



COPPE/UFRJ

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS FUNDOS DE PENSÃO BRASILEIROS
– O AVANÇO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO BRASIL**

Alexandre Franco Garioli

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Elton Fernandes

Rio de Janeiro
Dezembro de 2008

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS FUNDOS DE PENSÃO BRASILEIROS
– O AVANÇO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO BRASIL

Alexandre Franco Garioli

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Elton Fernandes, Ph.D.

Prof. Carlos Alberto Nunes Cosenza, D.Sc.

Prof. Ricardo Rodrigues Pacheco, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

DEZEMBRO DE 2008

Garioli, Alexandre Franco

O Planejamento Estratégico nos Fundos de Pensão Brasileiros. O Avanço das Melhores Práticas de Governança no Brasil/ Alexandre Franco Garioli. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2008.

XIV, 96 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Elton Fernandes

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2008.

Referencias Bibliográficas: p. 81-84.

1. Estratégia. 2. Fundos de Pensão. 3. Previdência Complementar. 4. Fatores Chaves de Sucesso I. Fernandes, Elton. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Dedicatória

A primeira pessoa a quem eu desejo dedicar este trabalho é para aquela que me dá motivos para me esforçar, buscar alcançar novos patamares profissionais e lutar pela vida, minha filha Clara, que em breve ganhará um irmãozinho, que tornará minha vida ainda mais feliz, pois ao longo desta jornada o que descobri haver de melhor em mim é a paixão por ser pai.

Meu carinho especial às pessoas que formaram o que há de melhor em mim, minha Mãe Marli Franco Garioli e meu Pai Wanderley Garioli. Tudo o que há de não tão bom, foi por pura incompetência minha de não ter assimilado melhor o que foi ensinado. Todo o meu amor a eles, com imensa e incurável saudade de meu Pai.

Para Luciana Souza e Silva, que abdicou do lazer e cuidou sozinha de muitas coisas para permitir que eu me dedicasse a este projeto e por fim, me presenteou com um novo bebê, que há de completar a razão de minha existência.

À Daniela Azevedo da Silva Garioli, me apoiou, cuidando de nossa filhinha, fazendo com que ela não sentisse a ausência do seu pai durante o período de dedicação a este projeto.

Agradecimentos

Há duas coisas que são, sem dúvida alguma, inseparáveis, portanto constituem uma mesma e absoluta verdade: a Criação e seu Criador. Uma pressupõe com toda certeza a presença da outra, de maneira que, se a Criação existe o que nos consta, porque a vemos, a palpamos e dentro dela vivemos, é impossível pôr em dúvida a existência de Quem, havendo-a concebido primeiro, depois a plasmou em suprema realidade, ditando ao mesmo tempo as Leis que mantêm seu equilíbrio e velam por sua conservação eterna.

A Deus, agradeço a energia para o esforço e a inspiração para a estruturação do pensamento.

A meu querido mestre Elton Fernandes, que com toda a sua sabedoria e paciência, me conduziu pela mão até o final desta jornada.

A meu querido mestre Carlos Alberto Nunes Cosenza que abriu as portas da Universidade para a minha vida e longe da qual não penso jamais em viver.

Ao amigo e chefe, Carlos Frederico Aires Duque, que criou as condições necessárias para que eu pudesse estar nas aulas, estudasse e ainda assim, assumisse importantes desafios profissionais no INFRAPREV.

À antes chefe e agora amiga, Maria Lucia Araújo Rocco, que sempre me apoiou e motivou neste mestrado.

Ao INFRAPREV, empresa formada pela melhor equipe de profissionais, desde os Diretores até o profissional mais humilde, aliás, uma família de onde ninguém deseja estar afastado. Onde tenho passado os melhores dias de trabalho nestes 25 anos de carreira.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS FUNDOS DE PENSÃO BRASILEIROS
– O AVANÇO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO BRASIL

Alexandre Franco Garioli

Dezembro/2008

Orientador: Elton Fernandes

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho integra uma ampla pesquisa, feita no Brasil em diversos mercados, a respeito da utilização sistemática do planejamento estratégico como ferramenta básica de tomada de decisão, nos fundos de pensão. Procura, ainda, identificar os fatores críticos de sucesso destas entidades. A importância dessa análise está diretamente relacionada à importância do segmento de fundos de pensão no Brasil e a qualidade de sua estrutura de governança: os fundos de pensão administram cerca de 17% do PIB brasileiro, aproximadamente R\$ 419 bi (jan/08). Há grande concentração de capital, como poderemos conhecer neste trabalho. O grupo analisado representa cerca de 3% do total de fundos existentes no país, que, entretanto, administra cerca de 44% do patrimônio gerido pelos fundos. O uso de técnicas de administração comprovadamente eficazes visa implantar um sistema mais eficiente de gestão.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of requirements for the degree of Master of Sciences (M.Sc.)

THE STRATEGIC PLANNING IN BRAZILIAN PENSION FUNDS – THE
PROGRESS OF BEST PRACTICES IN CORPORATE GOVERNANCE IN BRASIL

Alexandre Franco Garioli

December/2008

Advisor: Elton Fernandes

Department: Production Engineering

This work comprises a wide research, done in Brazil within several markets, in relation to the systematic use of strategic planning as a basic tool in the pension funds decision.

It still tries to identify the most important success factors in these entities. The importance of this analysis is strictly related to the importance of the pension fund in Brazil and the quality of the leading structure: The pension funds operate around 17% of the Brazilian GDP, approximately R\$ 419 Billions (Jan.2008). There is an enormous capital concentration as we will observe in this work. The analyzed sample represents around 3% of the funds in the country. That, in its turn, operates around 44% of the assets administrated by the funds. The use of efficient administration techniques has the aim of the implementing a more efficient management system.

SUMÁRIO

Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Problema.....	4
1.2. Abrangência.....	5
1.3. Relevância.....	5
1.4. Objetivos.....	6
1.5. Estrutura da Dissertação.....	6
Capítulo II - A Previdência Complementar – conceito e histórico do desenvolvimento.....	7
2.1. A Revolução Industrial e o direito à Assistência Social.....	7
2.2. Os primeiros esquemas previdencialistas.....	8
2.3. As idéias de Keynes influenciando a questão previdenciária.....	9
2.4. A criação dos sistemas privados.....	11
2.5. 30 anos da Lei 6435	
Capítulo III - Planejamento Estratégico nos fundos de pensão.....	15
3.1. Conceitos.....	15
3.2. O Planejamento em seus diversos níveis.....	17
3.2.1 Planejamento Tático.....	18
3.2.2 Planejamento Operacional.....	19
3.2.3 Planejamento Estratégico, Visão Baseada em Recursos e Capacitações.....	19
3.3. O modelo proposto pela Abrapp.....	23
Capítulo IV – Metodo de estudo.....	27
4.1 Conceito.....	27
4.1.1. Do ponto de vista da sua natureza, pode ser:.....	27
4.1.2. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema pode ser:.....	27
4.1.3. Do ponto de vista de seus objetivos.....	28
4.1.4. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos	28
4.2 Metodologia do estudo de caso.....	33

Capítulo V - Estudo de Caso – Fundos de Pensão.....	34
5.1. Questionário.....	35
5.1,1 Identificação da Empresa.....	36
5.1.2 Planejamento Estratégico– Formulação.....	36
5.1.3 Implantação, Desenvolvimento e Avaliação da Estratégia.....	38
5.1.4 Ferramentas de Estratégia.....	38
5.1.5 0 <i>Capabilities</i> e Fatores-Chave de Sucesso.....	40
Capítulo VI - Discussão dos resultados obtidos.....	42
6.1. Resultados.....	42
Capítulo VI I – Conclusão.....	77
Referências.....	81
Anexos.....	85

Lista de Figuras

Figura 01: Os Três Níveis de Planejamento.....	18
Figura 02: Visão Dinâmica da Empresa.....	22
Figura 03: O Processo Estratégico (MINTZBERG).....	23
Figura 04: Manual de Planejamento Estratégico – ABRAPP-2007.....	25
Figura 05: Condução do Estudo de Caso.....	32
Figura 06: Cadeia de Valor.....	39
Figura 07: Cinco Forças de Porter.....	40

Lista de Tabelas

Tabela 01: Censo Previdenciário do MPS x Renda Necessária – DIEESE.....	4
Tabela 02: Comparação Renda na Previdência Social e na Previdência Complementar.....	13
Tabela 03: Subdivisão da Pesquisa Aplicada.....	35
Tabela 04: Porte dos Fundos de Pensão.....	36
Tabela 05: Porte dos Respondentes.....	36
Tabela 06: Formulação - Comparação Setor Petróleo.....	43
Tabela 07: Formulação - Comparação Empresas Britânicas.....	43
Tabela 08: Horizonte Temporal - Comparação Setor Petróleo.....	44
Tabela 09: Horizonte Temporal - Comparação Empresas Britânicas.....	45
Tabela 10: Formalidade - Comparação Setor Petróleo.....	46
Tabela 11: Nível de Formalidade - Comparação Setor Petróleo.....	47
Tabela 12: Nível de Formalidade - Comparação Empresas Britânicas.....	48
Tabela 13: Compromisso com as Atividades - Comparação Setor Petróleo.....	50
Tabela 14: Compromisso com as Atividades - Comparação Setor Petróleo.....	50
Tabela 15 : Compromisso com as Atividades - Comparação Empresas Britânicas.....	51
Tabela 16: Implantação - Comparação Setor Petróleo.....	52

Tabela 17: Ênfase - Comparação Setor Petróleo.....	53
Tabela 18: Ênfase - Comparação Setor Petróleo.....	53
Tabela 19: Ênfase - Comparação Empresas Britânicas.....	54
Tabela 20: Percepção - Comparação Setor Petróleo.....	55
Tabela 21: Percepção - Comparação Setor Petróleo.....	56
Tabela 22: Percepção - Comparação Empresas Britânicas.....	57
Tabela 23: Ferramentas de Estratégia - Comparação com as empresas de petróleo.....	59
Tabela 24: Ferramentas de Estratégia Comparação Setor Petróleo.....	61
Tabela 25: Ferramentas de Estratégia Comparação Empresas Britânicas.....	62
Tabela 26: Postura Geral de Negócios - Comparação Setor Petróleo.....	65
Tabela 27: Postura Geral de Negócios - Comparação Setor Petróleo.....	65
Tabela 28: Postura Geral de Negócios - Comparação Empresas – Singapura.....	66
Tabela 29: Fatores do Planejamento - Comparação Setor Petróleo.....	66
Tabela 30: Fatores do Planejamento - Comparação Setor Petróleo.....	67
Tabela 31: Fatores do Planejamento - Comparação Empresas – Singapura.....	68
Tabela 32: Competências - Comparação Setor Petróleo.....	69
Tabela 33: Competências - Comparação Setor Petróleo.....	70

Tabela 34: Competências -Comparação Empresas – Singapura.....	71
Tabela 35: Fatores Chave de Sucesso – Comparação Setor Petróleo.....	72
Tabela 36: Fatores Chave de Sucesso – Comparação Setor Petróleo.....	73
Tabela 37: Fatores Chave de Sucesso – Comparação Empresas – Singapura.....	74

Lista de Abreviaturas

MPS – Ministério da Previdência Social

SPC – Secretaria de Previdência Complementar

MF – Ministério da Fazenda

SRF – Secretaria da Receita Federal

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

EFPC – Entidades Fechadas de Previdência Complementar

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar

PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

PDCA – sigla do inglês: Plan, Do, Control and Action, que significa planejar, executar, controlar e corrigir

5W e 1 H – What – o que fazer? Who – quem irá fazer? When – quando ou qual o prazo? Where – onde será feito? Why – por que será feito? e How – como será feito?

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

BSC – Balanced Scorecard

PIB – Produto Interno Bruto

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A história das relações de trabalho é tão antiga quanto à história da humanidade. Desde que o homem passou a associar-se em grupos, formando pequenas sociedades, existe a relação de comando e comandado.

A existência ou não de direitos do trabalhador variou de época e local, podendo ser de escravidão, regime servil, até as atuais relações de emprego, quando os trabalhadores formalmente empregados recebem salários e gozam de benefícios dos mais diversos tipos.

No processo evolutivo das conquistas dos trabalhadores, chegamos ao ponto do empregador reconhecer a sua responsabilidade com a qualidade de vida após a cessação da capacidade laborativa do seu empregado, surgindo os fundos de pensão.

Os fundos de pensão constituem extraordinário instrumento de valorização do trabalho de que dispõem as empresas. Ao participarem do custeio dos planos de benefícios, elas demonstram sua preocupação com a reprodução da força de trabalho, com a proteção dos trabalhadores cujas energias forma consumidas pelo processo produtivo e com a manutenção do mercado consumidor interno do País.

A administração de recursos humanos das empresas que adotam planos privados de previdência têm como objetivo contar com quadro de pessoal mais jovem e mais produtivo, porque seus trabalhadores não hesitariam em exercer o direito à aposentadoria tão logo este se constitui. Empregados de empresas não patrocinadoras hesitam em requerê-la receosos de perderem qualidade de vida, fato que envelhece o quadro de pessoal e bloqueia os canais de acesso funcional na empresa.

A segurança no futuro é uma das grandes preocupações do homem moderno. As instituições públicas que existem para cuidar do seu bem-estar têm-se revelado sem a eficiência necessária, para o livrar das incertezas do porvir, o que o leva a rever conceitos e a procurar novos esquemas sócio-econômicos, sobretudo no campo previdenciário. Não

tendo, hoje, dúvidas de que os sistemas de previdência social, apesar de cada vez mais abrangentes e cada vez mais exigentes, em termos de contribuições, nunca lhe concederão, nem à sua família, mais do que benefícios básicos em caso de doença, de inatividade ou morte, o trabalhador solicita a colaboração do setor privado no domínio previdenciário, para ocupar os espaços vazios que aqueles não conseguem preencher, especialmente no que concerne a classe média, que sofre maior impacto quando deixa de receber seus salários e passam a depender dos recursos da aposentadoria oficial.

Esta colaboração é específica e, se bem que não seja, intrinsecamente, diferente daquela que as associações de ajuda mútua e as seguradoras sempre deram em termos de coberturas individuais, ela exige, agora, que seja prestada de forma sistematizada, dentro de esquemas legais que, considerando as necessidades previdenciárias das pessoas, aceitam a ajuda que as empresas onde trabalham lhes podem dar e integram a ação das entidades privadas com a ação previdenciária oficial, tendo as suas necessidades mais próximas de serem atendidas.

A instituição da previdência privada nasceu para ocorrer à satisfação das necessidades previdenciárias sentidas pela população ativa, que a instituição da segurança social não satisfaz.

A previdência oficial tem, assim como em outros países, mesmo os mais desenvolvidos, como papel fundamental, garantir condições mínimas de sobrevivência na inatividade do trabalhador. No caso do Brasil, o sistema previdenciário do governo federal também exerce papel de redistribuidor de renda, incluindo no sistema, trabalhadores que virão a receber recursos, mesmo que não tenham efetuado a contribuição proporcional, como foi o caso dos trabalhadores rurais. Para a existência desta ação social, se faz necessário estabelecer tetos de aposentadorias muito abaixo das necessidades dos trabalhadores de renda mais elevadas. Ressalte-se que não é intenção deste trabalho discutir temas da previdência social, como o direito do trabalhador que não contribuiu ou os tetos de aposentadoria. Vamos apenas nos ater aos fatos e destacar o papel da previdência complementar dentro deste sistema.

A previdência complementar é uma instituição essencialmente privada e vive da consciência do trabalhador de que se quiser ter um futuro tranqüilo em termos de aposentadoria, ou quiser, em termos gerais, atender aos estados de necessidade que o coloquem na inatividade, sem quebra do nível de vida a que está habituado, não pode contar apenas com a previdência social, mas tem de socorrer-se de seu próprio esforço de poupança, ou conseguir ajuda do seu empregador e inscrever-se em esquemas supletivos previdenciários.

Tem sido significativo o desenvolvimento da instituição da previdência privada no Brasil, produto da consciência que dia-a-dia, novos trabalhadores e empresas vão tendo da necessidade de preservar o bem-estar das pessoas, conquistando os meios para, na sua dignidade de homens, ocorrerem aos estados de necessidade que a vida, acidental ou naturalmente, lhes reserva.

Na evolução verificada no Brasil, há que sublinhar e estudar com vista ao futuro, o papel desempenhado e as potencialidades das empresas que, independentemente da respectiva dimensão, sempre serão os grandes esteios da instituição do bem-estar do trabalhador, na linha de que, desde há muitos anos, se verifica nos países desenvolvidos. Veremos mais adiante que, no Brasil, ainda é proporcionalmente pequena a quantidade de pessoas atendidas pelos sistemas privados de previdência.

Na previdência privada, esse papel é inestimável, pois exigindo o processo operacional um elevado custo, que o empregado, em geral, não tem possibilidade de suportar, só a parceria entre empresa e empregado pode dar-lhe os meios para o desenvolvimento desejado.

A experiência dos países economicamente desenvolvidos mostra a viabilidade do esquema, determinada ou motivada por uma variedade de razões, donde sobressaem as que respeitam à produtividade.

São conhecidas as dificuldades que a previdência social experimenta. Não é de esperar que alguma vez, os benefícios sejam melhorados para níveis suficientes a atender as necessidades das classes sociais mais elevadas, por não ser este seu propósito.

As mudanças que os novos dispositivos constitucionais prevêem, não vão ao ponto de fazer com que ultrapassem os tetos estabelecidos, os quais se são aceitáveis para os trabalhadores de baixos salários, não atendem as necessidades de trabalhadores da classe média, conforme demonstrado na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1 – Censo previdenciário do MPS x Renda necessária - DIEESE

Censo Previdenciário - 2006	
Total de Benefícios Pagos	7.183.634.471,63
Total de Beneficiários	14.698.446
Média dos Benefícios do INSS	488,73
Salário mínimo necessário - DIEESE	1.688,35

fonte: MPS e DIEESE - base julho/2007

Estas realidades mostram a importância da instituição da previdência supletiva, no seu objetivo principal de proporcionar aos segurados do sistema, o complemento ou o suplemento do benefício previdenciário considerado necessário ou possível em termos de custo, para a continuidade do nível de vida.

1.1. Problema

A previdência complementar representa hoje, no Brasil, 17,6% do PIB nacional e um universo de 6.400.000 pessoas, entre contribuintes ativos, assistidos e dependentes (Abrapp – jan/08), cerca de 3,5% da população estimada em 2007 (IBGE). Este volume de recursos e a quantidade de pessoas protegidas por este sistema previdenciário geraram a necessidade de criação de regras de negócio extremamente sofisticadas, seguindo o modelo aplicado ao setor bancário. A governança destas instituições é considerada fator crítico para a perenidade do segmento. Os planos são criados para atenderem seus participantes por 40, 50 anos, ou até mais. O compromisso e o contrato entre o fundo de pensão e o participante vai se ampliando, à medida que a vida humana atinge novas fronteiras de longevidade. O caráter de longo prazo está permanentemente presente no dia-a-dia destas instituições.

Porém, como veremos na pesquisa realizada, apesar destas características, as instituições ainda não utilizam algumas ferramentas de gestão em toda a sua extensão e capacidade. Desta forma, para o aprimoramento da governança dessas organizações, se faz necessário a identificação dos fatores chaves de sucesso e pontos para melhoria nos chamados fundos de pensão.

1.2. Abrangência

Este trabalho faz uma análise da aplicação de técnicas consagradas para elaboração de planejamento estratégico e verifica os fatores críticos de sucesso nos fundos de pensão. Propõe-se ainda a comparar os resultados obtidos em uma pesquisa semelhante, aplicada às pequenas e médias empresas da indústria de petróleo no país. Esta comparação permite avaliar o atual estágio de desenvolvimento de modernas técnicas de gestão em setores de elevada relevância para a economia nacional.

1.3. Relevância

Conforme se afirmou anteriormente, a natureza dos serviços contratados em um fundo de pensão é de longuíssimo prazo. A relação de confiança entre o tomador do serviço e o prestador precisa ser extrema. MIRAGLIA (2006) afirma que os ativos intangíveis de um fundo de pensão são: marca, imagem, reputação e relacionamento. As instituições precisam garantir um fluxo constante de informações, que permita, a todo instante, ao participante ter a exata noção de tudo o que se passa na administração dos seus recursos. A relevância do tema foi realçada por recente trabalho desenvolvido pela Comissão Técnica de Gestão Corporativa da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar – ABRAPP, em seu Manual de Planejamento Estratégico (2007). Neste trabalho a entidade, que representa os fundos de pensão no país, apresenta um modelo prático de estruturação de um planejamento estratégico. O modelo é perfeitamente adaptado ao segmento, possibilitando que as instituições elaborem seu plano, que viria a ser um instrumento perfeitamente adequado ao monitoramento do ambiente de negócios e a otimização dos esforços coletivos em prol de objetivos comuns, comprometidos com a missão de cada organização e com o interesse de seus clientes (patrocinadoras e participantes).

1.4. Objetivos

O objetivo deste trabalho é, primariamente, identificar as práticas de gestão adotadas pelos fundos de pensão que sustentam seus fatores chaves de sucesso. Comparar estas práticas às melhores atualmente disponíveis na literatura de gestão organizacional. Compará-las com outros três estudos, que também foram baseados em pesquisas, de GHOSH et al, GLAISTER E FALSHAW e de MACHADO.

