicos veem a eficácia desses sistemas em promover o desenvolvimento pessoal e profissional. As respostas variam significativamente, refletindo experiências pessoais com esses processos. Alguns gestores destacam a importância das avaliações regulares de desempenho, feedbacks 360 graus e autoavaliações como ferramentas críticas para o crescimento individual e alinhamento estratégico. Outros apontam a necessidade de melhorias nesses processos e sugerem a introdução de novas metodologias de avaliação para capturar de forma mais eficaz o espectro completo de competências, habilidades e atitudes necessárias em um ambiente de negócios em rápida evolução.

A análise dessas seções revela a complexidade da gestão na John Deere, uma organização que opera na intersecção de inovação tecnológica, dinâmicas de mercado global e

desenvolvimento humano. A variedade de perspectivas esperadas reflete não apenas a diversidade de experiências e visões dentro da equipe de gestão, mas também a amplitude de desafios e oportunidades enfrentados pela empresa no setor agrícola. Através dessas respostas, percebe-se a importância de uma abordagem holística à gestão, que equilibra conhecimento técnico e estratégico com competências interpessoais e adaptativas, sustentando assim a inovação contínua e o sucesso a longo prazo.

Os gestores estratégicos relataram que a adoção de estratégias baseadas no modelo CHA contribuiu significativamente para a melhoria da performance organizacional. As empresas experimentaram um aumento na satisfação do cliente e uma expansão no mercado devido à capacidade de responder rapidamente às mudanças de mercado e às necessidades dos clientes.

Ratifica-se que os resultados indicam que o modelo CHA é eficaz em grandes empresas, corroborando pesquisas que destacam a importância de alinhar competências organizacionais com estratégias. A literatura sugere que o conhecimento aprofundado do negócio, combinado com habilidades práticas e atitudes positivas, pode criar uma base para a inovação e o crescimento em longo prazo.

Embora os resultados sejam majoritariamente positivos, os gestores estratégicos enfrentaram desafios, especialmente na manutenção de atitudes positivas durante períodos de mudança intensa. Este achado é consistente com a literatura que aponta a resistência à mudança como uma barreira significativa no desenvolvimento organizacional.

Os resultados desta pesquisa enfatizam a necessidade de grandes empresas investirem em treinamento e desenvolvimento de conhecimento e habilidades e cultivarem uma cultura que promova atitudes positivas. Gestores devem considerar estratégias integradas que abordem esses três componentes simultaneamente para maximizar o impacto no crescimento e na inovação. Igualmente, esta pesquisa contribui para a compreensão das práticas de gestão estratégica em grandes empresas, destacando que a integração efetiva de conhecimento, habilidade e atitude pode conduzir ao crescimento em longo prazo. Ao mesmo tempo, alerta para a importância de gerenciar desafios associados à implementação de tais estratégias, particularmente no que diz respeito à gestão de atitudes em tempos de mudança.

Os resultados obtidos podem servir como guia para outras empresas que buscam aprimorar suas práticas gerenciais e estratégias de crescimento, proporcionando um referencial prático e teórico para futuras pesquisas na área.

O texto apresenta uma análise detalhada das práticas de gestão estratégica implementadas pela John Deere em Horizontina, destacando as ferramentas e competências que sustentam a liderança e a inovação da empresa no setor agrícola. Inicialmente, ressalta-se a

importância da gestão estratégica nesse setor, especialmente diante do papel crucial da inovação em uma área tão dependente de avanços tecnológicos.

A escolha da John Deere como objeto de estudo se justifica pelo histórico de excelência e inovação que a empresa demonstra globalmente, tornando-a uma referência no segmento. Entre as práticas de gestão estratégica identificadas, destaca-se o uso de ferramentas como Business Intelligence (BI), Customer Relationship Management (CRM) e Balanced Scorecard.

Essas ferramentas são empregadas de forma integrada, visando alinhar os objetivos estratégicos da organização a metas relacionadas à qualidade, eficiência operacional e à satisfação dos clientes. O impacto positivo dessas ferramentas evidencia a relevância de sua aplicação na busca por competitividade em um mercado exigente e dinâmico.

