

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

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM MODELOS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS TIPO EMPREENDEDORA,
MÁQUINA, PROFISSIONAL E INOVADORA: UM ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS**

Silvio Luiz Tadeu Bertoncello

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

SÃO PAULO

2009

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SILVIO LUIZ TADEU BERTONCELLO

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM MODELOS ORGANIZACIONAIS DE EMPRESAS TIPO EMPREENDEDORA,
MÁQUINA, PROFISSIONAL E INOVADORA: UM ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

SÃO PAULO

2009

Tese defendida e aprovada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Prof. Dr. Hamilton Luiz Correa

Prof. Dr. Antonio Vico Mañas

Prof. Dr. Tharcisio Bierrenbach de Souza Santos

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Bertoncello, Silvio Luiz Tadeu

O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em modelos organizacionais de empresas tipo empreendedora, máquina, profissional e inovadora : um estudo de casos múltiplos / Silvio Luiz Tadeu Bertoncello. -- São Paulo, 2009.

140 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Bibliografia.

1. Planejamento estratégico 2. Organização (Administração) – Modelos
3. Estrutura organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.401

À minha esposa Regina e meus filhos Thiago e Isabella,

Por toda a compreensão pela minha ausência, por todo o incentivo nas horas mais difíceis, preenchendo de amor todos os dias de luta.

Agradeço ao Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano, pela orientação e pelo estímulo para conclusão do trabalho.

Ao Prof. Dr. Antonio Vico Mañas e Prof. Dr. Martinho R. Isnard Almeida, pelo apoio, estímulo e preciosas sugestões na qualificação.

Aos entrevistados:

- José Roberto Maciel
- Everton Granero
- Reinaldo Kuhl
- Luiz Affonso
- Fernand Alphen
- Antonio Carlos Cipriano
- Henrique Vailati Neto
- Tharcisio Bierrenbach de Souza Santos
- Antonio Carlos Garcia

Pela colaboração, e enriquecimento deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo explicar os processos de desenvolvimento do planejamento estratégico em diferentes modelos organizacionais, identificando suas relações e propondo uma estrutura diferente ou ajustada. O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico está relacionado a um composto de ações, passos, análises e decisões que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos. Os modelos organizacionais são interpretados a partir de fatores e características que tipificam uma organização. Os modelos analisados foram: organizações tipo empreendedora, centrada no empreendedor que a fundou; máquina, com processos padronizados funcionando como máquinas integradas; profissional, dependem da habilidade dos profissionais que nelas trabalham; e inovadora baseada em projetos e grupos de especialistas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Modelos organizacionais. Estruturas organizacionais.

ABSTRACT

This paper aims to explain the process of strategic planning development at different organizational models, identifying its relationships and proposing a different or adjusted frame. The process of the strategic planning developing is related to a composite of actions, steps, analysis and decisions that aim the achieving of previously established objectives. The organizational models are interpreted from aspects and characteristics that typifying an organization. The models analyzed were: family-owned business; machine: standardized processes running as integrated machines; professional: depend on skilled professionals; and innovative: based on projects and expert groups.