Com a comparação, pretende-se avaliar o atual estágio de avanço dos fundos de pensão nas questões estudadas, verificado através da pesquisa aplicada e identificar pontos para aperfeiçoamento da gestão, que poderão conduzi-los a estágios mais avançados e eficientes na condução de seus negócios, trazendo benefícios para seus principais clientes – patrocinadoras e participantes.

1.5. Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação apresenta no capítulo 2 a evolução da Previdência no mundo, o surgimento da Previdência Complementar, seu atual estágio de desenvolvimento e o papel relevante para as empresas e o país. No capítulo 3 são apresentados conceitos sobre o Planejamento Estratégico e sua aplicação no segmento de previdência complementar. No capítulo 4 apresenta-se a metodologia do estudos dessa dissertação, no capítulo 5, o estudo de caso, que definiu uma pesquisa junto aos fundos de pensão para verificar o nível de utilização das técnicas e recursos do planejamento estratégico nestas instituições, bem como os seus fatores críticos de sucesso. No capítulo 6 discute-s os resultados da pesquisa e no 7, a discussão dos resultados obtidos.

CAPÍTULO II - A PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – CONCEITO E HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO

Este trabalho destina-se a, pelo menos, dois públicos que podem, eventualmente, serem distintos: os profissionais do mercado de previdência complementar e os estudiosos do planejamento estratégico. A forma mais fácil, a nosso ver, para torná-lo claro a ambos os públicos é iniciá-lo por apresentar alguns conceitos teóricos. Certa vez falou-se que “nada é mais prático do que a teoria” – autor desconhecido. Por outro lado, é comum as pessoas acharem a teoria entediante e desconectada da realidade. O fato é que médicos, engenheiros e analistas de sistemas, por exemplo, não poderiam executar seus trabalhos sem a teoria. Ela reduz a necessidade de armazenar grande quantidade de dados, reduzindo-os a simples estruturas.

2.1 - A Revolução Industrial e o direito à Assistência Social

Quando se olha a revolução mercantilista e depois a revolução industrial nos seus efeitos históricos, temos de considerá-las como marcos na evolução da humanidade, em termos de bem-estar. A denominação de revolução significa, no entanto, que um drama social se desenvolveu durante os longos anos de estratificação do respectivo processo e que consubstancia o ajustamento dos que tendo vivido, tradicionalmente, em estruturas familiares e corporativas, foram arrastados para o turbilhão da cidade grande, sem casa, sem organização e sem apoio e, pior do que isso, perdendo no processo industrial, a sua qualificação de homens, para serem considerados meros componentes laborais. O ajustamento social foi o processo de recuperação dessa qualificação, em que os estados tiveram de abandonar a sua cômoda posição liberal e tomar decidida posição na questão social, quando as socialistas, sobretudo a do socialismo científico, ameaçaram solapar as bases do capitalismo. A própria Igreja, quando a corrente do socialismo cristão ainda não tinha encontrado bases filosóficas de defesa de um entendimento institucional entre patrões e operários, manifestou-se através da encíclica Rerum Novarum que foi um apoio para essa corrente, mas que acima de tudo orientou o mundo católico para a questão operária e cuja ação foi notável no movimento de transformação de estado liberal em estado assistencial.

2.2 - Os primeiros esquemas previdencialistas

A Inglaterra, pela riqueza que tinha acumulado com a revolução mercantilista e pelo sentimento de liberdade de seu povo, tinha conseguido o consenso, aceito pelo Parlamento, de que o poder do Estado não podia ultrapassar a linha dos direitos naturais da pessoa humana à liberdade e ao gozo da propriedade, e de que lhe competia interferir na livre concorrência quando ela, de qualquer forma, fizesse perigar o equilíbrio social. Por outro lado, há muito que a Inglaterra se habituara aos programas assistenciais, com base na Lei dos Pobres (1601). Em 1696, foram elaborados levantamentos que mostraram que metade da população da Inglaterra não tinha condições de se manter, pelo que dependia da caridade e assistência pública. Mas, também, por essa época, começaram a construir-se os primeiros esquemas de pensões de aposentadoria, num mecanismo que era pura solidariedade humana e que, sem dúvida, diz dos caminhos percorridos pela previdência: nos cargos estáveis, quando um funcionário saía ao fim de um certo número de anos de serviço, o funcionário que o substituíria assumia o encargo de lhe pagar uma renda enquanto o aposentado vivesse, na esperança que, quando chegasse a vez dele se retirar, o seu substituto procedesse da mesma forma.

Em 1712, a Inglaterra estabeleceu um sistema de aposentadoria para os funcionários públicos, em que eram cobradas aos funcionários contribuições, de onde saíam os benefícios pagos, isto é, observando-se o regime financeiro, que hoje chamamos de repartição.

E outros exemplos podiam ser dados de esquemas que precederam o início da Revolução Industrial na Inglaterra que mostram como este País foi pioneiro no campo previdenciário.

Isto para dizer que a internacionalização da questão social foi uma consequência da Revolução Industrial e não um fim. Na conquista do bem-estar do seu povo, cada País foi abrindo os seus próprios caminhos, instituindo sistemas mais modestos ou mais abrangentes, de harmonia com as possibilidades econômicas da respectiva nação.

Não devemos esquecer que, durante o primeiro período da Revolução Industrial e que foi de 1760 a 1860, não obstante o progresso industrial conseguido e a atração exercida sobre as populações agrícolas pelos centros industriais, a verdade é que a economia continuando essencialmente agrícola e a indústria, que tinha nascido doméstica, isto é, no seio dos camponeses que, paralelamente, a exerciam com os trabalhos do campo, mantinham, em grande parte, o homem no seu habitat tradicional. Por isso, neste primeiro período de ebulição social, não se conseguiu, no trabalho, no campo do bem-estar ao nível dos estados grandes conquistas. Lembremo-nos que o primeiro volume de “O Capital” foi publicado em 1827 e que a encíclica “Rerum Novarum” foi transmitida em 1891.

2.3 - As idéias de Keynes influenciando a questão previdenciária

As conquistas sociais tiveram sempre por base as elaborações intelectuais dos filósofos, sobretudo as que, ajustando-se às necessidades ou anseios dos povos, foram assimiladas e difundidas por correntes ideológicas.

Neste aspecto, há que citar a influência que tiveram as idéias de John Maynard Keynes, cuja teoria geral do pleno emprego, do juro e do dinheiro foi saudada e seguida como a linha que podia conduzir à riqueza das nações.

A influência destas idéias no campo da segurança social manifestou-se em realizações que ficaram como marcos da sua história. Nos Estados Unidos essas idéias inspiraram a elaboração da lei da segurança social de 1935 (Social Security Act) que estabeleceu o seguro de desemprego e o seguro por velhice, e na Inglaterra inspiraram a elaboração do Plano Beveridge que teve a maior repercussão, não obstante a sua publicação se ter dado em 1941, portanto em pleno conflito mundial. A identificação ideológica de Churchill e Roosevelt - os líderes incontestados da Guerra e da Paz - com Keynes, que na época era o presidente do Banco da Inglaterra, levou-os nas 5ª e 6ª declarações da Carta do Atlântico, em 1941, a afirmar como um dos seus fins de guerra, o "estabelecimento da mais completa colaboração entre todas as nações no domínio da economia, a fim de assegurar a todas as pessoas, melhores condições de trabalho, melhor situação econômica e segurança social".

Temos que nos render perante tal manifestação de gênio, surgida quando pareceria que, no clima de destruição em que o mundo se debatia, só a guerra ocupasse os seus espíritos.

O quadro de coberturas dos riscos sociais estava, antes da 2ª Guerra Mundial, portanto, completo, não ao nível de todos os países, não ao nível da sua efetividade, mas no que respeitava à sua composição, tanto em termos doutrinários, como em termos de definição e aplicação, em alguns países. Assim, havia sistemas de assistência social e sistemas de previdência social, estes na base, sobretudo, dos seguros sociais.

As idéias keynesianas do pleno emprego tinham levado a considerar o seguro de desemprego a um nível de necessidade sócio-política nos países economicamente mais desenvolvidos, e a estabelecer, como regra, a obrigatoriedade do seguro de acidentes de trabalho. A segurança social foi arvorada a fator indispensável a qualquer política bem sucedida de desenvolvimento econômico.

Até à 2ª Guerra Mundial tinha-se conseguido uma estruturação que pode resumir-se assim: os funcionários públicos ganharam um estatuto previdenciário cujo custeio era suportado pelos estados e considerado nos respectivos orçamentos; os empregados passaram a participar dos sistemas de seguros sociais e a beneficiarem dos regimes de acidentes de trabalho; para os trabalhadores, sobretudo agrícolas, que não estavam ligados a empresas e, portanto, não tinham possibilidade de suportar os encargos dos seguros sociais, foram criados regimes suportados pela nação, através do imposto.

Depois do conflito, a consciência coletiva manifestou-se no sentido da liberdade do indivíduo perante as instituições, e de que essa liberdade só seria efetiva na medida em que cada homem recebesse da nação a garantia de emprego e a de que, nas vicissitudes de sua vida, encontraria o necessário apoio para viver nos padrões exigidos pela dignidade humana.

Essa consciência exigiu que a segurança social fosse estruturada em termos gerais e ao nível de toda a nação, e levou os governos a considerarem que só teriam paz social, se

conseguissem programas sociais que livrassem o homem da angústia do porvir. Mantendo-se, no entanto, ainda, como ideal a atingir, o pleno emprego e padrões desejáveis da segurança social, nunca a consciência coletiva, como hoje, se encontra tão aferida por conceitos sócio-econômicos que são patrimônio comum, produto de idéias, que a comunicação que as nações, depois do término do conflito, estabeleceram entre si, a todos os níveis das suas hierarquias sócio-políticas.

A segurança social hoje é universal, estando implantada tanto nos países de economia dirigida, como nos países de economia coletivista, e a tendência, pelo menos ao nível dos ideais dos povos, é que ela se amplie cada vez mais em extensão e em profundidade, de modo a abranger o maior número de pessoas, e alargando-a em termos de novos benefícios e em termos da sua expressão.

Ao terminar esta descrição sobre a evolução histórica da segurança social, estamos aptos para defini-la na sua essência ou, o mesmo é dizer, na sua filosofia. Povoas – 1985 apresentou o seguinte conceito:

“Segurança Social é um processo sócio-econômico, ao nível de cada nação que se utiliza da solidariedade entre entidades e pessoas que representam as suas forças produtivas e de uma estrutura operacional definida, orientada e controlada pelo estado. Objetiva proporcionar a cada pessoa os meios indispensáveis para, nas eventualidades negativas da sua vida, em termos de perda de sua capacidade de ganho por razões aleatórias como o desemprego, a doença, o acidente, ou por razões inerentes à própria condição humana como o casamento, a maternidade, a infância, a velhice e a morte, poder suportar as conseqüências, nomeadamente ter assegurado o sustento da família.”

2.4 - A criação dos sistemas privados

Como se sabe, nem nos países mais desenvolvidos, os sistemas compulsórios de segurança social proporcionados pelo estado atendem completamente às necessidades dos cidadãos, mas apenas proporcionam aqueles benefícios que lhes garantem um mínimo de

bem-estar e a indispensável subsistência, pelo que, em termos de manutenção do nível de vida, em regra, ficam muito aquém do que será necessário.

O Brasil oferece um exemplo que deve ser meditado. Possui um sistema bem concebido de grande abrangência, que dá cobertura satisfatória e não completa, aos segurados de menor renda, deixando os demais contribuintes do sistema, particularmente a classe média, com nível de renda aquém de suas necessidades, apesar de contribuir, com volumes de recursos superiores à renda que será auferida na aposentadoria ou em outro benefício que vier a ser requisitado. Ainda assim, o sistema vive em permanente estado de desequilíbrio.

A impossibilidade dos sistemas compulsórios satisfazerem completamente as necessidades dos segurados, as previsões que se fazem sobre o desequilíbrio que, inexoravelmente, se abaterá sobre eles e ainda a doutrinação das correntes neo-liberalistas de que o homem não deve entregar à ação exclusiva do estado a administração do seu bem-estar futuro, mas criar esquemas voluntários e alimentá-los para que na eventualidade de estados de necessidade possa sobrepassá-los, têm levado a criar esquemas específicos privados previdenciários.

Neste movimento, as empresas têm tido um papel muito importante, pois, apesar de o fazerem isoladamente, têm criado um sentimento geral que, partindo do princípio de que a empresa é a unidade de produção por excelência, valoriza os seus quadros, pois são estes, acima de tudo, que dinamizam essa unidade e permitem que ela produza.

Tendo começado com os fundos contábeis, as empresas nunca mais pararam na procura das melhores fórmulas de contribuírem para a segurança futura dos seus empregados.

Mas foi o movimento mutualista, sob a forma de montepios abertos que levou a uma tomada de consciência sobre a institucionalização de uma atividade que, na sua especificidade nada tinha com as companhias de seguros. E na verdade, se a estrutura

montepiária não obstante as vicissitudes por que passou ao longo de séculos, conseguiu chegar aos nossos tempos, é porque a sua ação previdenciária foi positiva e mais do que isso, mostrou que esquemas previdenciários específicos, operados por entidades privadas tinham possibilidade de êxito.

E foi assim que começou a se construir esquemas previdenciários, que depois ganharam regime legal específico, e por fim se institucionalizaram, e que são a grande esperança do homem que, hoje, alertado para os problemas da previdência social, os aceita e os deseja.

Para demonstrar os possíveis resultados, ao se optar por uma previdência complementar, sem as obrigações do papel de redistribuição de renda, função característica previdência oficial, apresentamos a seguir, uma simulação de um trabalhador que recebe salário no limite do teto da previdência, durante 35 anos de contribuição, no período dos 20 aos 55 anos de vida e solicita aposentadoria nos dois sistemas. No campo da previdência complementar, as premissas básicas seriam a meta atuarial em 6%, tabela AT-83, sem previsão de aumento real de salário anual. O plano, assim como na previdência social, também oferece pensão e auxílio-doença. Além destes benefícios, também conta com um seguro de vida (pecúlio). Os resultados de nosso exemplo são demonstrados a seguir:

Tabela 02 – Comparação Renda na Previdência Social e na Previdência Complementar

Renda obtida na Previdência Social	Renda obtida na Previdência Complementar
R\$ 2.087,97	R\$ 4.740,55

Fonte: Simulador do site da Previdência Social e Plano INFRAPREV

Por fim, vale a pena ressaltar que as contribuições patronais, no exemplo acima, são 50% superiores para a Previdência Social.

Os fundos de pensão também contribuem com o compartilhamento da riqueza entre os trabalhadores, como uma visão socialista no seio do capitalismo. DRUCKER (1993)

chegou a afirmar que os fundos de pensão representariam um novo capitalismo, socializado pela pulverização da propriedade do capital. Se a visão não é imprópria, ao menos contribui para contrapô-la, a realidade histórica que estabelece poder nas mãos de quem administra o capital. Não seriam os milhões de participantes que administrariam seus recursos, mas os fundos, onde a presença de representantes dos participantes é sobreposta pelo poder dos representantes da Patrocinadora, quando não é entregue a *Asset Managers* a administração dos recursos.

CAPÍTULO III - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NOS FUNDOS DE PENSÃO

Veremos a seguir uma revisão da literatura, de forma a permitir ao leitor conhecer um pouco da história, seus conceitos e uma aplicação prática proposta pela ABRAPP para o segmento de previdência complementar no Brasil.

3.1 – Conceitos

O que é estratégia? Não há uma definição única para estratégia. Estratégia terá uma definição, ou várias, como veremos, de acordo com o seu uso. No campo militar, segundo o famoso General Carl Von Clausewitz (1780/1931), famoso estrategista militar Prussiano: “estratégia está relacionada à criação de um plano de guerra... preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual”. Na teoria dos jogos, estratégia foi definida por Von Newman e Morgestern (1944) como “um plano completo: um plano que especifica que escolhas (o jogador) vai fazer a cada situação possível”. No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa, primeiro nos Estados Unidos e a seguir na Europa: a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e marketing e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções.

A necessidade do pensamento estratégico de forma explícita foi articulada pela primeira vez por gerentes de alto nível dessas empresas. Por exemplo, Alfred Sloan, executivo principal da General Motors de 1923 a 1946, criou uma estratégia bem-sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas da maior concorrente de sua empresa, a Ford Motor Company, e colocou-a no papel depois de aposentado.

A II Guerra Mundial forneceu estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. No final dos anos 50, Keneth Andrews, professor de Política de Negócios de Harvard, afirmou que “toda organização empresarial, todas as suas subunidades e até cada indivíduo deve ter um conjunto claramente definido de fins ou

metas, que o mantenha em movimento numa direção deliberadamente escolhida e impeça que se desvie por direções indesejadas”. Desde então, diversos estudiosos lançaram luz sobre o tema. Neste estudo, como forma de atender ao propósito de trazer compreensão ao assunto a ser abordado a diferentes públicos, nos valem dos conceitos de alguns consagrados autores.

Segundo QUINN (1980), uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Ainda segundo este autor, uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Para PORTER (1996), estratégia é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. A este conceito é importante acrescentar outro, também de PORTER (1996), segundo o qual, estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores. Segundo o autor, se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um problema simples – vencer a corrida para descobri-la e apropriar-se dela. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos rivais.

Segundo CHANDLER (1963), a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.

Para MINTZBERG (1987), a palavra “estratégia” há tempos vêm sendo utilizada de diferentes maneiras. Por isto, propõe cinco definições múltiplas, que chama de 5 P’s: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

- Estratégia como Plano – segundo o autor, para alguns estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, um diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.

- Estratégia como Pretexto – como plano, estratégia também pode ser um pretexto, apenas uma manobra específica para superar o oponente ou o concorrente.
- Estratégia como Padrão – estratégia pode ser um padrão em uma corrente de ações. Um exemplo clássico de estratégia padrão é o modelo T da Ford, disponível apenas na cor preta.
- Estratégia como Posição – um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ambiente. Por essa definição, estratégia torna-se a força mediadora entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo.
- Estratégia como Perspectiva – seria o conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. A Hewlett-Packard desenvolveu a “maneira HP”, baseada em sua cultura de engenharia, enquanto que o McDonald’s tornou-se famoso por sua ênfase em qualidade, serviço e limpeza.

3.2. O Planejamento em seus diversos níveis

Segundo CHIAVENATO (2000), “é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização” e possui as seguintes características:

- É de longo prazo;
- Envolve a empresa como um todo, abrange todos os recursos e áreas da atividade e busca atingir os objetivos ao nível organizacional;
- É de responsabilidade da cúpula da organização, correspondendo ao plano maior, ao qual todos os demais estão subordinados;

O Planejamento estratégico se subdivide em Plano Tático e Operacional, conforme o esquema proposto por CHIAVENATO (2000) a seguir:

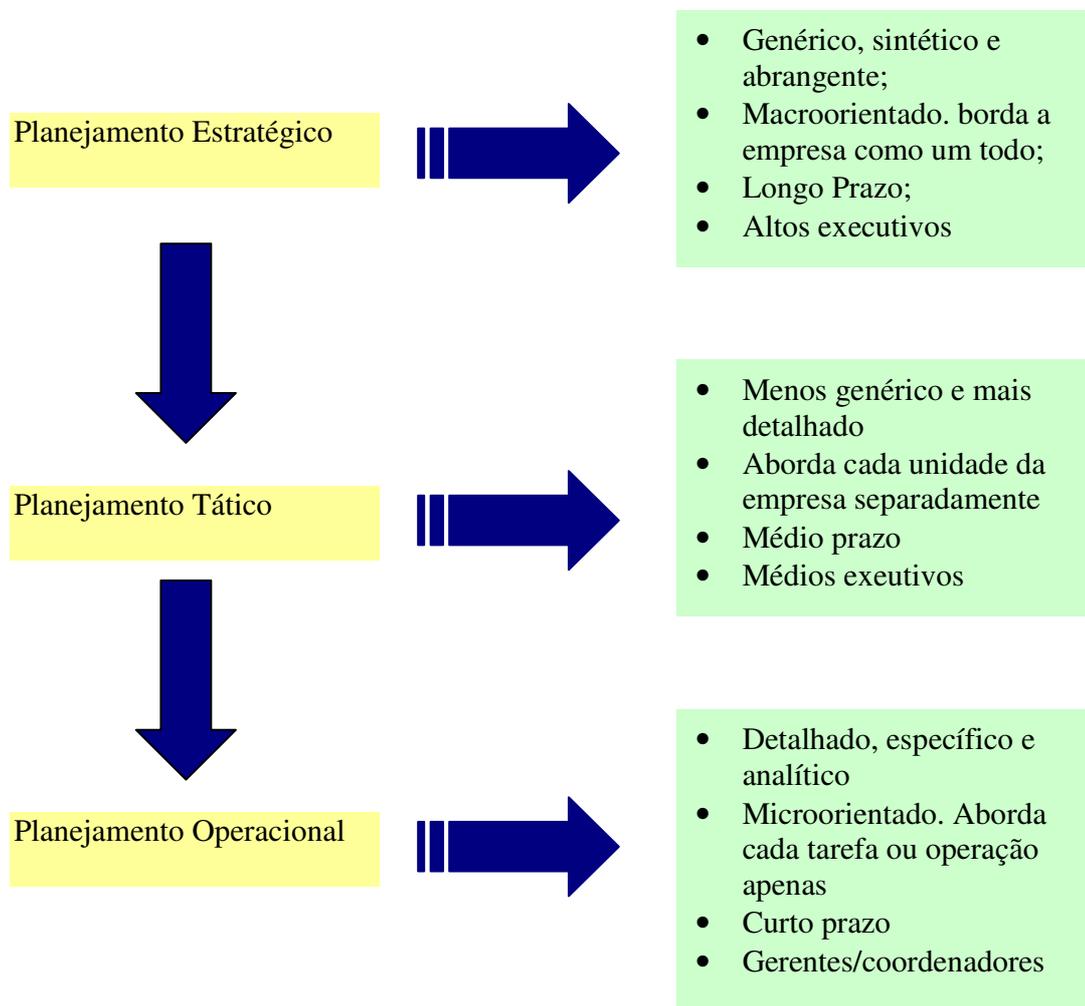


Figura 01– Os Três Níveis de Planejamento

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000

3.2.1 Planejamento Tático

“É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização” (CHIAVENATO, 2000), possuindo as seguintes características:

- É de médio prazo;
- Envolve cada departamento separadamente, abrangendo seus recursos específicos, preocupando-se em atingir os objetivos departamentais;
- É de responsabilidade do nível intermediário de cada departamento da empresa.