No âmbito das competências e habilidades de liderança, a análise aponta a valorização de aspectos como liderança efetiva, comunicação assertiva, trabalho em equipe e capacidade de resolução de problemas. Essas características são impulsionadas pela adoção do modelo CHA (Competências, Habilidades e Atitudes), que desempenha um papel central na formação de gestores aptos a enfrentar os desafios de um ambiente corporativo em constante transformação.

Outro aspecto relevante abordado no estudo refere-se às atitudes e valores organizacionais que moldam a cultura da empresa. Comprometimento, proatividade, motivação e abertura à mudança são destacados como pilares fundamentais para sustentar a competitividade e a inovação.

Esses valores não apenas orientam a atuação dos colaboradores, mas também fomentam um ambiente propício ao desenvolvimento de soluções criativas e eficazes. No que tange à inovação e sustentabilidade, o texto enfatiza como a empresa se mantém na vanguarda do setor agrícola ao antecipar tendências e responder aos desafios de maneira proativa.

A integração entre inovação tecnológica e estratégias de gestão permite à John Deere criar soluções que equilibram as demandas econômicas, sociais e ambientais, consolidando sua posição como líder do mercado. O estudo também apresenta como resultado um produto voltado para o público-alvo, elaborado com base nos conteúdos analisados.

Este produto visa aplicar na prática os conceitos discutidos, contribuindo para o aprimoramento da gestão estratégica tanto na John Deere quanto em outras organizações do setor agrícola, encontrando-se em anexo a dissertação. Por fim, a conclusão sintetiza os principais insights obtidos, destacando a contribuição deste estudo para a literatura acadêmica sobre gestão estratégica. Ao mesmo tempo, são apontados os desafios e as oportunidades que o setor agrícola apresenta, com vistas ao fortalecimento da inovação e da sustentabilidade como elementos-chave para o sucesso organizacional.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo visou identificar as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) e ferramentas utilizadas pelos gestores da John Deere em nível estratégico. Ao longo desta investigação, emergiram resultados valiosos sobre como a integração desses três componentes estratégicos pode potencializar o desempenho organizacional e sustentar um crescimento robusto em mercados competitivos.

A análise dos dados coletados revelou que o conhecimento não apenas capacita os indivíduos, mas também eleva a organização, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica. As habilidades, quando cuidadosamente cultivadas, não só melhoram a execução das operações, mas também aumentam a eficácia das estratégias organizacionais. Quanto às atitudes, observou-se que elas são o cimento que une o conhecimento e a habilidade, com o potencial de direcionar a empresa para um ciclo de melhoria contínua e inovação.

Neste alinhamento, este estudo contribui para academia ao demonstrar como a interação entre o as ferramentas e as atitudes pode ser gerenciada para fomentar um ambiente de trabalho que não apenas suporta, mas também promove o crescimento empresarial. Do ponto de vista prático, o estudo oferece um modelo replicável para grandes empresas que aspiram alavancar suas capacidades internas para enfrentar desafios do mercado e explorar oportunidades emergentes.

Apesar dos *insights* obtidos, este estudo possui limitações. A principal reside no número limitado pelo fato de analisar uma única empresa, o que pode restringir a generalização dos resultados. Recomenda-se que pesquisas futuras expandam o escopo para incluir um número maior de organizações e diversifiquem os setores econômicos abordados. Seria também proveitoso investigar a aplicação do modelo CHA em contextos culturais variados, o que poderia oferecer uma compreensão mais profunda das dinâmicas interculturais na gestão estratégica.

Este estudo confirmou que o modelo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) é uma abordagem essencial na gestão estratégica de grandes empresas, evidenciando sua contribuição para o sucesso organizacional. A pesquisa demonstrou que o alinhamento e a integração efetiva dessas três dimensões são de extrema importância para a implementação bem-sucedida de estratégias que impulsionam o crescimento e a inovação sustentável, com 10 em 10 gestores enfatizando a importância de competências comportamentais, como comprometimento, proatividade e motivação. Além disso, 8 em 10 gestores destacaram a necessidade de conhecimentos estratégicos e habilidades técnicas para enfrentar as demandas de um ambiente

competitivo e em constante transformação. Portanto, gestores devem fomentar um ambiente que estimule a aquisição e aplicação de conhecimento e habilidades e cultivar atitudes que estejam alinhadas à missão e visão organizacionais, promovendo um cenário de adaptação contínua e liderança eficaz.