Key words: Strategic planning. Organizational models. Organizational structures.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e caracterização do tema	11
1.2 Situação problemática.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.4 Proposições	17
1.5 Justificativa do projeto.....	18
1.6 Viabilidade do projeto	18
1.7 Importância do projeto.....	18
2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	21
2.1 O conceito de estratégia e sua evolução	21
2.2 Análise estrutural da indústria, base para a visão de fora para dentro.....	23
2.2.1 A importância das estratégias de escala e escopo no desenvolvimento da visão de fora para dentro	26
2.3 A perspectiva da visão baseada em recursos, o conceito de dentro para fora	27
2.3.1 Cultura e competências da visão baseada em recursos	32
2.4 O conceito de Planejamento Estratégico	34
2.5 Linhas de pensamento das escolas do planejamento estratégico.....	36
2.5.1 A Escola do Design	37
2.5.2 A Escola do Planejamento.....	39
2.5.3 A escola do Posicionamento	41
2.6 Planejamento estratégico para Fischmann e Almeida (1991), Almeida (1997 e 2003) e Rebouças (2003).....	42
2.7 Planejamento estratégico para Wright et al (2000), Thompson e Strickland (2000), Aaker (2001) e Kluyver e Pearce (2007)	46
2.8 Histórico das organizações	52
2.8.1 As relações dos grupos sociais como organizações	52
2.8.2 Organizações formais e a burocracia	53
2.9 Linhas de pensamento nos estudos das organizações.....	54
2.9.1 As organizações segundo Mooney (1947)	54
2.9.2 Modelos alternativos de organização de Burns e Stalker (1961).....	57
2.9.3 Tipologias de poder nas organizações segundo Etzioni (1974 e 1976)	58
2.9.4 Novos modelos das organizações segundo Mintzberg (1979 e 2006)	60
2.9.5 As Organizações segundo Morgan (1996).....	67
2.10 Síntese do referencial teórico.....	70
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 Método ou delineamento da pesquisa.....	73
3.2 Modelo conceitual e operacionalização das variáveis	76
3.2.1 Definições conceituais e operacionais das variáveis.....	77
3.2.2 Operacionalização da variável independente	78
3.2.3 Operacionalização da variável dependente	80
3.2.4 Operacionalização da variável moderadora	81
3.3 Universo da pesquisa, seleção dos casos e da unidade de análise	81
3.4 Técnica de coleta de dados e procedimentos operacionais.....	83
3.5 Procedimento para análise dos dados	84
3.6 Validade e confiabilidade	85
3.6.1 Limitações do estudo.....	85

4	ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	87
4.1	SBT - Sistema Brasileiro de Televisão	87
4.1.1	Apresentação da empresa	87
4.1.2	Dados coletados.....	89
4.1.3	Como a organização desenvolve o planejamento estratégico	90
4.2	Granero Transportes Ltda.	92
4.2.1	Apresentação da empresa	92
4.2.2	Dados coletados.....	93
4.2.3	Como a organização desenvolve o Planejamento Estratégico	93
4.3	Análise e resultados sobre o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico no modelo de empresa empreendedora.....	94
4.4	Owens-Illinois do Brasil embalagens de vidro	95
4.4.1	Apresentação da empresa	95
4.4.2	Dados Coletados.....	97
4.4.3	Como a organização desenvolve o Planejamento Estratégico	97
4.5	EMBRAER Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	98
4.5.1	Apresentação da empresa	98
4.5.2	Dados coletados.....	99
4.5.3	Como a organização desenvolve o Planejamento Estratégico	99
4.6	Análise e resultados sobre o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico no modelo de empresa tipo máquina	102
4.7	Fundação Armando Alvares Penteado.....	103
4.7.1	Apresentação da empresa	103
4.7.2	Dados Coletados.....	105
4.7.3	Como a organização desenvolve o planejamento estratégico	105
4.8	Hospital Carlos Chagas.....	107
4.8.1	Apresentação da empresa	107
4.8.2	Dados coletados.....	108
4.8.3	Como a organização desenvolve o planejamento estratégico	108
4.9	Análise e resultados sobre o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico no modelo de empresa tipo profissional	110
4.10	Vivo telefonia celular	112
4.10.1	Apresentação da empresa	112
4.10.2	Dados coletados.....	113
4.10.3	Como a organização desenvolve o Planejamento Estratégico	113
4.11	F/Nazca Saatchi & Saatchi agência de publicidade.....	115
4.11.1	Apresentação da empresa	115
4.11.2	Dados coletados.....	116
4.11.3	Como a organização desenvolve o planejamento estratégico	116
4.12	Análise e resultados sobre o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico no modelo de empresa tipo inovadora	118
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
6	REFERÊNCIAS	131
	Bibliografia Consultada	

Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