3.2.2 Planejamento Operacional

“É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica” (CHIAVENATO,

2000), tendo as seguintes características:

- É de curto prazo;
- Envolve cada atividade ou tarefa separadamente, preocupando-se com o alcance de metas específicas;
- Definido no nível operacional;

3.2.3 Planejamento Estratégico, Visão Baseada em Recursos e Capacitações

Este é um assunto que sempre traz a reboque grandes pesquisadores e interpretações as mais variadas possíveis. GLAISTER e FALSHAW (1999), por exemplo, iniciam seu artigo afirmando que o planejamento estratégico sofreu, ao final da década de 70, uma queda de popularidade e influência, especialmente pela falta de capacidade das ferramentas de planejamento estratégico em implementar o que elas propunham. GLAISTER e FALSHAW (1999) complementam dizendo que até mesmo autores renomados como Mintzberg e Quinn questionavam o planejamento estratégico nesta época.

PORTER (1980, 1985) identifica que são dois os problemas da teoria estratégica, sendo um transversal e o outro longitudinal. O problema transversal busca explicar a performance superior de uma firma em um determinado ponto no tempo, ou seja, faz uma ligação entre as características da empresa e os resultados do mercado em que atua. Este problema busca responder a questões do tipo: por que algumas indústrias são mais atraentes que outras e o que faz alguns competidores apresentarem vantagens (ou desvantagens) em relação a outros (PROENÇA, 2003).

A questão longitudinal, por sua vez, busca entender a forma e a direção da evolução da empresa ao longo do tempo, tratando de questões como: porque algumas empresas chegaram a posições de vantagens e conseguiram sucesso (ou falharam) na tentativa de manter sua posição. Tem-se que a questão transversal é mais prioritária que a longitudinal,

dado que se uma empresa não souber como sustentar uma posição determinada no mercado, não seria importante analisar a forma de chegar a essa posição.

Segundo GLAISTER e FALSHAW (1999), a partir dos anos 90, o processo de planejamento estratégico ressurgiu, recuperando a influência e a reputação que outrora havia perdido. TEECE et al (1997) tiveram papel fundamental nesta recuperação. Em continuidade ao artigo de 1994, afirmam que a questão fundamental no campo da administração estratégica a partir daquele momento seria conhecer como as firmas adquirem e sustentam a vantagem competitiva? Neste sentido, a visão baseada em recursos contribuiu bastante para a recuperação do planejamento estratégico. De maneira sucinta, a visão baseada em recursos tende a “entender os fundamentos de um posicionamento competitivo superior e sua capacidade de se sustentar ao longo do tempo, nos recursos dos quais a empresa dispõe” (PROENÇA, 2003). A premissa básica que norteia a visão baseada em recursos é que as empresas diferem fundamentalmente entre si, pois cada uma possui um agrupamento específico de recursos, que formam a essência da vantagem competitiva sustentável da empresa. Pode-se classificar os recursos em três tipos:

- Ativos Tangíveis;
- Ativos Intangíveis;
- Capacitações Organizacionais;

As capacitações organizacionais (*capabilities*) são as habilidades específicas da empresa, sendo um agregado dos ativos tangíveis (ativos que são visíveis), intangíveis (ativos que não podem ser palpáveis) e dos processos operacionais (PROENÇA, 2003). Segundo DIERCKX & COOL (1987, apud DI BENEDETTO & SONG, 2004), as “capacitações são extremamente difíceis de serem imitadas, pois são profundamente enraizadas nas rotinas e práticas da empresa”. BURLAMAQUI e PROENÇA (2003) afirmam que “as capacitações dinâmicas referem-se às habilidades associadas à inovação dentro da firma. Incluem o desempenho da empresa ao criar e desenvolver novos produtos, processos e rotinas, e responder eficientemente e eficazmente a mudanças ambientais. Tais capacitações dinâmicas são, nesse sentido, definidas como críticas para sobrevivência da empresa no longo prazo. São seus “motores de inovação”.

Segundo TEECE e PISANO (1994), existem certas capacitações que são críticas para a sobrevivência da empresa a longo prazo, denominando-as de capacitações dinâmicas.

Por outro lado, não se deve menosprezar a importância das capacitações estáticas. Para compreensão dessas diferentes dimensões, FUJIMOTO (*apud* PROENÇA, 2003) sugere três níveis de capacitações, com os seguintes conceitos:

- Capacitações Estáticas – São capacitações associadas à habilidade de alcançar um alto nível de desempenho em termos competitivos. São as habilidades de fazer bem o que já se faz hoje;

- Capacitações de Melhoria – São capacitações associadas à habilidade de se alcançar de forma rápida, melhorias de desempenho, tanto em qualidade como em produtividade;

- Capacitações Evolucionárias – São capacitações associadas à habilidade de desenvolver novas capacitações estáticas e de melhoria, ou seja, é a capacitação de construir novas capacitações.

Portanto, afirmam BURLAMAQUI e PROENÇA (2003) “de nada adiante saber inovar para amanhã se não se consegue sobreviver hoje! Permanece, entretanto, é claro, o fato de que enquanto as “estáticas” são frutos do passado, as “dinâmicas” são as criadoras do futuro.

GHEMAWAT (2000) apresenta uma visão dinâmica da empresa, propondo uma estrutura que integra as atividades com os recursos (Figura 02). Ele afirma que os adeptos das atividades como base de análise focar-se-ão no elemento mais à direita do quadro apresentando, ao passo que os adeptos dos recursos focarão no elemento mais a esquerda. Ainda segundo GHEMAWAT (2000), o quadro apresentado na Figura 02 “faz mais do que apenas apresentar duas perspectivas diferentes. Ele agrega valor identificando duas maneiras de obtenção de vantagens sustentáveis: fazendo comprometimentos concentrados de recursos e; orquestrando propositadamente as atividades executadas pela empresa, um processo mais incremental muitas vezes chamado de desenvolvimento de capacitações. Os

investimentos em comprometimentos e em capacitações podem, devido à sua natureza irreversível, conduzir à emergência e persistência de vantagens (ou desvantagens) específicas da empresa”.

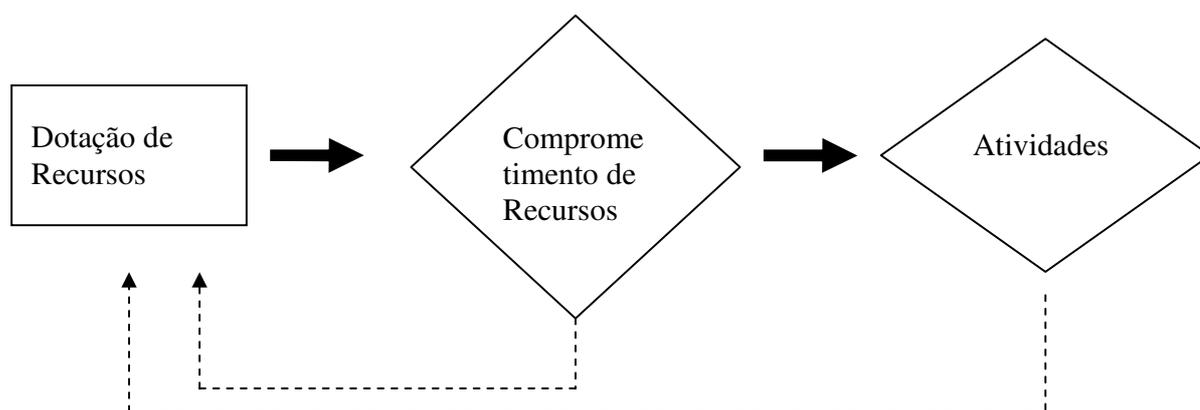


Figura 02 – Visão Dinâmica da Empresa
Ghemawat – 2000

Entretanto, nem todas as capacitações da empresa são relevantes para sua competitividade, sendo necessário, então, compreender se tais recursos geram ou não valor para a empresa (PROENÇA, 2003).

No que tange ao processo estratégico, existe uma forte correlação entre as capacitações e a Escola do Aprendizado proposta por MINTZBERG (1990), que defende que o mundo é complexo demais para que seja possível construir de súbito um plano ou uma idéia clara. Tal construção deve ocorrer em etapas, à medida que a empresa se adapta ao ambiente. Esta escola defende que as estratégias não são formuladas ou implementadas, e sim formadas ao longo do tempo, assumindo um processo de aprendizagem constante.

Como pode-se ver na Figura 03, o aprendizado estratégico é, segundo PROENÇA (2003) justamente “o processo pelo qual a organização aprende o que efetivamente está acontecendo, e, em seguida, procura dar sentido – encontrar uma lógica – que lhe informe o melhor rumo a seguir na próxima rodada de decisões”.

A estratégia pretendida é o momento em que devem se estabelecer quais as capacitações que serão desenvolvidas. Os conceitos de estratégia emergente e estratégia não realizada são relacionados com o processo de melhoria incremental e de aprendizado em acumulação descrito por GHEMAWAT e PISANO (1999).

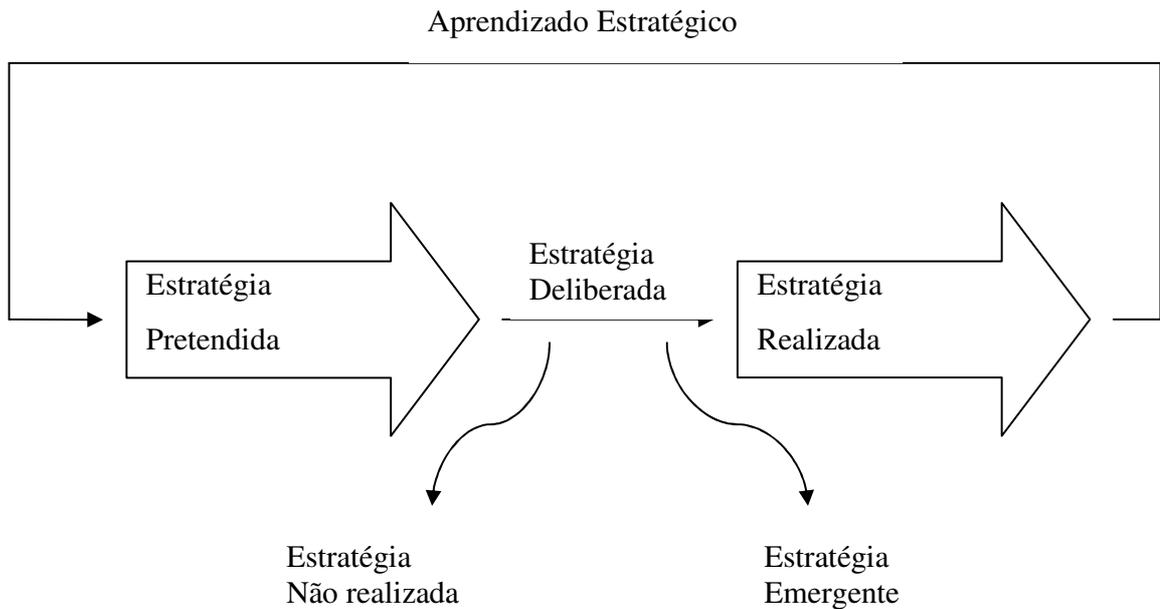


Figura 03 – O Processo Estratégico (MINTZBERG)

Cabe finalizar a discussão sobre capacitações com DI BENEDETTO & SONG (2004): “uma empresa colocando em prática determinada estratégia tende a desenvolver capacitações que a ajudam a atingir as estratégias e alcançar uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Ou seja, as capacitações determinam a estratégia, e as estratégias determinam as capacitações”.

3.3. O modelo proposto pela Abrapp

Conforme já destacamos, os fundos de pensão, assim como quase todos os segmentos empresariais passaram por intenso aperfeiçoamento nos últimos 30 anos, em um ritmo jamais verificado em toda a história. Não nos é mais possível avaliar se os próximos 20 ou 30 anos transcorrerão neste mesmo ritmo e se haverá modificações tão intensas. Não há

outra forma de estar pronto para enfrentar os desafios ou minimizar eventuais problemas do que adotando estratégias, como forma de antecipar-se às mudanças e/ou estar preparado para elas. BRENES, et al, 2007, em sua pesquisa com empresas da América Latina afirmam que a determinação de uma estratégia é um pré-requisito para o sucesso de um negócio.

A ABRAPP em cumprimento ao seu papel institucional, organizou em 2007 um grupo de trabalho para propor um modelo de Planejamento Estratégico adaptado para os fundos de pensão. Não que os modelos existentes sejam específicos para a indústria A ou B. Mas com uma relação de associadas tão extensa quanto diversificada sob qualquer aspecto que analisemos (patrimônio, quantidade de participantes, quantidade de empregados, distribuição geográfica etc), o Manual permite a todas aproveitarem ao máximo uma ferramenta consagrada para alcançar os fins que vislumbramos ao longo deste trabalho.

O Manual, disponível para todas as entidades associadas baseia-se em modelos consagrados. Assim, propõe às fundações elaborarem seu planejamento estratégico sob a seguinte estrutura:

Visão Geral do Planejamento Estratégico

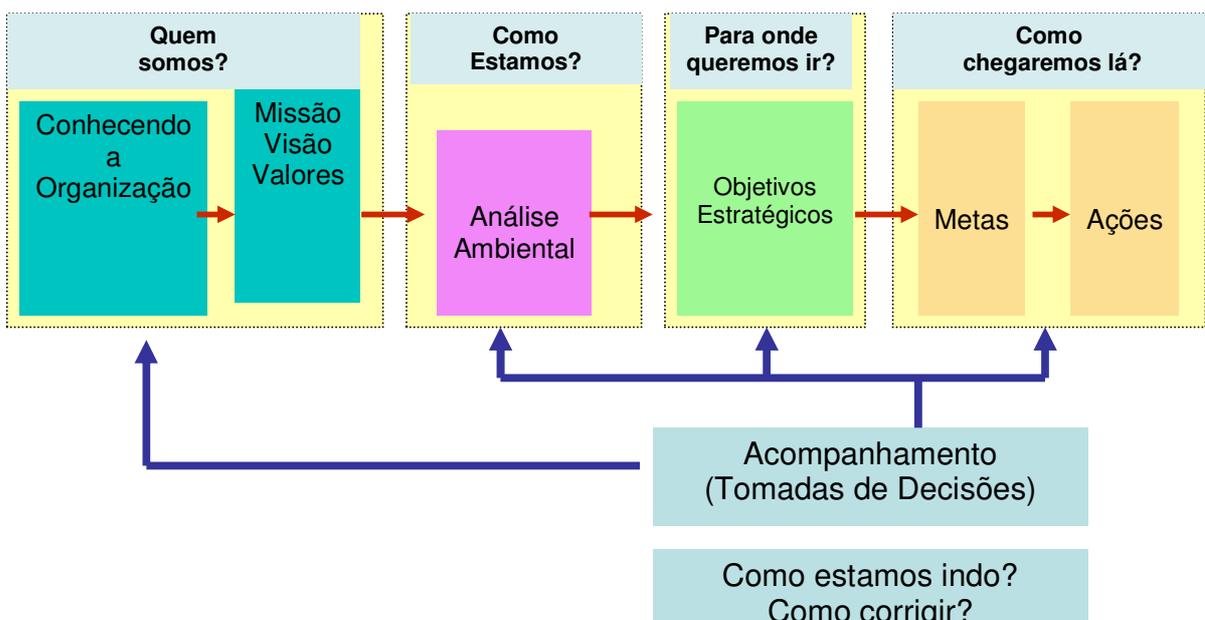


Figura 04 – Manual de Planejamento Estratégico – ABRAPP-2007

Esta estrutura apóia em conceitos consagrados como a Análise de SWOT, uma adaptação das cinco forças de Porter às EFPC's, conceitos da Qualidade Total como PDCA e 5W e 1 H e um sistema de sinalizadores das evoluções dos planos de ação, conforme proposto por KAPLAN e NORTON (1997) na metodologia do BSC. O manual oferece um conjunto completo de formulários, que permitirá às entidades interessadas, a elaborar e acompanhar seu planejamento estratégico.

A este trabalho cabe estar atento à proposição do artigo de BRENES et al, 2007, que incorpora um elemento importante na estrutura de elaboração e controle do Planejamento Estratégico. Em sua pesquisa, BRENES afirma haver 5 dimensões responsáveis pelo sucesso da implementação da estratégia. O processo de formação estratégica, a sistemática de execução, o controle e o acompanhamento da estratégia, a liderança do CEO e sua adequação e adaptabilidade ao cargo, bem como o alto nível de motivação de gerentes e equipe. Por fim, a estrutura de governança corporativa liderando todo o processo de mudança. Seu estudo acrescenta ao modelo clássico este último elemento, que se incorpora ao ambiente corporativo de forma mais clara na última década. Os fundos de pensão no Brasil, especialmente por força da legislação, vêm aperfeiçoando o papel da Governança, na figura dos Conselhos e Direção Executiva. Ainda segundo BRENES, das cinco dimensões citadas em seu estudo, a Governança Corporativa é a mais relevante entre as empresas de maior sucesso, em sua pesquisa entre empresas da América Latina. É daí que se garantirá a sustentabilidade da estratégia, com recursos para investimentos e controle sobre a execução do que foi planejado.

Apesar de parecer óbvia, nunca é demais lembrar a importância da prática do benchmarking (DREW, 1995). Neste artigo, o autor apresenta a definição proposta pela American Productivity and Quality Center: “um processo contínuo e sistemático de medição dos processos organizacionais com as empresas consideradas modelo na realização dos mesmos, em qualquer lugar do mundo, com o propósito de aperfeiçoar sua performance.”

CAPÍTULO IV –MÉTODO DE ESTUDO

O presente trabalho objetiva também identificar e analisar, os fatores chave de sucesso que são mais comumente encontrados nos fundos de pensão brasileiros. Cabe diferenciar fatores chaves de sucesso dos fatores críticos de sucesso, que, segundo GHOSH et al (1998), os primeiros são fatores fundamentais para uma excelente performance da companhia, ao passo que os últimos são responsáveis apenas pela sobrevivência da empresa.

4.1. Conceito

Para GIL (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo.

4.1.1. Do ponto de vista da sua natureza, pode ser:

- **Pesquisa Básica:** objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.
- **Pesquisa Aplicada:** objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

4.1.2. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema pode ser:

- **Pesquisa Quantitativa:** considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).
- **Pesquisa Qualitativa:** considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e

a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

4.1.3. Do ponto de vista de seus objetivos (GIL, 1991) pode ser:

- **Pesquisa Exploratória:** visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
- **Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.
- **Pesquisa Explicativa:** visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto.

4.1.4. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (GIL, 1991), pode ser:

- **Pesquisa Bibliográfica:** quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.
- **Pesquisa Documental:** quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

- **Pesquisa Experimental:** quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- **Levantamento:** quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
- **Estudo de caso:** quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.
- **Pesquisa Expost-Facto:** quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
- **Pesquisa-Ação:** quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
- **Pesquisa Participante:** quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Uma abordagem metodológica adequada compreende diferentes níveis de abrangência e profundidade. Assim, pode-se considerar que algumas decisões metodológicas são de ordem estratégica (relativas à escolha da abordagem mais adequada ao endereçamento da questão de pesquisa), enquanto outras são de nível tático ou operacional (decisões relativas aos procedimentos de condução da pesquisa) (MIGUEL, 2007).

Para cada método de pesquisa, existem premissas e restrições que devem ser levados em consideração. Entretanto, o direcionador principal sobre o método a ser utilizado é o que a pesquisa pretende alcançar, geralmente expressa no objetivo do trabalho, que é determinante para a escolha da abordagem metodológica.

Com relação à condução da pesquisa em um estudo de caso, MACHADO (2007) propõe um seqüência com seis etapas para ajudar na realização do trabalho, conforme pode-se observar na Figura 05.

A primeira etapa é a definição de uma estrutura conceitual-teórica para o trabalho, realizando uma revisão da literatura sobre o assunto em pauta, visando localizar a pesquisa e identificar lacunas a serem abordadas, extraindo os constructos (do inglês constructs, que é o conceito a ser verificado empiricamente). De posse dos constructos, é possível definir as proposições e delimitar as fronteiras do que será investigado.