A análise dos dados revela um panorama detalhado das ferramentas, competências e atitudes valorizadas pelos gestores da John Deere em Horizontina, destacando aspectos essenciais para a liderança e a competitividade no setor agrícola. Os dados indicam uma priorização de ferramentas que favorecem a inovação tecnológica, como o foco em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e sistemas de gestão de inovação, refletindo o compromisso da empresa com a modernização e a eficiência operacional. O uso de ferramentas de análise de mercado e planejamento estratégico, unanimemente mencionado, reforça a importância de uma gestão bem informada e orientada para a adaptação às demandas dinâmicas do mercado global.

Além disso, as competências e habilidades descritas nos gráficos revelam uma liderança fortemente centrada na comunicação, proatividade e resolução de problemas. Essa ênfase demonstra que os gestores da John Deere reconhecem que, além de ferramentas técnicas, o sucesso depende de uma gestão humanizada, capaz de integrar pessoas, tecnologia e processos de forma coesa. A proatividade, destacada por grande parte dos gestores, reflete uma cultura organizacional que valoriza a antecipação de desafios e oportunidades, promovendo um ambiente de trabalho ágil e inovador.

Por fim, os gráficos ilustram uma preocupação significativa com o desenvolvimento do capital humano, evidenciado pela importância atribuída a capacitação e avaliação de desempenho. Isso demonstra que a John Deere adota uma visão de longo prazo, onde o investimento contínuo em seus colaboradores é observado como um pilar estratégico para manter sua liderança no mercado. A combinação entre uma gestão orientada por dados, ferramentas tecnológicas avançadas e uma liderança comprometida com o desenvolvimento humano se apresenta como um diferencial competitivo crucial para a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

A adoção consciente e deliberada do modelo CHA pode proporcionar às grandes empresas um caminho estratégico para superar a complexidade dos mercados modernos e alcançar um desenvolvimento duradouro. Assim, este trabalho não só contribui para inspirar o caminho para o sucesso empresarial mediante a gestão integrada de competências, mas também convida a uma reflexão contínua sobre a natureza dinâmica e multidimensional das estratégias organizacionais em um mundo globalizado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; ESCRIVÃO, Edmundo Bompato; MENDONÇA, Paulo Sérgio. Mapa empresarial de sucesso de pequenas empresas. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, 2023.

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. Rio de Janeiro. Alta Books, 2020.

ANDRADE, Raíssa Bárbara, *et al.* Mudanças organizacionais decorrentes de uma ação educacional ofertada a distância para professores. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 23, n. 2, p. 175-187, 2022.

ANTONIALLI, Fabio, *et al.* Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. **Revista Espacios**, v. 38, n. 17, p. 1-18, 2017.

BARRETO, Maurício Souza; NASCIMENTO, Francisco Alves. **Administração e as novas perspectivas**: adquirir competências para uma alta performance. Alta Books, Taguatinga Sul, Brasília, 2022.

BARROS, Emanuel Victor de Moura Oliveira; MACHADO, Linia Dayana Lopes; FERREIRA, Rildo Mourão. Gestão financeira no agronegócio: desafios e estratégias no contexto global. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 8, p. e3934-e3934, 2024.

BARROS, Luís Alberto Monteiro; SANTOS, Antonio Max Martins. Alinhamento organizacional para a implementação de estratégias. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 1, p. 1-26, 2019.

BERTOLETTI, Gabriela Johann; SILVA, Givanildo Oliveira. Gestão estratégica da inovação orientada à sustentabilidade: relação do modelo de negócio e desempenho em empresas familiares. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e de Sustentabilidade**, v. 13, n. 1, 2023.