A segunda etapa é o planejamento do caso, onde deve ser determinado o caso que será analisado e seus respectivos contatos facilitadores. Também deve ser definido se o caso será retrospectivo (investigação do passado com coleta de dados históricos sem, contudo, conseguir determinar com precisão relações de causa e efeito) ou longitudinal (investigação do presente). Uma análise longitudinal também pode realizar análise de dados passados se, por exemplo, deseja avaliar a eficácia na implantação de um determinado sistema. Nesta etapa é definido, também, se será realizado um estudo de caso único (com maior aprofundamento na investigação) ou estudo de casos múltiplos (maior generalização dos resultados com menor profundidade na avaliação de cada caso). Após a definição da quantidade de casos que serão estudados, deve-se definir a técnica para coleta (pode-se utilizar entrevistas, análise documental ou questionários, por exemplo) e posterior análise dos dados. Uma vez definida a técnica de coleta de dados, deve-se estabelecer um protocolo para condução da referida coleta e também os meios de controle, ou seja, uma forma de garantir a qualidade dos dados levantados.

A terceira etapa visa conduzir um teste piloto cujo objetivo é verificar os procedimentos para aplicação da técnica de coleta e análise dos dados, bem como a qualidade dos dados obtidos. A pesquisa piloto permite que sejam realizados ajustes e correções na pesquisa como um todo.

A quarta etapa trata da coleta dos dados, que consiste em contatar os casos selecionados para estudo, onde devem ficar explicitados os benefícios que a pesquisa trará para os participantes. É importante salientar a importância e o objetivo da pesquisa, bem como a confidencialidade dos dados coletados. O pesquisador também deve ter uma estimativa clara e realista do tempo necessário para a coleta de dados, de forma a informar

corretamente ao responsável pelo envio dos dados o tempo que será gasto nesta etapa. O registro dos dados pode ser feito da maneira mais conveniente para o pesquisador, podendo utilizar desde a gravação de uma conversa até a anotação de impressões obtidas durante as entrevistas. Por fim, deve-se limitar os efeitos do pesquisador sobre a coleta dos dados, de forma a diminuir a interferência que ele pode exercer sobre os responsáveis por responder a pesquisa, mascarando, dessa forma, os dados obtidos.

A quinta etapa refere-se à análise dos dados, ou seja, de posse das informações obtidas, o pesquisador deve elaborar uma espécie de narrativa do caso. Dessa forma, nem todos os dados coletados serão aproveitados, sendo necessária a realização de um procedimento de redução de dados, de maneira a incluir apenas os dados essenciais para o entendimento da pesquisa. É nesta etapa que o pesquisador deve buscar causalidade entre as variáveis, podendo, então apresentar as suas conclusões face ao que foi estudado.

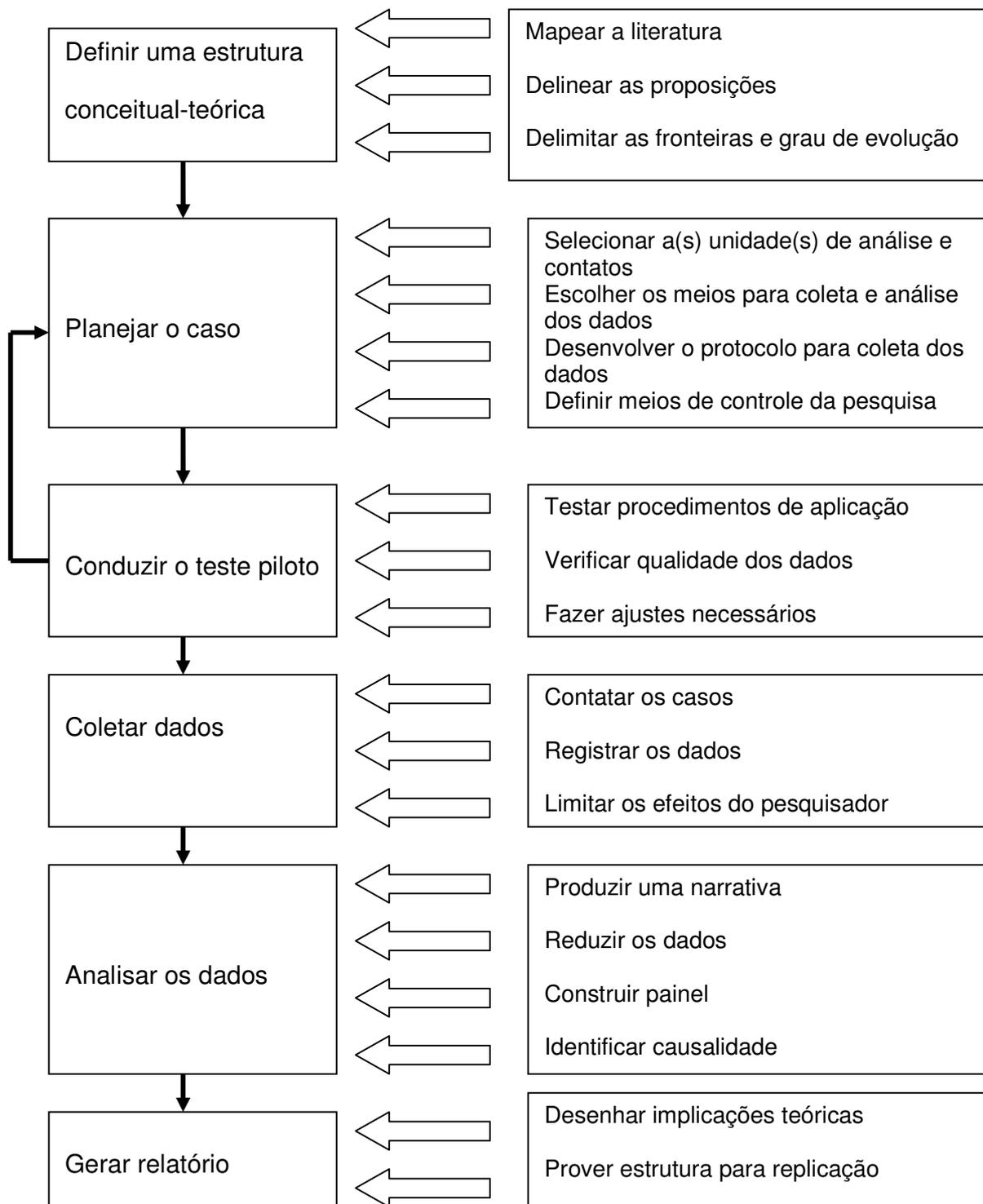


Figura 05 – Condução do Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de MIGUEL (2007)

A sexta e última etapa é a geração do relatório de pesquisa, onde todas as etapas anteriores devem ser abordadas, porém de maneira resumida e mostrando-se os itens medulares para o entendimento do estudo. O relatório deve permitir que demais pesquisadores e leigos entendam desde a conceituação do problema até a análise dos dados e a conclusão da pesquisa.

4.2 – Metodologia do Estudo de Caso

Segundo os conceitos propostos por Gil, 1991, esta dissertação utiliza-se de uma pesquisa aplicada, quanto a sua natureza, quantitativa, quanto a forma de abordagem, descritiva, quanto aos seus objetivos e um estudo de casos, quanto aos seus procedimentos técnicos.

As duas primeiras etapas do processo de elaboração de um estudo de caso (definir uma estrutura conceitual-teórica e planejar o caso) foram cobertas pelos três primeiros capítulos dessa dissertação. As demais etapas (conduzir teste piloto, coletar dados e analisar os dados) serão apresentadas ao longo dos capítulos 5 e 6 e a última etapa (gerar o relatório) é contemplada pela própria elaboração desse trabalho.

CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO- FUNDOS DE PENSÃO

Os fundos de pensão no país começaram a ser constituídos, na forma como conhecemos atualmente, na década de 70. Registre-se que a criação da PREVI data de 1904, e portanto, anterior a criação da própria Previdência Social no Brasil (Lei Eloy Chaves, 1923). A estruturação legal do setor, por outro lado, ocorreu posteriormente à sua criação, através da Lei 6.435, de 1977. Na década de 80 o segmento alcançou significativo volume financeiro – relação Patrimônio x PIB. Também ocorreram, neste período, problemas de solvência em diversos planos e montepios. Neste período percebeu-se que a legislação estava absolutamente despreparada para regular adequadamente o sistema de previdência complementar, que alcançara vultoso acúmulo de poupança e respondia pelas expectativas de segurança financeira de centenas de milhares de participantes.

A Constituição de 1988 veio para estabelecer um marco regulatório desta atividade no país. A partir de então e até hoje, a regulamentação do sistema vem passando por profundo aperfeiçoamento.

Além dos aspectos típicos de regulação do setor, a legislação também contribui para estabelecer e aperfeiçoar os níveis de governança dos fundos de pensão. Os fundos são regulados pela SPC/MPAS, entretanto, devem cumprir regulamentação estabelecida ainda pela CVM e SRF. Destacamos no Anexo I, o atualmente complexo conjunto legislativo que regula as atividades dos fundos de pensão.

Como consequência, os fundos de pensão estão em pleno processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento da gestão. Estão cada vez mais presentes na administração dos fundos brasileiros, modernos recursos de gestão como *Compliance, Asset Liability Management – ALM* e controles internos. Para condução deste processo de modernização, estimula-se cada vez mais a profissionalização dos dirigentes. Esta, por sinal, foi provocada por legislação que imputa responsabilidade e consequências a dirigentes pela gestão, ou melhor, pela má conduta na gestão dos fundos. A SPC está, neste momento, conduzindo uma discussão sobre a necessidade da certificação profissional dos dirigentes, sempre com o propósito de

garantir qualidade e profissionalismo na condução dos recursos dos participantes dos planos e garantir a credibilidade e segurança do sistema de previdência complementar.

5.1 Questionário

Com o intuito de posicionar o leitor sobre os temas que serão abordados e discutidos durante a análise do resultado da pesquisa, faz-se necessária uma breve explanação sobre os itens que compõem o questionário apresentado às empresas. O questionário utilizado é baseado em dois artigos (GLAISTER e FALSHAW, 1999 e GHOSH et al, 1998).

O questionário está subdividido em cinco grupos principais, que são apresentados na Tabela 03:

Tabela 03 – Subdivisão da Pesquisa Aplicada

Capítulo	Fonte de orientação
Identificação da Empresa	Modelo do APIT/COPPE/UFRJ
Planejamento Estratégico – Formulação	Glaister e Falshaw, 1999
Implantação, Desenvolvimento e Avaliação da Estratégia	Glaister e Falshaw, 1999
Ferramentas de Estratégia	Glaister e Falshaw, 1999
<i>Capabilities</i> e Fatores Chave de Sucesso	Ghosh et Al, 1998

Conforme demonstrado, o formulário de pesquisa tem origem em dois trabalhos distintos e encontra-se integralmente reproduzido no Anexo II deste trabalho.

Os fundos de pensão tem como característica principal de classificação o volume de recursos que administram. Existem outros fatores que poderiam ser utilizados, como por exemplo, o número de participantes ativos, ou assistidos. Todos com forte valor representativo. Entretanto, o volume de recursos é o conceito mais tradicionalmente utilizado, especialmente pela ABRAPP, para estabelecer um ranking de porte. Dentre as entidades respondentes desta pesquisa, podemos estabelecer o porte, utilizando-se do modelo proposto pela empresa de consultoria MERCER, na pesquisa de cargos e salários realizada para este segmento:

Tabela 04 – Porte dos Fundos de Pensão

Classificação quanto ao porte	Volume de Recursos
Porte Especial	Acima de R\$ 5 bi
Grande Porte	Acima de R\$ 1 bi a R\$ 5 bi
Médio Porte	Acima de R\$ 500 mi a R\$ 1 bi
Pequeno Porte	Até R\$ 500 milhões

Desta forma, o porte dos respondentes desta pesquisa está distribuída na forma como apresentada a seguir:

Tabela 05 – Porte dos Respondentes

Classificação quanto ao porte	Percentual de Respondentes
Porte Especial	30%
Grande Porte	30%
Médio Porte	30%
Pequeno Porte	10%

fonte: Revista Fundos de Pensão – abr/08

5.1.1 Identificação da Empresa

Esta seção tem o intuito de identificar e caracterizar a empresa participante com campos tais como nome da empresa, CNPJ, endereço e o número de anos atuando no mercado de foco principal de atuação da empresa.

Uma vez identificada a empresa, busca-se obter o nome e o cargo de quem respondeu o questionário, com o intuito de validar as respostas apresentadas.

5.1.2 Planejamento Estratégico – Formulação

Após a identificação da empresa e de seu responsável, tem início o processo de mapeamento dos indicadores da empresa. O item de *Planejamento Estratégico – Formulação* tem o objetivo de identificar se a organização possui alguns dos requisitos

básicos para formulação do planejamento estratégico. Para tanto, este grupo subdivide-se em três subgrupos onde serão analisados diferentes aspectos inerentes ao planejamento estratégico nas empresas.

O primeiro subgrupo busca analisar como se dá o planejamento estratégico e qual o grau de formalidade existente. Para tanto, busca-se saber se a empresa possui:

- Sua missão escrita;
- Uma pessoa ou equipe com responsabilidade específica de identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo;

O segundo subgrupo busca identificar o horizonte de planejamento existente nas empresas, de acordo com as seguintes opções:

- Abaixo de 5 anos;
- 5 anos;
- Acima de 5 anos;
- Não planeja;

Caso a opção selecionada seja *Não Planeja*, está claro que a empresa não realiza qualquer tentativa de planejar suas ações para o item em questão. A seguir serão apresentadas definições sucintas para alguns dos planos avaliados:

- Plano Financeiro – Contém, para um determinado período de tempo, as receitas, despesas, gastos e investimentos previstos para a empresa em base econômico/financeira. O orçamento anual instrumento definido pela SPC como obrigatório, é percebido, neste mercado, como um Plano Financeiro;
- Plano de Negócios – É uma forma documentada onde estão registrados o conceito do negócio, os riscos, os possíveis concorrentes, os clientes, as estratégias de marketing, bem como o plano financeiro para viabilizar o negócio. É uma maneira formal do empreendedor apresentar o negócio para possíveis investidores.

Finalmente, o terceiro subgrupo busca identificar o grau de formalidade do processo de planejamento estratégico da empresa, através de questões que deverão ser pontuadas com números inteiros entre 1 e 5, onde 1 representa que o item é atendido de maneira muito formal e 5 representa que o item é atendido de maneira muito informal ou não atendido.

5.1.3 Implantação, Desenvolvimento e Avaliação da Estratégia

Este item busca identificar como é feita a implantação, desenvolvimento e avaliação da estratégia pela empresa através de quatro subgrupos:

O primeiro dos subgrupos tem o objetivo de identificar quais atividades do processo de planejamento estratégico são consideradas como mais importantes pela empresa. Tais questões deverão ser pontuadas com números inteiros de 1 e 5, onde 1 demonstra que o compromisso é muito alto e 5 representa que a empresa não é comprometida com tal item.

O segundo subgrupo é formado por questões que visam balizar a parte de pesquisa referente ao planejamento estratégico, buscando identificar, dentre outros, se todos os funcionários são informados sobre o planejamento estratégico e se existem indicadores para cumprimento do plano.

O terceiro subgrupo busca identificar a ênfase que é dada a cada área do planejamento estratégico, através da pontuação variando com números inteiros entre 1 e 5, onde 1 representa que a ênfase é muito baixa ou inexistente e 5 representa que existe uma ênfase muito grande no item em questão.

Finalmente, o último subgrupo busca entender, de acordo com algumas proposições, a percepção geral da empresa sobre o processo de planejamento estratégico. Este item recebe pontuação com números inteiros entre 1 e 5, onde 1 representa que a empresa concorda plenamente com a afirmação e 5 representa que a empresa discorda totalmente da afirmação proposta.

5.1.4 Ferramentas de Estratégia

Esta parte do questionário tem como objetivo mapear a utilização das principais ferramentas de estratégia, bem como o conhecimento que a empresa tem de cada uma delas. Para cada ferramenta deverá ser dada uma pontuação no campo CONHECIMENTO, de valor 1 para nenhum conhecimento e 5 para domínio completo e no campo UTILIZAÇÃO, de valor 1 para nunca utilizou e 5 para sempre utiliza no processo de planejamento. A seguir, serão apresentadas algumas ferramentas:

- Análise “*What if*” - Esta ferramenta consiste em sistematizar / estruturar respostas a situações hipotéticas do tipo “o que deve ser feito pelos gestores da empresa se acontecer determinado evento que afeta a atual estratégia da empresa”;
- Análise da Cadeia de Valor - Análise das atividades principais e de suporte que vão gerar os resultados almejados pela empresa, bem como os direcionadores (“*drivers*”) de custo e diferenciação envolvidos, conforme pode-se observar na Figura 06;



A = Atividades de Apoio

Figura 06 – Cadeia de Valor

Fonte: Adaptado de PORTER, 2000

– As Cinco Forças de Porter - Análise do setor, levando em conta as cinco forças: rivalidade entre concorrentes, relação com fornecedores, relação com clientes, ameaças de substitutos, e ameaças de novos entrantes, conforme pode-se observar na Figura 07, adaptação proposta para os fundos de pensão no Manual de Planejamento Estratégico da ABRAPP.

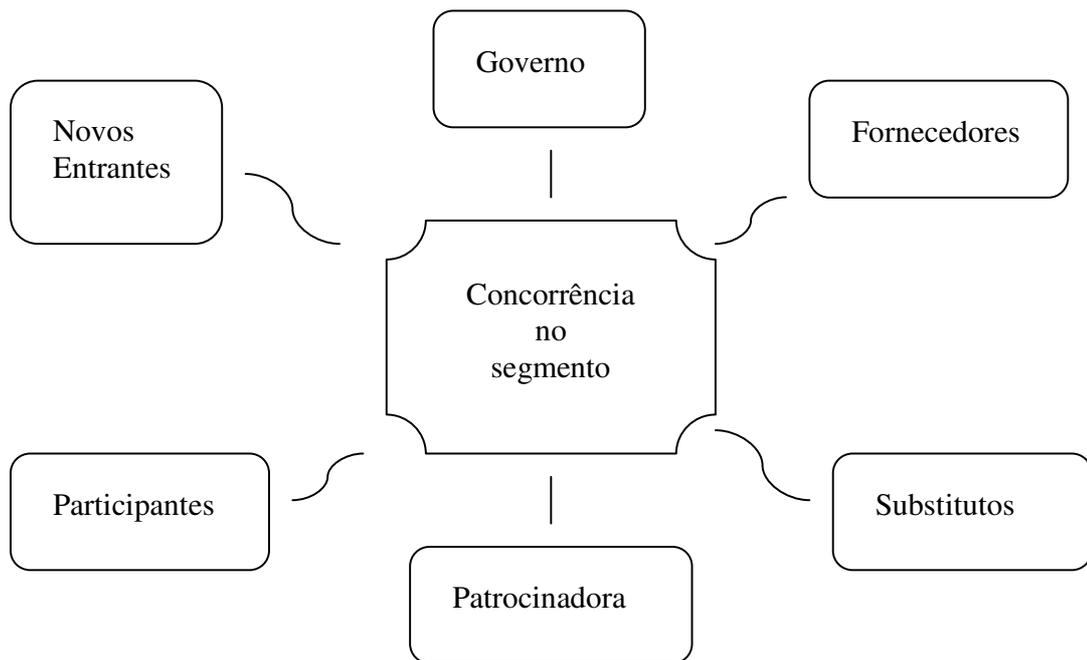


Figura 07 – Cinco Forças de Porter

Fonte: Manual de Planejamento Estratégico da ABRAPP

– BSC - Ferramenta de implementação amplamente difundida, baseada em indicadores de resultado e de tendência e calcado em 4 perspectivas básicas: Cliente, Processos Internos, Financeira e Aprendizado e Crescimento;

5.1.5 *Capabilities* e Fatores-Chave de Sucesso

Neste item, subdividido em três partes, o questionário busca identificar os fatores chave de sucesso da empresa, bem com suas *capabilities*, através dos itens apresentados com a seguinte pontuação:

- 1 para muito baixo;
- 2 para baixo;
- 3 para médio;
- 4 para alto;
- 5 para muito alto;

Os itens apresentados na primeira parte buscam identificar, na empresa estudada, características provenientes da tipologia proposta por Miles e Snow (defensiva, prospectiva, analítica e reativa).

A segunda parte do questionário busca identificar as competências da empresa que mais contribuem para uma performance de excelência da mesma.

Finalmente, na terceira parte, o questionário busca identificar quais os fatores que a empresa considera fundamentais para atingir o sucesso em seu segmento de atuação. Deste item, buscar-se-ão os principais fatores chave de sucesso da empresa.

CAPÍTULO VI - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Serão discutidos a seguir os resultados da pesquisa realizada junto aos fundos de pensão (formulário completo no Anexo I), discutindo seus pontos mais importantes e relevantes e fazendo comparações entre os resultados obtidos na pesquisa com os fundos de pensão e os apresentados na dissertação de MACHADO (2007) e nos artigos de GLAISTER E FALSHAW (1999) e de GHOSH et al (1998).

O questionário foi enviado para aproximadamente 50 fundos de pensão selecionados no cadastro da ABRAPP, sendo obtidas 10 respostas válidas, que representa 20% de retorno.

6.1. Resultados *

* Todos os resultados estão em Percentual (%)

São apresentados resultados comparativos, onde:

A – Pesquisa nos Fundos de Pensão – Planejamento Estratégico e Fatores Chaves de Sucesso

B – Pesquisa da dissertação de MACHADO (2007) nas Pequenas e Médias Empresas do Setor de Petróleo e Gás no Brasil – Planejamento Estratégico e Fatores Chaves de Sucesso

C – Pesquisa de GLAISTER e FALSHAW (1999) em empresas da Grã-Bretanha – Planejamento Estratégico.

D – Pesquisa de GHOSH et al (2001) em pequenas e médias empresas de Singapura – fatores chaves de sucesso.

A seguir, será feita uma exposição dos resultados da pesquisa e as comparações com as pesquisas realizadas conforme a legenda acima.

- Planejamento Estratégico – Formulação

Tabela 06 – Formulação - Comparação Setor Petróleo

A organização possui:	Sim (%)	
	A	B
Sua missão escrita?	100	90
Um conjunto de objetivos de curto/médio prazo escritos?	88	84
Uma pessoa ou equipe com responsabilidade específica de identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo?	75	73
Uma pessoa ou equipe com responsabilidade específica de identificar forças e fraquezas da organização?	62	84
Uma equipe com responsabilidade por elaborar o plano estratégico ou de negócios/corporativo?	88	80

Na Tabela 6 observamos características básicas relacionadas ao Planejamento Estratégico e a estrutura organizacional voltada à liderança do processo. A constatação de que 100% dos fundos entrevistados têm sua missão escrita foi muito motivador como perspectiva do que se poderá esperar dos resultados desta pesquisa. Comparativamente à pesquisa feita junto às empresas do segmento de petróleo, os fundos de pensão demonstram estar um pouco mais avançados no que se refere à estrutura organizacional voltada para o planejamento estratégico. As diferenças estatísticas são relativamente pequenas. A estrutura de acompanhamento/liderança do processo também se mostra, de forma geral, mais avançada nos fundos de pensão, a exceção do fato das empresas de petróleo apontarem dispor de pessoa ou equipe específica para identificar forças e fraquezas em percentual significativamente superior aos fundos de pensão. Este resultado é ainda mais curioso, quando analisados dentro da própria estrutura dos fundos de pensão que afirmam estar mais atentos às ameaças e oportunidades externas (75%) do que às forças e fraquezas internas (62%). Isto é surpreendente, pois este é, normalmente, um ambiente muito voltado a processos.

Tabela 07 – Formulação - Comparação Empresas Britânicas

- A organização possui:	SIM (%)	
	A	C
Sua missão escrita?	100	65
Um conjunto de objetivos de curto/médio prazo escritos?	88	93
Uma pessoa ou equipe com responsabilidade específica de identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo?	75	59
Uma pessoa ou equipe com responsabilidade específica de identificar forças e fraquezas da organização?	62	62
Uma equipe com responsabilidade por elaborar o plano estratégico ou de negócios/corporativo?	88	77

Na Tabela 07, na comparação com a Pesquisa de Glaister e Falshaw, os fundos de pensão demonstram em quase todos os segmentos questionados, resultados superiores. O único resultado onde as empresas britânicas demonstram estar mais avançadas, na pergunta – um conjunto de objetivos de curto/médio prazo escritos? – a diferença de 5%, consideraremos nesta pesquisa, estatisticamente insignificante, sendo classificada como um empate técnico.

Tabela 08 – Horizonte Temporal - Comparação Setor Petróleo

- Qual o horizonte temporal para o:	(%)							
	Abaixo de 5 anos		5 anos		Acima de 5 anos		Não Planeja	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Plano de Vendas e previsão de mercado	25	80	13	8	0	2	62	16
Plano de RH	50	65	0	4	13	10	37	22
Plano Financeiro	88	86	12	2	0	6	0	2
Plano Corporativo	50	61	13	4	0	12	37	24
Plano Estratégico	63	71	25	6	0	10	12	12
Plano de Negócios	88	82	12	4	0	4	0	10

Na Tabela 8 uma das características dos fundos de pensão são ressaltadas logo no início do quadro, quando comparadas a outras empresas, neste caso às do setor de Petróleo. São, de forma geral, empresas que atendem a um único cliente, a patrocinadora instituidora, portanto, não foram criadas para captar novos clientes e mercados. Poucas têm atuação em multipatrocínio. Por esta razão, o Plano de Vendas e a Previsão de mercado não é um elemento presente em suas estratégias. Por outro lado, o fundos de pensão como instituição com visão de longo prazo, surpreendentemente não está presente nos seus planos. Para planejamentos com mais de 5 anos os fundos apresentaram resultado zero em quase todas as respostas, com exceção do plano de RH. O plano financeiro parece ser o de maior relevância em ambos os segmentos da economia, mas não devemos nos esquecer que sua relevância é reforçada por regulação da SPC, que instituiu a Política de Investimentos para todos os fundos de pensão. De forma geral, os planos de médio prazo são mais presentes nos fundos de pensão.

Tabela 09 – Horizonte Temporal - Comparação Empresas Britânicas

- Qual o horizonte temporal para o:	(%)							
	Abaixo de 5 anos		5 anos		Acima de 5 anos		Não Planeja	
	A	C	A	C	A	C	A	C
Plano de Vendas e previsão de mercado	25	78	13	13	0	8	62	1
Plano de RH	50	78	13	16	0	1	37	5
Plano Financeiro	88	67	12	28	0	5	0	0
Plano Corporativo	50	50	13	40	0	6	37	4
Plano Estratégico	63	42	25	42	0	13	12	3
Plano de Negócios	88	67	12	28	0	4	0	1

Na Tabela 09, desperta atenção a diferença na forma de atuação das empresas brasileiras (o comentário serve para as duas pesquisas nacionais), frente aos resultados das empresas britânicas. O planejamento de curto prazo é uma característica nacional, ao contrário das empresas britânicas, que tem maior tendência a planejar também para o médio e longo prazo. As empresas britânicas utilizam, de maneira mais uniforme, os diversos planos apresentados na Tabela 07, em comparação com as empresas brasileiras.

- O processo de planejamento da companhia (identifique com um X o grau de formalidade versus informalidade do processo de planejamento da sua empresa – 1 para muito formal e 5 para muito informal)

Tabela 10 – Formalidade – Comparação Setor Petróleo

Formalidade	1		2		3		4		5		Informalidade
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
em %											
Passa por revisões programadas e regulares	75	35	12	24	12	92	0	24	0	24	Programado quando necessário
Possui limites de tempo estrito para revisão	63	31	12	47	25	53	0	31	0	35	Tanto tempo quanto necessário para a revisão
Possui apresentação formal	63	57	12	53	25	35	0	24	0	27	Possui apresentação informal
Somente os responsáveis pelas decisões	12	27	38	24	12	39	38	65	0	43	Possui numerosos observadores/colaboradores
É quase um livro	12	20	12	27	12	24	38	43	25	84	Plano em dez páginas no máximo
Discussões restritas	0	16	25	31	25	61	12	31	38	57	Diálogo aberto
Decisões compulsórias	0	20	38	39	25	88	38	35	0	16	Decisões opcionais
Ênfase processual	12	20	0	27	88	69	0	43	0	39	Ênfase nos resultados
Revisões regulares do progresso	50	31	12	49	12	53	12	43	12	20	Revisões aleatórias do progresso
Prestações de contas rigorosa	63	49	0	33	25	63	12	20	0	37	Prestações de conta limitada
Dados, números, fatos.	50	39	25	27	12	69	12	31	0	31	Inteligência empresarial
Procedimentos uniformes do planejamento	25	8	38	20	25	65	0	57	12	47	Procedimentos flexíveis do planejamento

Daremos preferência para a análise qualitativa desta tabela, onde o resultado apresentado é resultante da moda obtida nos resultados numéricos acima. Quando necessário, utilizamos o somatório dos resultados em 1 e 2 ou 4 e 5 como tendência para a definição da referida moda. A partir deste quadro, GLAISTER E FALSHAW apresentam médias e não mais, percentuais como foi apresentado na pesquisa de MACHADO e nesta. As comparações entre as três pesquisas passam a ser feitas na análise qualitativa, que no nosso entender, permite perfeitamente compreender de que forma se comporta os grupos de empresas dos três mercados com relação ao planejamento estratégico, aos fatores chaves de sucesso e as competências essenciais.

Tabela 11 – Nível de Formalidade – Comparação Setor Petróleo

Formalidade	A	B	Informalidade
Passa por revisões programadas e regulares	Muito formal	Nem formal, nem informal	Programado quando necessário
Possui limites de tempo estrito para revisão	Muito formal	Nem formal, nem informal	Tanto tempo quanto necessário para a revisão
Possui apresentação formal	Muito formal	Muito formal	Possui apresentação informal
Somente os responsáveis pelas decisões	Informal	Formal	Possui numerosos observadores/colaboradores
É quase um livro	Informal	Muito Informal	Plano em dez páginas no máximo
Discussões restritas	Informal	Informal	Diálogo aberto
Decisões compulsórias	Nem formal, nem informal	Nem formal, nem informal	Decisões opcionais
Ênfase processual	Nem formal, nem informal	Informal	Ênfase nos resultados

Revisões regulares do progresso	Muito formal	Nem formal, nem informal	Revisões aleatórias do progresso
Prestações de contas rigorosa	Muito formal	Informal	Prestações de conta limitada
Dados, números, fatos.	Muito formal	Nem formal, nem informal	Inteligência empresarial
Procedimentos uniformes do planejamento	Formal	Muito informal	Procedimentos flexíveis do planejamento

Na comparação entre as três pesquisas, percebe-se claramente que os fundos de pensão têm maior compromisso com o rito e a formalidade na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico. Isto é bastante natural, dada as características do setor, bastante regulamentado, que cria uma cultura organizacional voltada para processos e controles rigorosos. Dos 12 itens do questionário, em apenas 2 as empresas do setor de petróleo apresentam características de maior formalidade, justamente na forma de apresentação do plano e no compartilhamento com a organização. Estas empresas demonstraram ter características de maior centralização na formulação estratégica, ao contrário dos fundos de pensão. Talvez pese para esta questão, o modelo de governança dos fundos de pensão, que possuem 3 órgãos colegiados, com participação mista (representantes da patrocinadora e do participante). Isto já favorece um modelo de maior participação, que em muitas vezes, envolve os níveis hierárquicos abaixo dos níveis de governança.

Tabela 12– Nível de Formalidade – Comparação Empresas Britânicas

Formalidade	A	C	Informalidade
Passa por revisões programadas e regulares	Muito formal	Formal	Programado quando necessário
Possui limites de tempo estrito para revisão	Muito formal	Nem formal, nem informal	Tanto tempo quanto necessário para a revisão

Possui apresentação formal	Muito formal	Muito formal	Possui apresentação informal
Somente os responsáveis pelas decisões	Informal	Nem formal, nem informal	Possui numerosos observadores/colaboradores
É quase um livro	Informal	Formal	Plano em dez páginas no máximo
Discussões restritas	Informal	Nem formal, nem informal	Diálogo aberto
Decisões compulsórias	Nem formal, nem informal	Nem formal, nem informal	Decisões opcionais
Ênfase processual	Nem formal, nem informal	Nem formal, nem informal	Ênfase nos resultados
Revisões regulares do progresso	Muito formal	Formal	Revisões aleatórias do progresso
Prestações de contas rigorosa	Muito formal	Formal	Prestações de conta limitada
Dados, números, fatos.	Muito formal	Formal	Inteligência empresarial
Procedimentos uniformes do planejamento	Formal	Nem formal, nem informal	Procedimentos flexíveis do planejamento

Os britânicos também apresentam maior grau de formalidade, mas ainda assim, os fundos de pensão brasileiros estão à frente neste aspecto. Mais uma vez destaque-se as características do *business* dos fundos de pensão, que justificam esta peculiaridade.

Se por um lado, a formalidade da elaboração e controle da implantação do plano estratégico gera maior burocracia, não resta dúvidas que garante maior fidelidade ao cumprimento de seus objetivos. Já existe entendimento claro atualmente sobre a importância dos registros e controles de tomada de decisão. Estas medidas reduzem a

possibilidade de decisões que se desalinham ou muitas vezes são até mesmo contrárias aos objetivos da empresa. A transparência das organizações também se tornou algo extremamente valioso. Com os atuais recursos de comunicação, o envolvimento do maior número possível de pessoas na elaboração e controle dos objetivos é perfeitamente possível. Por fim, o compartilhamento dos objetivos que irão impactar os resultados organizacionais e, em última instância, a vida dos acionistas para as empresas de uma forma geral e para os participantes, é um requisito indispensável para as empresas que pretendam ser vistas como sérias e transparentes.

- Implantação, Desenvolvimento e Avaliação da Estratégia

Qual o compromisso da sua empresa com as atividades estratégicas abaixo:

(Significado: 1 se o compromisso for muito alto e 5 quando não há compromisso)

Tabela 13 – Compromisso com as Atividades - Comparação Setor Petróleo

Atividades	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Em %										
Especificações de princípios/objetivos de negócios	38	43	50	22	0	20	0	14	12	2
Especificações de princípios/objetivos corporativos	25	39	63	22	0	27	0	8	12	4
Buscar compromisso dos membros da organização para planejar	13	37	50	24	25	29	0	8	12	2
Geração de estratégias	13	27	25	27	50	33	0	8	12	4
Promoção de uma atmosfera/clima de apoio	13	31	50	24	25	27	0	14	12	4
Monitoramento de resultados contrários à estratégia	50	22	13	33	25	29	0	8	12	8
Avaliação da estratégia	50	35	13	20	25	29	0	12	12	4

Mais uma vez daremos preferência para a análise qualitativa desta tabela, onde o resultado apresentado é resultante da moda obtida nos resultados numéricos acima. Quando

necessário, utilizamos o somatório dos resultados em 1 e 2 ou 4 e 5 como tendência para a definição da referida moda.

Tabela 14– Compromisso com as Atividades - Comparação Setor Petróleo

Atividades	PESQUISA A	PESQUISA B
Especificações de princípios/objetivos de negócios	Alto	Muito alto
Especificações de princípios/objetivos corporativos	Alto	Muito alto
Buscar compromisso dos membros da organização para planejar	Alto	Muito alto
Geração de estratégias	Nem alto, nem baixo	Nem alto, nem baixo
Promoção de uma atmosfera/clima de apoio	Alto	Muito alto
Monitoramento de resultados contrários à estratégia	Muito Alto	Alto
Avaliação da estratégia	Muito Alto	Muito alto

Os fundos de pensão, bem como as empresas de petróleo e as britânicas demonstram, nestas questões, alto comprometimento com a estratégia. Entretanto, as respostas das empresas de petróleo quanto ao compromisso dos membros da organização e à busca de apoio à estratégia contrastam com a resposta da Tabela 11, de menor participação no plano estratégico. Outra questão é o desdobramento da estratégia, que está apenas em nível regular nos dois primeiros segmentos.

Tabela 15– Compromisso com as Atividades - Comparação Britânicas

Atividades	PESQUISA A	PESQUISA C
Especificações de princípios/objetivos de negócios	Alto	Alto

Especificações de princípios/objetivos corporativos	Alto	Alto
Buscar compromisso dos membros da organização para planejar	Alto	Alto
Geração de estratégias	Nem alto, nem baixo	Alto
Promoção de uma atmosfera/clima de apoio	Alto	Alto
Monitoramento de resultados contrários à estratégia	Muito Alto	Alto
Avaliação da estratégia	Muito Alto	Alto

Finalmente, ao compararmos com as empresas britânicas, confirma-se que não há diferenças significativas quanto ao comprometimento com as atividades estratégicas entre as 3 pesquisas.

Tabela 16 – Implantação - Comparação Setor Petróleo

	PESQUISA A (%)		PESQUISA B (%)	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
7. Depois de elaborado, o plano estratégico é transmitido a todos os funcionários da empresa?	88	12	74	26
8. Ao longo do horizonte de planejamento, o plano estratégico é revisto?	12	88	94	6
9. Existem indicadores para a avaliação de cumprimento do plano?	50	50	72	28
10. Quais os elementos presentes na estratégia da sua organização?				
Visão	100	0	96	4
Missão	100	0	92	8
Valores	63	37	98	2
Objetivos Estratégicos	75	25	84	16
Plano Estratégico	88	12	86	14

Estas perguntas foram elaboradas apenas nas duas pesquisas nacionais e referem-se a implantação e ao desenvolvimento da estratégia nas empresas. O que podemos

deprender do quadro comparativo é que o desenvolvimento da estratégia nos fundos de pensão é bastante limitado, quando comparado com as pequenas e médias empresas do setor de petróleo. Apesar de todos elaborarem a Missão e a Visão, o desenvolvimento dos objetivos estratégicos não é realizado por 25% das entidades. Também se destaca o baixíssimo nível de revisão formal do plano (12%) e do uso de indicadores (50%). Comparado ao segmento de petróleo, este se mostra mais avançado. Ponto positivo para a capacidade de disseminação à organização, do que é planejado pelos fundos de pensão (88%).

- Qual a ênfase dada às áreas/aspectos do planejamento estratégico de sua empresa
(Significado: **1** se a ênfase é baixa ou nenhuma e **5** quando é altamente enfatizada)

Tabela 17 – Ênfase - Comparação Setor Petróleo

em %	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Ênfase em mercados relativamente fechados	25	26	12	23	25	19	38	19	0	13
Ênfase em objetivos qualitativos	12	11	25	11	12	23	39	23	12	32
Ênfase em competências essenciais da companhia	12	6	25	17	39	17	12	15	12	45
Ênfase na definição da natureza da companhia	12	13	39	4	25	26	12	36	12	21
Ênfase no efeito das tendências sociais, políticas e tecnológicas na companhia.	39	15	25	22	12	22	25	20	0	22
Ênfase nas variações de longo prazo de planos prioritários	12	17	25	32	12	21	39	19	12	11
Ênfase em planos contingenciais	25	26	0	23	63	28	12	13	0	11
Ênfase em mercados totalmente novos	25	19	25	23	39	19	12	28	0	11

Voltamos a utilizar a tabela com percentuais para referenciar a pesquisa, porém realizando uma análise qualitativa a seguir.

Tabela 18 – Ênfase - Comparação Setor Petróleo

	PESQUISA A	PESQUISA B
Ênfase em mercados relativamente fechados	Alta	Baixa
Ênfase em objetivos qualitativos	Alta	Muito Alta
Ênfase em competências essenciais da companhia	Média	Muito alta

Ênfase na definição da natureza da companhia	Baixa	Alta
Ênfase no efeito das tendências sociais, políticas e tecnológicas na companhia.	Muito baixa	Média
Ênfase nas variações de longo prazo de planos prioritários	Alta	Baixa
Ênfase em planos contingenciais	Média	Baixa
Ênfase em mercados totalmente novos	Média	Alta

Este é um capítulo interessante da pesquisa, pois demonstra a ênfase que a empresa dá a aspectos diretamente relacionados com a elaboração do Planejamento Estratégico. Enquanto os fundos de pensão apresentam alta ênfase em mercados fechados (38%), o que é absolutamente previsível, pelo fato desta pesquisa ser respondida 100% por entidades fechadas, com foco voltado para o patrocinador, onde a captação de clientes se dá dentro em um mercado restrito. As empresas de petróleo dão ênfase às competências essenciais, que por sua vez recebem atenção parcial dos fundos. Esta ênfase permitirá a empresa conhecer o que tem e faz de melhor e estabelecer sinergia com sua visão de futuro. Preocupante ainda observar que os fundos de pensão não dão ênfase na definição de sua natureza, o que compromete pois se a empresa não sabe definir com precisão a sua natureza e os tipos de produtos e serviços que dispõe e o que sabe fazer com mais habilidade, o processo de planejamento estratégico não conseguirá refletir os anseios e desejos da companhia corretamente.

Tabela 19 – Ênfase - Comparação Empresas Britânicas

	PESQUISA A	PESQUISA C
Ênfase em mercados relativamente fechados	Alta	Alta
Ênfase em objetivos qualitativos	Alta	Alta
Ênfase em competências essenciais da companhia	Média	Alta
Ênfase na definição da natureza da companhia	Baixa	Média
Ênfase no efeito das tendências sociais, políticas e tecnológicas na companhia.	Muito baixa	Média
Ênfase nas variações de longo prazo de planos prioritários	Alta	Média
Ênfase em planos contingenciais	Média	Média
Ênfase em mercados totalmente novos	Média	Média

As empresas britânicas apresentaram resultados mais próximos aos apresentados pelos fundos de pensão do que os apresentados pelas empresas de petróleo. Mas com predominância para a ênfase em nível relativo (média). Não houve, nesta pesquisa, nenhum resultado extremamente alto ou baixo.

- Marque com um “X” o valor (1 – 5) que representa sua percepção das sentenças abaixo. (Significado: 1 se concorda plenamente e 5 se discorda totalmente).

Tabela 20 – Percepção - Comparação Setor Petróleo

	1		2		3		4		5	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
em %										
O plano estratégico formalizado é visto como uma efetiva/eficaz maneira para alcançar melhores performances financeiras nesta empresa.	12	49	38	14	25	18	12	6	12	12
O fazer estratégico é visto como efetivo na organização.	12	36	50	36	25	20	0	4	12	4
O planejamento estratégico tem sido efetivo em alcançar os objetivos da empresa nos últimos cinco anos.	12	50	50	22	25	16	0	8	12	4
A estratégia adotada é o resultado do processo de muitas reuniões/ deliberações/ discussões e formulações.	25	50	50	16	0	24	12	6	12	4
O processo de planejamento estratégico busca uma melhor adequação ou alinhamento entre o ambiente externo e as capacidades “competências essenciais” internas da organização.	0	48	38	28	38	12	12	6	12	6
A implementação da estratégia tem sido plenamente efetivada.	0	24	63	34	25	22	0	18	12	2
As estratégias adotadas não provem de um plano deliberado.	12	22	38	12	12	18	12	26	25	22
O planejamento estratégico tem encorajado a burocracia.	12	12	0	14	38	16	25	22	25	35
O planejamento estratégico tem resultado em rigidez e inflexibilidade de resposta para as mudanças ambientais.	12	10	0	18	12	12	50	18	25	42
O planejamento estratégico é visto como não importante para a organização	0	12	0	4	0	2	75	14	25	68

Nesta etapa o questionário apresenta 10 itens que avaliam a forma como o planejamento estratégico é percebido nas organizações. De uma forma geral, os resultados, tanto na comparação da pesquisa dos fundos de pensão com as empresas do segmento de petróleo, quanto com as empresas britânicas têm resultados semelhantes. Todos os pesquisados percebem o planejamento estratégico como um elemento importante para os resultados organizacionais.