BORGES, Paulo César Rodrigues; MALVEZZI, Pedro Henrique; MENEZ, Josemar Bezerra. A relação entre gestão de riscos corporativos e planejamento estratégico: uma revisão da literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 6, n. 12, p. 543-560, 2023.

CALICCHIO, Stefano. **A análise swot em 4 etapas**: como utilizar a matriz SWOT para fazer a diferença na carreira e nos negócios. Stefano Calicchio, 2020.

CARARO, William Rafael, *et al.* Empreendedorismo e inovação como estratégia organizacional. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 12, n. 7, p. 1736-1749, 2018.

CARNEIRO, Sandra Mineia, *et al.* Estratégias organizacionais utilizadas durante o período da pandemia da COVID-19 por uma empresa do comércio varejista da cidade de Ijuí-Brasil. In: **Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional**, v. 3, n. 1, 2023.

CARVALHO FILHO, Mário de; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Inovação da gestão estratégica com implantação do Balanced Scorecard. **Management Control Review**, v. 5, n. 1, p. 19-33, 2020.

COBAITO, Francisco Carlos. Planejamento estratégico situacional (PES): estudo em bases de dados nacionais entre 2013 e 2018. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 1, 2019.

COELHO, Gabriel Nilson. Balanced scorecard: uma análise bibliométrica com base na Web of Science de 1992-2017. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 8, n. 15, 2019.

CORREIA, José Jonas, *et al.* Relação entre sistemas de controle gerencial e comportamento organizacional. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 8, n. 2, 2020.

COSTA, Renato Lopes; PEREIRA, Leandro Ferreira; SANTOS, Nelson Antônio. **Estratégia organizacional**. Leya, 2021.

COSTA, Vagner Nascimento. **Planejamento estratégico: conceitos e exemplo prático**. Editora Bibliomundi, 2021.

COUTINHO, Heitor. **Estratégia ágil além da prática**. Saraiva Educação SA, 2021.

CRISPIM, Ingrid Aparecida Siqueira; ROMEIRO, Vladimir. Balanced Scorecard. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 233-249, 2019.

CRUZ, H. A.; CECCHI, Adriano; SOUZA, L. F. Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGET**, 2009.

CURVELO, Eduardo Felipe; ANDRADE, Antonio Rodrigues. O papel da informação nos indicadores de desempenho e nos processos organizacionais. **P2P e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 92-108, 2022.

DE OLIVEIRA, Eric Sampaio et al. Automação nos Processos Industriais: Processo de Implementação e o Papel do Gestor de Tecnologia da Informação. **Prospectus** (ISSN: 2674-8576), v. 6, n. 1, p. 153-203, 2024.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

DEERE, John. Site da empresa John Deere. **Nossa tradição**. Página inicial, 2024. Disponível em: https://www.deere.com.br/pt/motoniveladoras/?cid=SEM_Con_Motoniveladora_Search_PC&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwqMO0BhA8EiwAFTLgINRt2u4HYO_UGbE3QFwMoYXxwR9G18_be0xRpLVofML1GYnUR0PoFhoCYQsQAvD_BwE. Acessado em 11 e 12 de jul. de 2024.

DIAS, Marcello Romani; SILVA, Caio Sousa; BARBOSA, Aline Santos. **Estratégia empresarial: as etapas do processo estratégico e o uso de ferramentas clássicas**. Freitas Bastos, 2022.

DIAS, Maria Fernanda, *et al.* Análise do comportamento organizacional. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, v. 16, n. 16, 2020.

DONADON, Frederico Andreis Beneli et al. Marketing como ferramenta estratégica para um posicionamento competitivo no agronegócio. **DELOS: Desarrollo Local Sostenible**, v. 16, n. 47, p. 2499-2525, 2023.

ENES, Wilson Machado. A importância da cultura e o clima organizacional como estratégias na gestão de empresas. **Ciências Gerenciais em Foco**, v. 10, n. 7, p. 163-178, 2019.

FONTENELE, Leonardo Almeida, *et al.* importância do planejamento estratégico nas empresas. **OPEN SCIENCE RESEARCH VII**, v. 7, n. 1, p. 963-971, 2022.