Tabela 21 – Percepção - Comparação Setor Petróleo

	PESQUISA A	PESQUISA B
1. O plano estratégico formalizado é visto como uma efetiva/eficaz maneira para alcançar melhores performances financeiras nesta empresa.	Concorda	Concorda Plenamente
2. O fazer estratégico é visto como efetivo na organização.	Concorda	Concorda Plenamente
3. O planejamento estratégico tem sido efetivo em alcançar os objetivos da empresa nos últimos cinco anos.	Concorda	Concorda Plenamente
4. A estratégia adotada é o resultado do processo de muitas reuniões/ deliberações/ discussões e formulações.	Concorda	Concorda Plenamente
5. O processo de planejamento estratégico busca uma melhor adequação ou alinhamento entre o ambiente externo e as capacidades “competências essenciais” internas da organização.	Concorda	Concorda Plenamente
6. A implementação da estratégia tem sido plenamente efetivada.	Concorda	Concorda
7. As estratégias adotadas não provem de um plano deliberado.	Concorda	Discorda
8. O planejamento estratégico tem encorajado a burocracia.	Não concorda, nem discorda	Discorda Plenamente
9. O planejamento estratégico tem resultado em rigidez e inflexibilidade de resposta para as mudanças ambientais.	Discorda	Discorda Plenamente
10. O planejamento estratégico é visto como não importante para a organização	Discorda	Discorda Plenamente

Dentre as constatações mais significativas desta seção, é importante a percepção de que a estratégia tem sido plenamente efetivada (item de concordância nas duas pesquisas). Na comparação, chama a atenção a percepção pelos fundos de pensão de que as estratégias adotadas não provém de um plano deliberado. Neste ponto, as empresas de petróleo entendem justamente o contrário, apesar de haver uma distribuição um pouco maior das respostas pelas cinco alternativas. O fato de ter sido utilizada uma pergunta invertida, técnica que se aplica para manter o respondente atento ao questionário, ao mesmo tempo, também pode provocar um resultado que altera a realidade dos fatos, por uma falha na compreensão do que se é perguntado. Dada a similaridade das constatações nos demais itens desta seção, resta uma dúvida quanto ao entendimento do que foi respondido neste item.

Tabela 22 – Percepção - Comparação Empresas Britânicas

	PESQUISA A	PESQUISA C
1. O plano estratégico formalizado é visto como uma efetiva/eficaz maneira para alcançar melhores performances financeiras nesta empresa.	Concorda	Concorda
2. O fazer estratégico é visto como efetivo na organização.	Concorda	Concorda
3. O planejamento estratégico tem sido efetivo em alcançar os objetivos da empresa nos últimos cinco anos.	Concorda	Concorda
4. A estratégia adotada é o resultado do processo de muitas reuniões/ deliberações/ discussões e formulações.	Concorda	Concorda
5. O processo de planejamento estratégico busca uma melhor adequação ou alinhamento entre o ambiente externo e as capacidades “competências essenciais” internas da organização.	Concorda	Concorda
6. A implementação da estratégia tem sido plenamente efetivada.	Concorda	Concorda
7. As estratégias adotadas não provem de um plano deliberado.	Concorda	Discorda
8. O planejamento estratégico tem encorajado a burocracia.	Não concorda, nem discorda	Discorda

9. O planejamento estratégico tem resultado em rigidez e inflexibilidade de resposta para as mudanças ambientais.	Discorda	Discorda
10. O planejamento estratégico é visto como não importante para a organização	Discorda	Discorda

Em maior ou menor grau, as 3 pesquisas apresentam resultados equiparados. A destacar o fato de que as três pesquisas consideram o Planejamento Estratégico importante para os resultados organizacionais. Chama a atenção na pesquisa dos fundos de pensão, relativa percepção neste segmento, de que o planejamento estratégico estimula a burocracia. A moda dá-se na resposta neutra – não concorda nem discorda – e a média tenderia a discordar desta afirmação, pois 50% dos respondentes apresentaram respostas em nível de discordância. Ainda assim, há uma percepção maior dos que nos outros segmentos de que este é um processo burocrático. O volume de controles a que os fundos de pensão estão sujeitos é muito grande e vem aumentando a cada ano. Talvez, o fato deste não ser um processo obrigatório, ao contrário de outros impostos por lei, faça com que algumas entidades tenham a percepção de que poderia deixar de existir, para aliviar a carga de responsabilidade em atividades que não sejam as fins da organização. Portanto, se não há uma percepção clara quanto a relativa burocracia que provoca o processo de planejamento estratégico, podemos concluir que há relativo sentimento pelo fato.

- Ferramentas de Estratégia

Indique com um x, o seu grau de conhecimento da ferramenta estratégica (1 – nenhum conhecimento a 5 – domínio completo) e o seu grau de utilização da ferramenta estratégica (1 – nunca utilizou a 5 – sempre utiliza no processo de planejamento) pela sua empresa na análise estratégica:

Tabela 23 – Ferramentas de Estratégia - Comparação com as empresas de petróleo

Ferramentas	Conhecimento (%)										Utilização (%)									
	Nenhum		Pouco		Regular		Bom		Completo		Nunca		Pouco		Média		Alguma		Sempre	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
1. Análise “What If” (análise “se então” ou “e se?”)	50	50	38	17	12	21	0	2	0	10	63	69	25	12	0	8	0	2	12	8
2. Análise de Fatores-chave (Key Success Factors)	25	46	0	13	25	13	50	4	0	25	50	61	38	4	12	14	0	6	0	14
3. Análise Financeira de Competidores	38	35	38	13	12	23	12	6	0	23	76	45	12	14	12	18	0	4	0	18
4. Análise SWOT (TOWS ou WOTS ou FOFA)	25	49	0	4	0	4	0	6	75	36	38	53	12	2	0	4	0	11	50	30
5. Mapa de Competências Essenciais	38	40	0	15	12	19	38	4	12	23	75	48	0	21	25	10	0	0	0	21
6. Modelagem Corporativa através de Software (ex.: ERP)	12	38	50	11	0	13	12	13	25	26	63	52	0	15	12	8	0	8	25	17
7. Análise da Cultura Organizacional	0	27	0	15	0	23	50	13	50	23	25	40	0	10	51	29	12	13	12	8
8. Modelos Econométricos de Previsão	38	58	25	15	0	15	12	4	25	8	64	76	12	6	12	10	0	4	12	4
9. Análise de Stakeholders (Partes Interessadas)	12	52	12	17	12	6	38	8	25	17	38	59	12	14	0	10	50	6	0	10
10. Análise da Cadeia de Valor	25	38	0	21	63	17	0	10	12	15	38	46	39	23	25	17	0	2	0	13
11. Matriz de Portfólio	25	52	25	10	38	13	12	10	0	15	76	63	12	12	0	8	0	6	12	10

Ferramentas	Conhecimento (%)										Utilização (%)									
	Nenhum		Pouco		Regular		Bom		Completo		Nunca		Pouco		Média		Alguma		Sempre	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
12. Construção de Cenários	12	40	0	6	12	23	63	13	12	19	12	51	0	14	38	18	50	6	0	10
13. Mapas Cognitivos (Mapas de Competências)	12	42	12	13	50	21	25	8	0	17	25	49	38	29	25	12	12	2	0	8
14. 5 Forças de Porter	38	51	12	9	0	17	38	6	12	17	50	73	0	6	38	4	0	6	12	10
15. Análise de Atratividade	50	51	12	11	38	21	0	4	0	13	63	65	0	8	38	15	0	4	0	8
16. PEST (ou STEP) "Analysis" (Análise de Fatores políticos, econômicos, Sociais e Tecnológicos)	12	55	50	6	25	17	12	6	0	15	12	58	38	17	50	10	0	4	0	10
17. Análise da Curva de Experiência	75	73	12	4	12	8	0	4	0	10	88	73	0	10	0	4	12	4	0	8
18. DELPHI	88	65	0	13	0	13	0	0	12	10	88	82	0	6	0	8	0	0	12	4
19. PIMS Analysis (Sistema de Gestão de Impacto nos lucros)	88	58	0	15	0	8	0	4	12	15	88	69	0	10	0	8	0	6	12	6
20. SSM (Soft System Methodology ex.: CRM, SCM)	38	60	50	6	0	21	0	2	12	10	38	76	38	12	0	2	0	4	26	6
21. BSC (Balanced Scorecard - Painel de Indicadores Balanceados)	25	51	0	11	25	9	38	6	12	23	38	60	50	13	12	6	0	6	0	15

Apesar dos resultados da pesquisa até aqui, que demonstram o conhecimento e utilização do planejamento estratégico nas organizações, foi bastante difícil para os respondentes reconhecer as ferramentas utilizadas na sua construção e acompanhamento, conforme se pode observar no levantamento dos dados acima e análise qualitativa a seguir.

Assinalado pela Moda.

Tabela 24 – Ferramentas de Estratégia Comparação Setor Petróleo

	PESQUISA A		PESQUISA B	
	Conhecimento	Utilização	Conhecimento	Utilização
1. Análise “What If” (análise “se então” ou “e se?”)	Nenhum	Nunca	Nenhum	Nunca
2. Análise de Fatores-chave (Key Success Factors)	Bom	Nunca	Nenhum	Nunca
3. Análise Financeira de Competidores	Pouco	Nunca	Regular	Pouca
4. Análise SWOT (ou FOFA)	Completo	Sempre	Pouco	Nunca
5. Mapa de Competências Essenciais	Regular	Nunca	Nenhum	Nunca
6. Modelagem Corporativa através de Software (ex.: ERP)	Pouco	Nunca	Nenhum	Nunca
7. Análise da Cultura Organizacional	Completo	Média	Regular	Nunca
8. Modelos Econométricos de Previsão	Nenhum	Nunca	Nenhum	Nunca
9. Análise de Stakeholders (Partes Interessadas)	Bom	Alguma	Nenhum	Nunca
10. Análise da Cadeia de Valor	Regular	Pouca	Nenhum	Nunca
11. Matriz de Portfólio	Regular	Nunca	Nenhum	Nunca
12. Construção de Cenários	Bom	Alguma	Nenhum	Nunca
13. Mapas Cognitivos (Mapas de Competências)	Regular	Pouca	Nenhum	Pouca

14. 5 Forças de Porter	Regular	Nunca	Nenhum	Nunca
15. Análise de Atratividade	Nenhum	Nunca	Nenhum	Nunca
16. PEST (ou STEP) “Analysis” (Análise de Fatores políticos, econômicos, Sociais e Tecnológicos)	Pouco	Nenhum	Média	Nunca
17. Análise da Curva de Experiência	Nenhum	Nunca	Nenhum	Nunca
18. DELPHI	Nenhum	Nunca	Nenhum	Nunca
19. PIMS Analysis (Sistema de Gestão de Impacto nos lucros)	Nenhum	Nunca	Nenhum	Nunca
20. SSM (Soft System Methodology ex.: CRM, SCM)	Pouco	Pouca	Nenhum	Nunca
21. BSC (Balanced Scorecard - Painel de Indicadores Balanceados)	Regular	Pouca	Nenhum	Nunca

Os respondentes por parte dos fundos de pensão tem conhecimento, no mínimo relativo, de 58% das ferramentas apresentadas, entretanto, suas entidades utilizam menos de 20% das mesmas, ainda assim, em diferentes graus de intensidade.

Por sua vez, na pesquisa feita junto às empresas do segmento de petróleo, o nível de conhecimento das ferramentas clássicas de planejamento estratégico é ainda menor, de apenas 10%. Ressalte que este não é um valor absoluto, pois a análise das Tabelas 22 e 23 é feita pela Moda.

Pode-se depreender que a ferramenta com o maior grau de utilização, ou poderíamos citar como a mais popular, é a Análise de SWOT. Por parte dos fundos de pensão também se destaca a utilização dos cenários.

Tabela 25 – Ferramentas de Estratégia Comparação Empresas Britânicas

Utilização das Ferramentas	PESQUISA A	PESQUISA C
1. Análise “What If” (análise “se então” ou “e se?”)	Nunca	Alguma

2. Análise de Fatores-chave (Key Success Factors)	Nunca	Alguma
3. Análise Financeira de Competidores	Nunca	Alguma
4. Análise SWOT (ou FOFA)	Sempre	Alguma
5. Mapa de Competências Essenciais	Nunca	Média
6. Modelagem Corporativa através de Software (ex.: ERP)	Nunca	Média
7. Análise da Cultura Organizacional	Média	Média
8. Modelos Econométricos de Previsão	Nunca	Média
9. Análise de Stakeholders (Partes Interessadas)	Alguma	Média
10. Análise da Cadeia de Valor	Pouca	Pouca
11. Matriz de Portfólio	Nunca	Pouca
12. Construção de Cenários	Alguma	Pouca
13. Mapas Cognitivos (Mapas de Competências)	Pouca	Pouca
14. 5 Forças de Porter	Nunca	Pouca
15. Análise de Atratividade	Nunca	NA
16. PEST (ou STEP) “Analysis” (Análise de Fatores políticos, econômicos, Sociais e Tecnológicos)	Nenhum	Pouca
17. Análise da Curva de Experiência	Nunca	Pouca

18. DELPHI	Nunca	Nunca
19. PIMS Analysis (Sistema de Gestão de Impacto nos lucros)	Nunca	Nunca
20. SSM (Soft System Methodology ex.: CRM, SCM)	Pouca	Nunca
21. BSC (Balanced Scorecard - Painel de Indicadores Balanceados)	Pouca	NA

NA – não avaliado

De forma diametralmente oposta, na pesquisa com as empresas britânicas, há boa utilização das quatro ferramentas abaixo, o que sugere que o planejamento é feito com utilização maior das técnicas consagradas.

- Análise “what if”
- Análise de fatos chave de sucesso
- Análise financeira dos competidores
- Análise SWOT

Também há resultados com tendência de uso (aplicação média) em mais 5 itens da pesquisa:

- Mapa de Competências Essenciais
- Modelagem Corporativa através de Software (ex.: ERP)
- Análise da Cultura Organizacional
- Modelos Econométricos de Previsão
- Análise de Stakeholders (Partes Interessadas)

Com este nível de utilização destas ferramentas consagradas, podemos depreender que, especialmente por haver uma diferença de 8 anos entre as realizações das pesquisas no Reino Unido e no Brasil, há significativo avanço em sua aplicação e possivelmente nos resultados alcançados.

O estudo de GLAISTER e FALSHAW (1999) não abordou a questão do conhecimento das ferramentas de estratégia, o que impede a comparação deste aspecto analisado nas pesquisas brasileiras.

– “*Capabilities*” e Fatores-Chave de Sucesso

Nas questões de 14 a 17, identifique com um x o grau de importância que você atribui aos fatores abaixo para o sucesso da sua empresa.

14. Perfil geral da postura de negócios da organização. (Escala: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – médio; 4 – alto; 5 – muito alto)

Tabela 26 – Postura Geral de Negócios - Comparação Setor Petróleo

Fatores	Score (%)									
	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Foco em produtos e serviços	12	2	0	4	25	8	63	37	0	49
Habilidade para identificar nichos	63	0	25	22	12	24	0	37	0	18
Ênfase na eficiência	0	2	25	2	25	22	38	43	12	31
Preços baixos e bons produtos	0	0	50	10	38	27	0	29	12	33

Os fundos de pensão parecem identificar de forma mais clara seus pontos fortes e fracos, no que se refere à postura de negócios da organização. Existem posições muito claras em todos os fatores pesquisados. No setor de petróleo, as respostas são mais diluídas pelos quatro fatores (a exceção de muito baixo) onde encontramos resultados estatisticamente insignificantes ou zero.

Tabela 27 – Postura Geral de Negócios - Comparação Setor Petróleo

	PESQUISA A	PESQUISA B
Foco em produtos e serviços	Alto	Muito Alto
Habilidade para identificar nichos	Muito Baixo	Alto
Ênfase na eficiência	Alto	Alto
Preços baixos e bons produtos	Baixo	Alto

Os fundos de pensão, quando comparadas suas *Capabilities* à pesquisa das empresas do segmento de petróleo, apresentam algumas deficiências na habilidade para identificar nichos e

para dispor de preços baixos e bons produtos. Entretanto, dada as características de negócio dos fundos de pensão, estas não são competências chaves para estas instituições, tanto quanto são em outros negócios.

A competitividade não parece ser um elemento ainda tão presente aos fundos de pensão. Nesta pesquisa afirmaram não ter nenhuma habilidade para identificar nichos de mercado e não contar com produtos com preços baixos e de boa qualidade.

Tabela 28 – Postura Geral de Negócios - Comparação Empresas – Singapura

	PESQUISA A	PESQUISA D
Foco em produtos e serviços	Alto	Médio
Habilidade para identificar nichos	Muito Baixo	Médio
Ênfase na eficiência	Alto	Médio
Preços baixos e bons produtos	Baixo	Médio

Quando comparadas à pesquisa de GHOSH ET AL (2001), em Singapura, nas competências atualmente essenciais a seus negócios, os fundos de pensão apresentam maior nível de competência. Os resultados de tendência média em todas as *capabilities* podem demonstrar uma falta de clareza na percepção de suas forças e fraquezas.

- **No processo de planejamento estratégico da organização há ... (Escala: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – médio; 4 – alto; 5 – muito alto).**

Tabela 29 – Fatores do Planejamento - Comparação Setor Petróleo

Fatores	Score (%)									
	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Re-definição periódica (do negócio e/ou produtos e/ou clientes e/ou mercados).	12	2	25	18	38	43	25	27	0	10
Inovação em produtos e busca de novos mercados	50	4	25	14	0	24	25	28	0	30
Busca da produção flexível ao invés de eficiente	38	10	25	24	25	39	12	18	0	10
Resposta imediata às oportunidades	50	0	12	8	38	22	0	44	0	26

Foco em uma linha de produtos e serviços estável e limitada	25	14	0	20	12	27	25	25	38	14
Preocupação em não ser pioneiro, e sim ter produtos e serviços com boa relação custo – benefício.	0	10	0	20	50	12	25	32	25	26
Esforço em monitorar o líder de Mercado	38	22	38	22	25	20	0	18	0	20
Postura de assumir apenas riscos limitados	0	4	12	10	0	39	38	31	50	16
Necessidade de ser forçado a responder por pressões ambientais	0	18	38	20	38	31	25	22	0	10

Os fundos de pensão, mais uma vez apresentam respostas determinadas quanto a sua auto-percepção. Em quase todos os fatores pesquisados, há respostas com resultado de zero por cento. Em três itens, ficam claras as capacidades ou limitações: resposta imediata às oportunidades – zero por cento em alto e muito alto; esforço em monitorar o líder do mercado – zero por cento em alto e muito alto; Preocupação em não ser pioneiro, e sim ter produtos e serviços com boa relação custo – benefício – zero por cento em baixo e muito baixo.

Tabela 30 – Fatores do Planejamento - Comparação Setor Petróleo

	PESQUISA A	PESQUISA B
Re-definição periódica (do negócio e/ou produtos e/ou clientes e/ou mercados).	Médio	Médio
Inovação em produtos e busca de novos mercados	Muito Baixo	Muito Alto
Busca da produção flexível ao invés de eficiente	Muito Baixo	Médio
Resposta imediata às oportunidades	Muito Baixo	Alto
Foco em uma linha de produtos e serviços estável e limitada	Muito Alto	Médio
Preocupação em não ser pioneiro, e sim ter produtos e serviços com boa relação custo x benefício.	Médio	Alto
Esforço em monitorar o líder de Mercado	Baixo	Baixo
Postura de assumir apenas riscos limitados	Muito Alto	Médio
Necessidade de ser forçado a responder por pressões ambientais	Médio	Médio

As principais diferenças apontadas nas pesquisas dizem respeito as fatores apontados anteriormente como limitantes pelos fundos de pensão: inovação e resposta às oportunidades. Neste ponto, as empresas de petróleo demonstram estar mais preparadas para as adversidades do mercado.

Tabela 31 – Fatores do Planejamento - Comparação Empresas - Singapura

	PESQUISA A	PESQUISA D
Re-definição periódica (do negócio e/ou produtos e/ou clientes e/ou mercados).	Médio	Médio
Inovação em produtos e busca de novos mercados	Muito Baixo	Muito Alto
Busca da produção flexível ao invés de eficiente	Muito Baixo	Médio
Resposta imediata às oportunidades	Muito Baixo	Alto
Foco em uma linha de produtos e serviços estável e limitada	Muito Alto	Médio
Preocupação em não ser pioneiro, e sim ter produtos e serviços com boa relação custo x benefício.	Médio	Alto
Esforço em monitorar o líder de Mercado	Baixo	Baixo
Postura de assumir apenas riscos limitados	Muito Alto	Médio
Necessidade de ser forçado a responder por pressões ambientais	Médio	Médio

Os fatores de sucesso analisados neste item demonstram mais uma vez a postura conservadora nos fundos de pensão. Esta postura está diretamente relacionada ao tipo de negócio, que deve oferecer segurança e previsibilidade a seus clientes. Por isto, são fatores chaves de sucesso neste segmento:

- Foco em uma linha de produtos e serviços estável e limitada
- Postura de assumir apenas riscos limitados

Mesmo considerando a sua existência em função de um monopatórcínio e uma ação conservadora, é desejável ser pró-ativo na oferta de novos serviços aos clientes, na diversificação de produtos e serviços, no esforço de monitorar o que de melhor fazem os líderes de mercado, para não perder de vista as mudanças que ocorrem no setor, que podem levar a obsolescência e à substituição da prestação de serviço do fundo em um futuro que pode não ser tão distante quanto se imagina, ao “navegar em águas aparentemente tranqüilas”.

Numa comparação entre as três pesquisas, onde há diferentes necessidades de fatores chaves de sucesso, as semelhanças ocorrem na utilização do planejamento estratégico na sua relativa utilização para redefinição de estratégias na melhoria de desempenho do negócio de uma forma geral, no pouco esforço em monitorar o líder do mercado e na necessidade média de ser forçado a responder por pressões ambientais.

- Classificar as competências da organização que contribuem para uma performance de excelência. Escala: 1 – muito baixa contribuição; 2 – baixa; 3 – média; 4 – alta; 5 – muito alta contribuição.

Tabela 32 – Competências - Comparação Setor Petróleo

Fatores	Score (%)									
	Muito Baixa		Baixa		Média		Alta		Muito Alta	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Sempre identificar o melhor mercado	50	0	0	8	12	16	38	32	0	44
Satisfazer freqüentemente as necessidades dos	0	0	0	0	50	0	38	29	12	71
Desenvolver novas idéias e capacidades/ competências permanentemente	12	0	38	4	38	14	12	34	0	48
Habilidade para identificar nichos	50	0	12	4	38	28	0	38	0	30
Estar sempre à frente dos competidores	38	0	0	6	38	24	25	37	0	33
Empregados sempre com recursos e suporte	12	0	0	6	63	24	12	33	12	37
Relacionamento próximo entre alta direção e empregados	0	0	0	2	12	2	50	33	38	63
Relacionamento com o cliente é mais importante que bons produtos e serviços	12	8	12	16	0	44	63	16	12	16

Regionalização é necessária para a sobrevivência da organização	12	16	50	16	25	36	12	12	0	20
O Governo desempenha papel importante no sucesso da empresa	38	31	0	24	0	16	50	10	12	18
Capital acessível para se alcançar os objetivos	0	12	38	12	0	32	50	22	12	22
Sorte é importante no sucesso da empresa	12	39	25	27	38	31	12	4	12	0

Neste quadro, há cinco competências de tendência muito alta (percentual de resposta concentrado nesta resposta) para as empresas do setor de petróleo:

- Sempre identificar o melhor mercado
- Satisfazer freqüentemente as necessidades dos clientes
- Habilidade para identificar nichos
- Relacionamento próximo entre alta direção e empregados

Por outro lado, os fundos de pensão não apresentam nenhuma competência em nível muito alto e duas com nível muito baixo:

- Sempre identificar o melhor mercado
- Habilidade para identificar nichos

Tabela 33 – Competências - Comparação Setor Petróleo

	PESQUISA A	PESQUISA B
Sempre identificar o melhor mercado	Muito Baixa	Muito Alta
Satisfazer freqüentemente as necessidades dos clientes	Média	Muito Alta
Desenvolver novas idéias e capacidades/ competências permanentemente	Média	Muito Alta
Habilidade para identificar nichos	Muito Baixa	Alta
Estar sempre à frente dos competidores	Média	Alta
Empregados sempre com recursos e suporte	Média	Muito Alta
Relacionamento próximo entre alta direção e empregados	Alta	Muito Alta
Relacionamento com o cliente é mais importante que bons produtos e serviços	Alta	Média
Regionalização é necessária para a sobrevivência da organização	Baixa	Média

O Governo desempenha papel importante no sucesso da empresa	Alta	Muito Baixa
Capital acessível para se alcançar os objetivos	Alta	Média
Sorte é importante no sucesso da empresa	Média	Muito Baixa

Interessante se observar neste conjunto de respostas, como os fundos de pensão afirmam ser alta a disponibilidade de capital para se alcançar os objetivos, mas apresenta respostas entre baixa e média para competências como identificar melhor o mercado, satisfazer freqüentemente as necessidades dos clientes, identificar nichos de mercado, estar à frente dos competidores e disponibilidade de suporte e recursos para os empregados. Para efeito de comparação, em todas estas questões, as empresas do setor de petróleo tiveram resultados superiores, entre alta e muito alta.

Tabela 34 – Competências -Comparação Empresas – Singapura

	PESQUISA A	PESQUISA D
Sempre identificar o melhor mercado	Muito Baixa	Média
Satisfazer freqüentemente as necessidades dos clientes	Média	Média
Desenvolver novas idéias e capacidades/ competências permanentemente	Média	Média
Habilidade para identificar nichos	Muito Baixa	Média
Estar sempre à frente dos competidores	Média	Baixa
Empregados sempre com recursos e suporte	Média	Média
Relacionamento próximo entre alta direção e empregados	Alta	Média
Relacionamento com o cliente é mais importante que bons produtos e serviços	Alta	Média
Regionalização é necessária para a sobrevivência da organização	Baixa	Média
O Governo desempenha papel importante no sucesso da empresa	Alta	Média
Capital acessível para se alcançar os objetivos	Alta	Baixa
Sorte é importante no sucesso da empresa	Média	Baixa

Por outro lado, as pequenas e médias empresas de Singapura apresentam resultados semelhantes aos fundos de pensão, entre média e baixa. Este resultado sugere a necessidade de

re-avaliação da relação entre capital disponível e a sua utilização. Ressalta-se ainda neste conjunto de competências, como para os fundos de pensão o governo um impacto maior para as instituições do que ocorre nos demais negócios, conforme podemos observar nos resultados da pesquisa dos outros dois segmentos. Este resultado é esperado, pois os fundos de pensão têm sua atuação profundamente regulado e ainda estão passando por definição de regras. Seus produtos principais, os planos de previdência, só ficam disponíveis para os clientes, após aprovação pela SPC, o que impacta diretamente na disponibilidade dos mesmos ou algumas vezes, na demora em promover alterações que venham trazer melhores resultados para seus clientes (patrocinadoras e participantes). Por outro lado, as empresas de petróleo são de pequeno e médio porte. Empresas deste porte não têm muitas expectativas em relação ao governo. Mesmo gerando milhões de empregos e movimentando milhões de reais na economia nacional, não há expectativa de ação governamental realmente eficaz em questões nas áreas trabalhista, fiscal e tributária, linhas de crédito a juros mais baixos, que estimulem o crescimento destas empresas e conseqüentemente do país.

- Fatores Chave de Sucesso percebidos pela organização. Escala: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – médio; 4 – alto; 5 – muito alto

Tabela 35 – Fatores Chave de Sucesso – Comparação Setor Petróleo

Fatores	Score (%)									
	Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Habilidade de identificar e se focar em mercados	25	0	25	6	38	26	12	36	0	32
Habilidade de desenvolver e manter capacidades	0	0	37	4	63	28	0	28	0	40
Sistema gerencial forte, comprometido e dando	0	2	25	2	38	18	38	48	0	32
Sistema organizacional bom e responsável	0	0	12	4	25	10	63	50	0	36
Liderança	0	0	0	2	50	14	50	36	0	48
Boas práticas de gerenciamento de RH	0	2	25	12	38	24	38	34	0	28
Bom relacionamento com consumidores e clientes	12	0	12	0	12	2	63	22	0	76
Viabilidade de recursos financeiros e tecnológicos	12	2	25	10	25	30	38	34	0	24
Suporte governamental	25	32	12	34	50	18	12	6	0	10

Boas características de produtos e serviços	12	0	12	0	12	12	50	37	12	51
Bom ambiente de trabalho	0	0	12	0	38	4	25	42	25	54
Regionalização	12	8	50	22	12	38	25	2	0	12
Adoção da estratégia correta	12	0	0	10	38	24	50	32	0	34

Mais uma vez verificamos fatores chaves de sucesso claramente identificados pelo setor de petróleo, com até cinco respostas concentradas no nível muito alto. As duas pesquisas têm em comum, o fato de apresentarem com respostas - muito baixo - igual ou próximo a zero por cento em 6 dos 13 itens avaliados. Os fundos de pensão apon

Tabela 36 – Fatores Chave de Sucesso – Comparação Setor Petróleo

	PESQUISA A	PESQUISA B
Habilidade de identificar e se focar em mercados	Médio	Alto
Habilidade de desenvolver e manter capacidades	Médio	Muito Alto
Sistema gerencial forte, comprometido, e dando suporte	Alto	Alto
Sistema organizacional bom e responsável	Alto	Alto
Liderança	Alto	Muito Alto
Boas práticas de gerenciamento de RH	Médio	Alto
Bom relacionamento com consumidores e clientes	Alto	Muito Alto
Viabilidade de recursos financeiros e tecnológicos	Alto	Alto
Suporte governamental	Médio	Baixo
Boas características de produtos e serviços	Alto	Muito Alto
Bom ambiente de trabalho	Alto	Muito Alto
Regionalização	Baixo	Médio
Adoção da estratégia correta	Alto	Muito Alto

Se não há um reconhecimento de excelência em 8 dos 13 fatores chaves de sucesso pelos fundos de pensão, por outro lado, na mesma quantidade são considerados altos. Portanto há um avanço nas *capabilities*, apesar de parecer não existir ou não ser reconhecido o mesmo nível de excelência que se verifica no setor de petróleo.

Tabela 37 – Fatores Chave de Sucesso – Comparação Empresas – Singapura

	PESQUISA A	PESQUISA D
Habilidade de identificar e se focar em mercados	Médio	Alto
Habilidade de desenvolver e manter capacidades	Médio	Médio
Sistema gerencial forte, comprometido, e dando suporte	Alto	Alto
Sistema organizacional bom e responsável	Alto	Médio
Liderança	Alto	Alto
Boas práticas de gerenciamento de RH	Médio	Médio
Bom relacionamento com consumidores e clientes	Alto	Médio
Viabilidade de recursos financeiros e tecnológicos	Alto	Médio
Suporte governamental	Médio	Baixo
Boas características de produtos e serviços	Alto	Médio
Bom ambiente de trabalho	Alto	Médio
Regionalização	Baixo	Médio
Adoção da estratégia correta	Alto	Alto

A percepção quanto às próprias “*capabilities*” são as mais positivas nas respostas da pesquisa no setor de petróleo, de resultados coletivos de médio para alto nos fundos de pensão e de tendência mediana nas empresas de Singapura. Mas o que isto tem a ver com o restante do questionário e o que podemos depreender? Os fundos de pensão continuam apontando limitações na identificação de mercado e na habilidade para desenvolver suas melhores competências, reforçado pelo resultado médio, apresentado com relação às boas práticas de Recursos Humanos. Por outro lado, obtém destaque positivo o sistema organizacional, a liderança, o relacionamento com os clientes, os recursos financeiros e tecnológicos, as características de produtos e serviços, o ambiente de trabalho e a adoção de estratégia. Chama a atenção a afirmação positiva do relacionamento com os clientes, que contrasta com a percepção de competência apenas mediana no que se refere ao atendimento ao cliente, na pergunta anterior.

No momento em que conclui-se este trabalho, o mercado financeiro passa por uma das mais fortes turbulências dos últimos anos. Desde a crise asiática, a globalização não mostrava seu

aspecto negativo de forma tão intensa. A crise norte-americana, que se iniciou no sistema de crédito e se espalhou por toda a economia do país mais rico do mundo, vem arrastando todos os países. A perspectiva de que a Europa passe por crise semelhante é cada vez mais alardeada pelos economistas e demais analistas de cenários. Diferentemente das últimas crises mundiais, quando nos demos conta do fenômeno da globalização, os chamados países emergentes passaram a ter papel preponderantemente positivo. São estes países, destacadamente os que preenchem a novíssima sigla BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China (relevância que não se expressa exatamente nesta ordem), vêm realizando o papel de fiel da balança, garantindo o nível de consumo, produtividade das economias e resultados positivos das grandes corporações, em muitos casos, as economias que reduzem as perdas das mega-corporações.

É em um cenário de pessimismo, contrastado pelo persistente crescimento dos países emergentes, que os fundos de pensão vêm atuando. O fortalecimento da economia brasileira vem exigindo, como foi visto neste trabalho, a profissionalização de nossos fundos de pensão. Já não é mais possível permitir que estas instituições, que administram parte muito significativa da poupança interna do país, sejam conduzidas por processos ineficientes, por profissionais despreparados e desconhecedores da complexidade e dos desafios deste segmento. A legislação segue em um ritmo constante de aperfeiçoamento e de elevado grau de exigência quanto aos controles de todas as operações. Transparência, termo que ganhou enorme relevância no mundo da gestão da informação e do conhecimento, é um requisito de qualidade da gestão.

A qualificação do dirigente merece um capítulo à parte. O segmento atingiu tal nível de maturidade que decidiu registrar em forma de lei os pré-requisitos e estes tendem a ganhar níveis cada vez mais altos. O papel do Conselheiro não se limita mais a defender interesses da patrocinadora ou dos participantes. As atividades dos Conselheiros os incorporam em relevantes papéis da gestão, tomando decisões ou aprovando resultados que irão se contagiar de forma positiva ou negativa toda a economia. A experiência do dirigente, advinda da formação e prática profissional, construída para atuar nos negócios da patrocinadora não o qualificam para atuar nos fundos. Por isto a necessidade de capacitação específica para o setor. Atualmente, o grande debate em torno deste tema é a necessidade de exigir-se certificação do dirigente. Venha ou não

ser criada esta certificação, o fato é que não existem mais dúvidas quanto à necessidade de especialização para a atuação à frente dos fundos de pensão.

CAPÍTULO VII - CONCLUSÃO

Esta pesquisa vem, assim como tantos outros trabalhos desenvolvidos neste setor, comprovar que há um ritmo veloz de profissionalização e modernização dos instrumentos de gestão dos fundos. Os resultados apurados nesta pesquisa comprovam que há significativos avanços na utilização dos recursos de planejamento estratégico e na identificação dos fatores-chaves de sucesso. Há muito que comemorar em razão destes avanços e muito a ser feito para que eles não se tornem instrumentos obsoletos, pois também pudemos observar ainda são necessários muitos avanços para que o sistema possa alcançar níveis mais eficientes de gestão.

Com o propósito de contribuir, esta pesquisa aponta alguns pontos de melhoria que se fazem presentes e devem ser priorizados nos próximos ciclos de evolução da gestão dos fundos:

O primeiro ponto a despertar a atenção em nossa pesquisa foi a concentração do planejamento estratégico na dimensão de curto prazo. A atual geração de executivos tem presente em sua formação a experiência da inflação, que impediu o país de enxergar no longo prazo. Havia problemas de alta complexidade a serem resolvidos no curto prazo. Mas há de se considerar que a Previdência Complementar é um negócio de longo prazo, com estudos atuariais e planos de investimentos construídos para 20, 30 ou mais anos. Apesar do elevado grau de incerteza no mundo de hoje e da velocidade com que a tecnologia avança, a gestão precisa oferecer aos seus *players* a visão do que se pretende fazer em termos de gestão da entidade, para estar adequadamente constituída, ao chegarem os longos anos previstos pela política de investimentos e pelo plano atuarial. Relegar ao segundo plano este aspecto, causa desequilíbrio na estrutura organizacional e deve ser corrigido o quanto antes.

Observou-se como muito positiva a atitude de compartilhamento de informações e a participação ampla na elaboração do planejamento estratégico. Esta é uma prática que deve ser ampliada para a totalidade das instituições, com garantias de melhores resultados e maior comprometimento na implantação e monitoramento do plano estratégico.

A pouca prática no uso de indicadores, conforme aponta a pesquisa, só será superada pela insistência dos dirigentes sobre seus executivos. Não se pode aprovar os resultados alcançados,

sem medi-los. Muitos resultados são de forte tendência qualitativa e subjetiva. Há de ser empenhado esforço e tempo na definição de indicadores objetivos, que dará segurança a quem realiza os projetos e processos e certeza de alcance das metas traçadas, por quem avalia o desempenho da gestão.

A revisão do plano estratégico também é um fator de baixo desempenho na pesquisa, o que sugere que possa estar ocorrendo forte motivação e até mesmo investimento para elaboração de um plano, que não é implantado e muito menos monitorado em seus resultados.

Preocupante ainda observar que os fundos de pensão não dão ênfase na definição de sua natureza (Tabela 16). Se a empresa não sabe definir com precisão a sua natureza e os tipos de produtos e serviços que dispõe e o que sabe fazer com mais habilidade, o processo de planejamento estratégico não conseguirá refletir os anseios e desejos da companhia corretamente.

A pesquisa comprova a percepção, nas entidades de um relativo aumento da burocracia por conta da realização do planejamento. O planejamento estratégico é um processo compartilhado de pensar a instituição. E, ao se pensar a instituição, há de se utilizar recursos que apontem de forma clara e organizada, a situação atual em um elevado e complexo volume de dados, para que o futuro imaginado seja algo exequível. Portanto, não é um exercício mental e um debate simples de se processar. Há esforço e suor na fase inicial, para o levantamento das informações que servirão de base para o pensar. Mais esforço e suor no pensar estruturado e pautado para a definição de etapas e cronogramas desafiadores, porém factíveis. Posteriormente o acompanhamento, para verificação do desempenho, as necessidades de re-direcionamento e por fim, a conclusão das etapas, no horizonte de tempo pretendido, com a verificação do plano concluído ou não e porque. Enfim, há esforço, que sugere burocracia, que é absolutamente necessária, principalmente em se tratando de fundos de pensão, onde a condução para o futuro seguro é que garante a entrega do produto adquirido pelo participante há vinte ou trinta anos atrás.

O desconhecimento e a utilização das ferramentas de planejamento estratégico, algumas delas bastante consagradas, foi uma surpresa que se confirmou em todos os segmentos estudados.A

Análise de SWOT é a ferramenta mais disseminada, mas que por si só não é suficiente para a preparação de um planejamento estratégico consistente e com perspectivas de visão de longo prazo, uma deficiência já apontada pela pesquisa. A título de sugestão, este trabalho propõe, por etapas, a utilização de algumas ferramentas:

- Análise SWOT (primeiro momento);
- Cinco Forças de Porter (primeiro momento);
- Análise de cenário (primeiro momento);
- Análise da cultura organizacional (primeiro momento)
- Mapa das competências organizacionais (segundo momento);
- *Balanced Score Cards* (BSC) (segundo momento);

Na tabela 24, 88% dos fundos de pensão afirmam que os preços e a qualidade de seus produtos são médios ou baixos. Que indicadores apontam para este resultado? Patrocinadora e clientes compartilham desta visão? Como empresas que gozam de uma estrutura moderna e são patrocinadas pelas maiores organizações do país, apontam para este resultado em questões tão críticas?

A pesquisa aponta, na Tabela 30, que 62% dos fundos pesquisados, dispõem de recursos financeiros para alcançar os objetivos traçados. O reconhecimento deste fato permite um cuidadoso estudo para que aperfeiçoamento da gestão ocorra em todas as suas dimensões, ou seja, tecnológica, recursos humanos e infra-estrutura. Os dois primeiros atualmente gozam de prioridade nas atividades de serviços. A busca pelos sistemas mais eficientes e adequados deve ser constante, pois permitiram maior nível de confiabilidade, eficiência e transparência das informações geradas pela entidade para seus *stakeholders*. Por outro lado, este negócio é baseado na capacidade das pessoas de utilizar com maestria seus recursos para trabalhar. As entidades necessitam de pessoas qualificadas e motivadas para alcançar a visão de futuro e nelas é que deverá ser feito o maior investimento.

Este estudo aborda dois temas – Planejamento Estratégico e Previdência Complementar – que provocam o desenvolvimento, cada um deles, de incontáveis caminhos. Fazer um estudo que aborde a previdência e não se envolver nos aspectos políticos e econômicos do tema, por si só já

se constituiu em um esforço para quem escreve. Em nosso caso, que nos encontramos dentro do sistema há mais de 20 anos, existe enorme desejo de contribuir em todas as áreas. Entretanto, para alcançar os objetivos propostos, procuramos nos manter distantes de discussões como direitos do trabalhador e do segurado, obrigações da previdência social, limites de idade para a aposentadoria, níveis de contribuição e renda, desenvolvimento econômico e repartição justa de renda, só para ficar nos exemplos mais óbvios. Este foi um estudo de gestão de empresas e procuramos nos manter fiel aos limites e objetivos pré-estabelecidos.

Acreditamos ter cumprido o objetivo desta dissertação, permitindo ao leitor obter referências do segmento, que possam contribuir na análise interna das instituições. Procuramos ainda, oferecer caminhos para o aperfeiçoamento do processo de planejamento, indicar através da bibliografia, fontes de consulta e orientação, de forma que cada instituição, de acordo com a evolução de seus sistemas e processos, possa dar passos largos de progresso na gestão estratégica. Apesar das dificuldades de se obter informações, a diversidade de porte dos respondentes, também deverá ser um fator de estímulo para todas as instituições.

Por fim, abre-se um caminho para aplicação da pesquisa a um grupo maior de entidades. O cenário de crise mundial que surge no momento em que se conclui este trabalho deveria ser um fator decisivo para que nenhuma instituição entre nos próximos anos sem fazer um plano bastante apurado, contendo em sua estrutura as melhores técnicas disponíveis. Os fundos de pensão devem ser entidades que investem de forma conservadora, sempre visando o longo prazo, de forma que seus planos sobrevivam aos ciclos econômicos. A governança deverá garantir o cumprimento desta missão e para tal, esta deverá estar escrita de forma clara e compartilhada por todos – dirigentes, empregados, patrocinadora e participantes.