FRAGOSO, Gutemberg Claver de Lira. Modelo de gestão para o crescimento de High-Growth Firms. 2023. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

GHEDINE, Tatiana. Abordagem gestão por competências na construção da estratégia organizacional. **Revista alcance**, v. 22, n. 2, p. 278-297, 2015.

GUERRA, Alberto. **Gestão estratégica do empreendedorismo**. Editora Senac São Paulo, 2023.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização-conceitos**. Cengage Learning, 2022.

LEMO, Anderson Queiroz. Fatores determinantes de posturas gerenciais estratégicas em micros e pequenas empresas. **Revista Gestão em Análise**, v. 12, n. 3, p. 82-99, 2023.

LUGOBONI, Leonardo Fabris, *et al.* Missão organizacional das melhores e maiores empresas do Brasil. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 1, p. 1-24, 2019.

MARZZONI, David Nogueira Silva; PEREIRA, Yanna Patrícia. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. 364-371, 2020.

MASCARENHAS, Tailise Martins; NUNES, Rafael Carneiro; MERGULHÃO, Ricardo. Coser. O conceito da segurança da informação como estratégia organizacional no contexto da Indústria 4.0. **GeSec: Revista de Gestao e Secretariado**, v. 14, n. 1, 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. In: **Introdução à administração**, Editora Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAIS, Marcos Oliveira, *et al.* Organização para inovação nas empresas: proposta de modelo integrando estratégia e estrutura organizacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 10, p. 18632-18650, 2019.

MOREIRA, Marco Antônio, *et al.* Formulação e a implementação de estratégias: considerações sobre o Balanced Scorecard como facilitador do processo. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 26914-26935, 2021.

MOREIRA, Natália. **O planejamento estratégico enquanto uma ferramenta de**

desenvolvimento: análise para implementação em loja online de Prata. 2021. 49f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

NASCIMENTO, José Vanderson Cunha; BORBA, Marcelo da Costa. Desempenho empresarial e competitividade com o uso do Balanced Scorecard integrado à estratégia organizacional. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 24, n. 44, p. 73-92, 2023.

NASCIMENTO, Leandro Souza. Reflexão acerca da relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional. **Sustentabilidade e Responsabilidade Social em Foco**, v. 5, n. 3, 2018.

NOBRE, Natália Teixeira. **Motivação adotada como estratégia organizacional aplicada em uma indústria de Montes Claros–MG**. São Paulo: Clube de Autores, 2019.

OLIVEIRA, António; RUA, Orlando Lima. **Balanced scorecard: teoria e prática**. Vida Economica Editorial, 2021.

OLIVEIRA, Daniele Gomes, *et al.* Planejamento estratégico e o desenvolvimento organizacional: um estudo comparativo entre duas instituições privadas. In: **IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, Ponta Grossa, PR, p. 1-11, 2019.

OLIVEIRA, Letícia. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista eletrônica de administração**, v. 10, n. 4, 2004.

PEARCE, Craig L.; MACIARIELLO, Joseph; YAMAWAKI, Hideki. **O legado vivo de Peter Drucker**. M. Books, 2020.

PINSKY, Vanessa Cuzziol; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão estratégica da sustentabilidade: experiências brasileiras**. Alta Books Editora, 2019.

PINTO, Silvia Helena Boarin, *et al.* Gestão estratégica através do balanced scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 1, p. 564-580, 2020.

PIRES, Amelia Maria Martins, *et al.* Cultura organizacional e BSC: proposta para implementar em uma micro e pequena empresa. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 7, n. 14, 2021.

PONTES, Erika Soares; MENTO, Macário Neri Ferreira; LIMA, Mariete Ximenes Araújo. Uso de ferramentas gerenciais na gestão de microempresas. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 12, n. 2, 2023.

PRAHALAD, Coimbatore Krishna; HAMEL, Gary. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. **Strategic management journal**, v. 15, n. S2, p. 5-16, 1994.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Gulf Professional Publishing, 2005.

RIBEIRO, Aline; SOBREIRA, Érica. **Marketing estratégico: planejamento, posicionamento e gestão**. Editora Senac São Paulo, 2023.

SANTOS, Neusa Maria Bastos. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Saint Paul Editora, 2021.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, 2012.

SILVA, Adriana Lopes. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, 2018.

SILVA, Liandra Costa, *et al.* Fatores condicionantes à mortalidade de MPE's—micro e pequenas empresas no Brasil. ID on line. **Revista de Psicologia**, v. 17, n. 65, p. 141-149, 2023.

SIQUEIRA, João Paulo Lara; BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. Cengage Learning, 2022.

SIQUEIRA, Liane Carneiro. **Gestão estratégica e governança organizacional: o caso da secretaria das finanças de Fortaleza**. 135 f. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

SPALENZA, André Sarmiento; AMARAL, Mariana Amorim. Estratégia organizacional voltada para a lucratividade e sustentabilidade: um estudo de caso. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 15, n. 1, p. 145-166, 2018.

SPETH, Christophe. **A Análise SWOT: ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais**. 50Minutos. es, 2023.

ZIVIANI, Fabricio et al. Redes de conhecimento e perfil inovador como fatores propulsores da inovação aberta em empresas de base tecnológica. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 27, n. 2, p. 71-87, 2023.

APÊNDICE

APENDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Questionário para Alta Gestão da John Deere em Horizontina/RS

01. Quais as ferramentas elencadas abaixo você utiliza como gestor? Podendo assinalar mais de uma alternativa.

A) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);

Softwares de gestão de inovação;

Análise de Big Data;

Outra: Qual? _____

B) Análise de mercado;

Planejamento estratégico;

Marketing digital;

Estudo de viabilidade econômica;

Outra: Qual? _____

C) CRM (Customer Relationship Management);

Programas de fidelidade;

Marketing de conteúdo;

Atendimento ao cliente multicanal;

Outra: Qual? _____

D) Análise de processos;

Negociação com fornecedores;

Automação de processos;

Monitoramento de desempenho;

Outra: Qual? _____

E) Treinamento e capacitação;

Avaliação de desempenho;

Outra: Qual? _____

02. Qual a(s) competência(s) você utiliza? Podendo assinalar mais de uma alternativa.

A) Comprometimento

B) Motivação

C) Proatividade

D) Resolução de conflitos

E) Outra(s)

Especifique _____

03. Qual o(s) conhecimento(s) que você utiliza? Podendo assinalar mais de uma alternativa.

A) Mercado

B) Produto

C) Processo

D) Estratégia do Negócio

E) Outra(s)

Especifique _____

04. Qual a(s) habilidade(s) você utiliza? Podendo assinalar mais de uma alternativa.

A) Liderança

B) Comunicação

C) Resolução de Problemas

D) Trabalho em Equipe

E) Outra(s)

Especifique _____

05. Qual a(s) atitude(s) que você utiliza? Podendo assinalar mais de uma alternativa.

- A) Comprometimento
- B) Motivação
- C) Abertura à mudança
- D) Proatividade
- E) Outra(s)

Especifique _____

06. Qual a(s) ferramenta(s) que você utiliza na organização John Deere?

- A) Sistema de Gestão Integrado (ERP)
- B) Software de Gestão de Produção
- C) Software de Gestão de Relacionamento com cliente (CRM)
- D) Sistema de Gestão da Qualidade
- E) Sistemas de Business intelligence (BI)

Outra: Qual? _____

07. Qual destas habilidades você considera mais importante como gestor na John Deere?

- A) Habilidade na Liderança
- B) Habilidade técnica
- C) Habilidade na comunicação
- D) Habilidade na Tomada de Decisão
- E) Outra(s)

Especifique _____

08. Quais suas competências, habilidades e conhecimentos?

09. Existe algum material de apoio em nível estratégico da gestão que você considera importante para auxílio na gestão da John Deere?

() Sim

() Não

Em caso de Sim, especifique: _____

10. Existe processo de avaliação de competência (conhecimento, habilidade e atitude) e ferramentas na John Deere.

() Sim

() Não

Caso positivo, como são feitas estas avaliações? _____