De acordo com o exposto, as principais limitações da pesquisa foram:

1. Pouca participação das entidades;
2. Utilização de algumas perguntas invertidas (uso do termo “não” no questionário), o que pode ter causado dúvidas aos respondentes;
3. Necessidade de apoio ao respondente, muitas vezes por meio de entrevistas pessoais.

De acordo com o estudo, fica como sugestão para aperfeiçoamento deste estudo:

1. Revisão do questionário;
2. Análise de sua extensão, para estimular aos participantes.

REFERÊNCIAS

BURLAMAQUI L, PROENÇA A – Inovação, Recursos e Comprometimento: Em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma – Revista Brasileira da Inovação - Vol. 2 – pp. 79 – 110 (2003)

BRAVERMAN, H. – Trabalho e Capital Monopolista – Zahar Editores (1977)

BRENES, E., MENA M., MOLINA, G. E. – “Key success factors for strategy implementation in Latin America”, Journal of Business Research 61; pp. 590–598 (2008)

CAVALCANTI M, GOMES E, PEREIRA A – A Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento – Um Roteiro para a Ação– Ed. Campus (2001)

CHANDLER Jr.A – Strategy and Structure – MIT Press (1963)

CHANDLER Jr. A –Scale and Scope – Harvard Universitu Press (1990)

CHIAVENATO, I. – Introdução Geral da Administração – Ed. Campus (2000)

CLAUSEWITZ, CV – Da Guerra – Editado e traduzido por Michael Howard e Peter Paret – Princeton University Press (1976)

DI BENEDETTO C A, SONG M. – The Relationship Between Strategic Type and Firm Capabilities in Chinese Firms – International Marketing Review, v. 20, n. 5 – pp. 514-533 (2003)

DREW, S – Strategic benchmarking: innovation practices in financial institutions, International Journal of Bank Marketing, Vol. 13 No. 1, pp. 4-16 (1995)

DRUCKER, P. – Post Capitalist Society, Ed. HapperCollins (1993)

GHOSH B.C., LIANG TW, MENG TT, CHANG B – The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore – Journal of Business Research 51 – pp. 209 – 221 (2001)

HUBERMAN, L. – História da Riqueza do Homem – Ed. Guanabara (1986)

GIL, AC. - Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas (1991)

GIL, AC. - Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas (1999)

GHEMAWAT, P. – The organizational tension between static and dynamic efficiency - Strategic Management Journal, pp. 59-73 (1993)

GLAISTER KW, FALSHAW JR - Strategic Planning Still Going Strong - Long Range Planning, Elsevier - Vol. 32, No. 1 – pp. 107 to 116 (1999)

KAPLAN R, NORTON D – The balanced scorecard - Measures That Drive Performance – Harvard Business Review – pp 71-79 (1992)

KEYNES, JM – Teoria geral do emprego, do juro e da moeda. Tradutor: CRUZ, Mário Ribeiro da. São Paulo: Editora Atlas (1992)

MACHADO ,AB – Fatores Chaves de Sucesso na Gestão de Pequenas e Médias Empresas Um Estudo de Caso para o Segmento de Petróleo e Gás Natural no Brasil – Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção – COPPE/UFRJ (2008)

MINTZBERG, H.; LAMPEL J, QUINN JB, GHOSHAL ,S.– O Processo da Estratégia – Conceitos, contextos e casos selecionador – Ed. Bookman (2006)

MIRAGLIA E – Fundação CESP, A Comunicação a Serviço de uma Visão Compartilhada – Trabalho Premiado no 27º Congresso Nacional da ABRAPP – Curitiba (2006)

PETERS T – O Círculo da Inovação – Ed. Habra (1998)

PORTER, M. – Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústria e da concorrência – Ed. Campus (1996)

PORTER, M. – What is Strategy, Harvard Business Review; pp 61-78 (1996)

PÓVOAS MSS – Previdência Privada: Filosofia, Fundamentos Técnicos e Conceituação Jurídica – FUNENSEG (1985)

PÓVOAS MSS – Previdência Privada: Planos Empresariais – FUNENSEG (1990)

PRAHALAD CK, GARY H – The Core Competence of the Corporation – Harvard Business Review – pp 79-92 (1990)

PROENÇA, A. – “Capacitações Dinâmicas e o Dinamismo das Capacitações: O enfoque centrado em capacitações e o processo estratégico” In: 1º Encontro de Estudos em Estratégicos - ANPAD, Curitiba (2003)

PUNSUVO, F. – Qualidade da governança corporativa e participação societária dos fundos de pensão nas empresas de capital aberto brasileiras – Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas – Universidade Mackenzie (2006)

QUINN, B.– Strategies for Change: Logical incrementalism – Richard D.Irwing, Inc. (1980)

SENGE, P. – A quinta Disciplina – Cadernos de Campo – Ed. Quaitymark (1997)

TEECE D, PISANO G – “The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction” - ICC 3, Oxford University Press – pp. 537-556 (1994)

TEECE D, PISANO G, SHUEN A – “Dynamic Capabilities and Strategic Management; Strategic Management Journal, Vol. 18:7, pp 509–533 (1997)

TEECE D – “Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firms Structure and Industrial Context – Long Range Planning 33, pp 35-54 (2000)

SPC-MPAS – Coletânea de Normas dos Fundos de Pensão – Brasília (2007)

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – Decreto-Lei 5.452, de 01/05/1943 e atualizações

Home-page da ABRAPP: www.abrapp.org.br; - última consulta:

Home-page do IDEAS – www.ideas.org.br – última consulta: 30/06/2008

Home-page da PREVI – www.previ.com.br – última consulta: 21/05/2008

Home-page da SPC – www.previdenciasocial.gov.br – última consulta: 30/06/2008

Home-page do Ministério do Trabalho – www.mte.gov.br – última consulta: 21/05/2008

Home-page do IBGE – www.ibge.gov.br – última consulta: 10/09/2008

ANEXO I

COLETÂNEA DA LEGISLAÇÃO PERTINENTE ÀS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Fonte: MPS/SPC

- **Constituição Federal**
- **Emenda Constitucional 20, de 15/12/1998** - modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências.
- **Lei Complementar 108, de 29/05/2001** – dispõe sobre a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar, e dá outras providências.
- **Lei Complementar 109, de 29/05/2001** – dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências.
- **Lei 6024, de 13/03/1974** – dispõe sobre a intervenção e a liquidação extrajudicial de instituições financeiras e dá outras providências.
- **Lei 11053, de 29/12/2004** – dispõe sobre a tributação dos planos de benefícios de caráter previdenciário e dá outras providências.
- **Lei 11196, de 21/11/2005** – Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Informação – REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras – RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais.
- **Decreto 4678, de 24/04/2003** – dispõe sobre o Conselho de Gestão de Previdência Complementar. – CGPC.
- **Decreto 4942, de 30/12/2003** – regulamenta o processo administrativo para apuração de responsabilidade por infração à legislação no âmbito do regime de previdência complementar, operado pelas EFPC, de que trata o art.66 da Lei Complementar 109, a aplicação de penalidades administrativas e dá outras providências.
- **Decreto 5755, de 13/04/2006** – aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do MPS e dá outras providências.

- **Resolução MPAS/CPC 01, de 09/10/1978** – Expede normas reguladoras sobre o funcionamento das Entidades de Previdência Privada.
- **Resolução CGPC 17, de 11/06/1996** – dispõe sobre o parcelamento de dívida das patrocinadoras junto às respectivas EFPC e dá outras disposições.
- **Resolução CGPC 01, de 20/12/2000** – determina a observância, pelas EFPC patrocinadas por entidades públicas, ao disposto nos art. 5 e 6 da Emenda Constitucional 20, e dá outras disposições.
- **Resolução MPAS/CGPC 04, de 30/01/2002** – estabeleci critérios para registro e avaliação contábil de títulos e valores mobiliários das EFPC.
- **Resolução CGPC 05, de 30/01/2002** – Dispõe sobre as normas gerais que regulam os procedimentos contábeis das EFPC.
- **Resolução CGPC 12, de 17/0/2002** – Regulamenta a constituição e funcionamento das EFPC's e planos de benefícios constituídos por Instituidor.
- **Resolução CGPC 04, de 26/06/2003** – dispõe sobre o impedimento previsto no artigo 23, da Lei Complementar 108, e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 06, de 30/10/2003** – dispõe sobre os institutos do benefício proporcional diferido, portabilidade, resgate e autopatrocínio em planos de EFPC.
- **Resolução CGPC 07, de 04/12/2003** – regulamenta o §2º e os artigos 7º, 8º e 60 do Regulamento Anexo à Resolução do CMN nº3121, e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 08, de 19/022004** – dispõe sobre normas procedimentais para a formalização de processos de estatutos, regulamentos de planos de benefícios, convênios de adesão e suas alterações.
- **Resolução CGPC 10, de 30/03/2004** – Autoriza, nas condições que especifica, a contratação de seguro quanto aos riscos atuariais decorrentes da concessão de benefícios em razão de invalidez e morte de participantes ou assistidos dos planos de benefícios operados pelas EFPC, e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 12, de 27/05/2004** – dispõe sobre a transferência de empregados, participantes de plano de benefícios de entidade fechada de previdência complementar, para outra empresa do mesmo grupo econômico e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 13, de 01/10/2004** – Estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas EFPC.

- **Resolução CGPC 14, de 01/10/2004** – Cria o Cadastro Nacional de Planos de Benefícios das EFPC – CNPB, dispõe sobre plano de benefícios e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 15, de 23/08/2005** – Estabelece procedimentos para alienação de títulos públicos federais classificados na categoria “títulos mantidos até o vencimento” pelas EFPC e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 16, de 22/11/2005** – Normatiza os planos de benefícios de caráter previdenciário nas modalidades de benefício definido, contribuição definida e contribuição variável, e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 17, de 28/03/2006** – Altera o item IV, do Anexo E da Resolução MPAS/CGPC nº05, que trata da substituição e da recontração do auditor independente pelas EFPC.
- **Resolução CGPC 18, de 28/03/2006** – Estabelece parâmetros técnicos-atuariais para estruturação de plano de benefícios de EFPC, e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 21, de 25/09/2006** – dispõe sobre operações de compra ou venda de títulos e valores mobiliários do segmento de renda fixa dos planos de benefícios operados pelas EFPC, e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 23, de 06/12/2006** – dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas EFPC na divulgação de informações aos participantes e assistidos dos planos de benefícios de caráter previdenciário que administram, e dá outras providências.
- **Resolução CGPC 24, de 26/02/2007** – Estabelece parâmetros para a remuneração dos administradores especiais, interventores e liquidantes nomeados pela SPC e dá outras providências.
- **Resolução CMN 3456, de 10/06/2007** – dispõe sobre as diretrizes de aplicação dos recursos garantidores de benefícios administrados pelas EFPC.
- **Instrução Normativa SPC 38, de 22/04/2002** – dispõe sobre os elementos mínimos que devem constar na Nota Técnica Atuarial de que trata o art. 18 da Lei Complementar 109.
- **Instrução Normativa SPC 41, de 08/08/2002** – estabelece procedimentos a serem adotados pelas EFPC no envio de informações sobre benefícios e população.
- **Instrução Normativa SPC 02, de 23/04/2004** – define o modelo de auto de infração a que se refere o art. 8º do Decreto 4942, e dá outras providências.

- **Instrução normativa SPC 04, de 05/11/2004** – estabelece procedimentos acerca do /cadastro Nacional de Planos de Benefícios das EFPC – CNPB e dá outras providências.
- **Instrução Normativa SPC 05, de 23/12/2004** – determina o envio, à SPC, de extratos de movimentação e de estoque diários de títulos públicos, relativos às contas individualizadas das EFPC no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – SELIC, e estabelece procedimentos a serem observados.
- **Instrução SPC 09, de 17/01/2006** – estabelece instruções complementares à Resolução CGPC 16, que normatiza os planos de benefícios de caráter previdenciário nas modalidades de benefício definido, contribuição definida e contribuição variável, altera a Instrução Normativa 04, que estabelece procedimentos acerca do CNPB e dá outras providências.
- **Instrução 11, de 11/05/2006** – estabelece procedimentos para certificação, estruturação e utilização de modelos de regulamentos de planos de benefícios de caráter previdenciário.
- **Instrução 12, de 11/05/2006** – define prazos para atendimento dos requerimentos dirigidos à SPC, no âmbito do Departamento de Análise Técnica – DETEC.
- **Instrução 13, de 11/05/2006** – disciplina os procedimentos para encaminhamento de expedientes à SPC, nos termos da Lei Complementar 109, do Decreto 5.755 e da Resolução CGPC 08.
- **Instrução 14, de 18/01/2007** – dispõe sobre os procedimentos de preenchimento, envio e divulgação de informações dos investimentos dos planos de benefícios administrados pelas EFPC, e dá outras providências.
- **Instrução Normativa Conjunta SRF, SPC e SUSEP N° 524, de 11/03/2005** – regulamenta o prazo de acumulação de que trata o §3º do art. 1º da Lei 11.053.
- **Instrução Normativa SRF 667, de 27/07/2006** – Altera a Instrução Normativa SRF 588, de 21/12/2005, que dispõe sobre a tributação dos planos de benefícios de caráter previdenciário, FAPI e seguros de vida com cláusula de cobertura por sobrevivência.
- **Instrução Normativa SFG 673, de 01/09/2006** – dispõe sobre a Declaração sobre a Opção de Tributação de Planos Previdenciários (DPREV), versão 1.0, aprova o programa aplicativo para seu preenchimento e dá outras providências.

ANEXO II



Universidade Federal do Rio de Janeiro - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação de Engenharia

**COPPE – Coordenação dos prog. de pós-graduação em engenharia
programa de engenharia de produção**

**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO E ESTUDOS APLICADOS À SEGURIDADE –
IDEAS**

Prezado (a) Executivo (a),

O preenchimento deste questionário tem por objetivo avaliar a adoção e implementação de práticas estratégicas, bem como os fatores chave de sucesso e competências essenciais nas empresas do setor de previdência complementar no Brasil. É um instrumento integrante de uma pesquisa setorial que vem sendo desenvolvida no Núcleo de Estudos em Tecnologia, Gestão e Logística/COPPE/UFRJ com apoio do Instituto IDEAS visando estabelecer um guia de referência das melhores práticas estratégicas das empresas do setor.

Visando facilitar o preenchimento do documento, que não leva mais do que 30 minutos, são apresentadas instruções no início de cada seção.

Certificamos que as informações fornecidas pela empresa servirão exclusivamente para a pesquisa acadêmica e é garantida a confidencialidade dos dados apresentados bem como o retorno comparativo dos resultados gerais da sua empresa no contexto global da pesquisa.

Sendo assim, agradecemos sua valiosa colaboração, lembrando que sua participação é fundamental para o sucesso deste trabalho.

Rio de Janeiro, março de 2007.

Prof. Elton Fernandes, Ph.D
COPPE/UFRJ
tgl@tgl.ufrj.br

Alexandre Franco Garioli
IDEAS
difin@ideas.org.br

- Identificação da Empresa

1. Dados gerais da empresa:

Nome da Empresa:		
CNPJ:	Insc. Estadual:	
Endereço:		
Bairro:	Cidade:	
CEP:		
E-mail:		
Nº de funcionários:		Anos atuando no Mercado:

2. Dados do participante da pesquisa:

Nome do entrevistado:
Cargo:

- Planejamento Estratégico - Formulação

A organização possui:

	Sim	Não
Sua missão escrita?		
Um conjunto de objetivos de curto/médio prazo escritos?		
Uma pessoa ou equipe com responsabilidade específica de identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo?		
Uma pessoa ou equipe com responsabilidade específica de identificar forças e fraquezas da organização?		
Uma equipe com responsabilidade por elaborar o plano estratégico ou de negócios/corporativo?		

- Qual o horizonte temporal para o:

	Abaixo de 5 anos	5 anos	Acima de 5 anos	Não Planeja
Plano de Vendas e previsão de mercado				
Plano de RH				
Plano Financeiro				
Plano Corporativo				
Plano Estratégico				
Plano de Negócios				

- O processo de planejamento da companhia (identifique com um X o grau de formalidade versus informalidade do processo de planejamento da sua empresa – 1 para muito formal e 5 para muito informal)

Formalidade	1	2	3	4	5	Informalidade
Passa por revisões programadas e regulares						Programado quando necessário
Possui limites de tempo estrito para revisão						Tanto tempo quanto necessário para a revisão
Possui apresentação formal						Possui apresentação informal
Somente os responsáveis pelas decisões						Possui numerosos observadores/colaboradores
É quase um livro						Plano em dez páginas no máximo
Discussões restritas						Diálogo aberto
Decisões compulsórias						Decisões opcionais
Ênfase processual						Ênfase nos resultados
Revisões regulares do progresso						Revisões aleatórias do progresso
Prestações de contas rigorosa						Prestações de conta limitada
Dados, números, fatos.						Inteligência empresarial
Procedimentos uniformes do planejamento						Procedimentos flexíveis do planejamento

- Implantação, Desenvolvimento e Avaliação da Estratégia

- Qual o compromisso da sua empresa com as atividades estratégicas abaixo:

(Significado: 1 se o compromisso for muito alto e 5 quando não há compromisso)

Atividades	1	2	3	4	5
Especificações de princípios/objetivos de negócios					
Especificações de princípios/objetivos corporativos					
Buscar compromisso dos membros da organização para planejar					
Geração de estratégias					
Promoção de uma atmosfera/clima de apoio					
Monitoramento de resultados contrários à estratégia					
Avaliação da estratégia					

3. Depois de elaborado, o plano estratégico é transmitido a todos os funcionários da empresa?

Não Sim

4. Ao longo do horizonte de planejamento, o plano estratégico é revisto?

Não Sim

5. Existem indicadores para a avaliação de cumprimento do plano?

Não Sim

6. Quais os elementos presentes na estratégia da sua organização?

Missão Visão Valores Objetivos Corporativos Plano Estratégico

7. Qual a ênfase dada às áreas/aspectos do planejamento estratégico de sua empresa
(Significado: **1** se a ênfase é baixa ou nenhuma e **5** quando é altamente enfatizada)

	1	2	3	4	5
Ênfase em mercados relativamente fechados					
Ênfase em objetivos qualitativos					
Ênfase em competências essenciais da companhia					
Ênfase na definição da natureza da companhia					
Ênfase no efeito das tendências sociais, políticas e tecnológicas na companhia.					
Ênfase nas variações de longo prazo de planos prioritários					
Ênfase em planos contingenciais					
Ênfase em mercados totalmente novos					

8. **Marque com um “X” o valor (1- 5) que representa sua percepção das sentenças abaixo.**
(Significado: 1 se concorda plenamente e 5 se discorda totalmente).

	1	2	3	4	5
O plano estratégico formalizado é visto como uma efetiva/eficaz maneira para alcançar melhores performances financeiras nesta empresa.					
O fazer estratégico é visto como efetivo na organização.					
O planejamento estratégico tem sido efetivo em alcançar os objetivos da empresa nos últimos cinco anos.					
A estratégia adotada é o resultado do processo de muitas reuniões/ deliberações/ discussões e formulações.					
O processo de planejamento estratégico busca uma melhor adequação ou alinhamento entre o ambiente externo e as capacidades “competências essenciais” internas da organização.					
A implementação da estratégia tem sido plenamente efetivada.					
As estratégias adotadas não provem de um plano deliberado.					
O planejamento estratégico tem encorajado a burocracia.					
O planejamento estratégico tem resultado em rigidez e inflexibilidade de resposta para as mudanças ambientais.					
O planejamento estratégico é visto como não importante para a organização					

- Ferramentas de Estratégia

- Indique com um x, o seu grau de conhecimento da ferramenta estratégica (1 - nenhum conhecimento a 5 - domínio completo) e o seu grau de utilização da ferramenta estratégica (1 – nunca utilizou a 5 – sempre utiliza no processo de planejamento) pela sua empresa na análise estratégica:

Ferramentas	Conhecimento						Utilização				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1. Análise “What If” (análise “se então” ou “e se?”)											
2. Análise de Fatores-chave (Key Success Factors)											
3. Análise Financeira de Competidores											
4. Análise SWOT (TOWS ou WOTS ou FOFA)											
5. Mapa de Competências Essenciais											
6. Modelagem Corporativa através de Software (ex.: ERP)											
7. Análise da Cultura Organizacional											
8. Modelos Econométricos de Previsão											
9. Análise de Stakeholders (Partes Interessadas)											
10. Análise da Cadeia de Valor											
11. Matriz de Portfólio											
12. Construção de Cenários											
13. Mapas Cognitivos (Mapas de Competências)											
14. 5 Forças de Porter											
15. Análise de Atratividade											
16. PEST (ou STEP) “Analysis” (Análise de Fatores políticos, econômicos, Sociais e Tecnológicos)											
17. Análise da Curva de Experiência											
18. DELPHI											
19. PIMS Analysis (Sistema de Gestão de Impacto nos lucros)											
20. SSM (Soft System Methodology – ex.: CRM, SCM)											
21. BSC (Painel de Indicadores Balanceados)											

22. Outra: _____											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

- “Capabilities” e Fatores-Chave de Sucesso

Nas questões de 14 a 17, identifique com um x o grau de importância que você atribui aos fatores abaixo para o sucesso da sua empresa.

9. Perfil geral da postura de negócios da organização. (Escala: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – médio; 4 – alto; 5 – muito alto)

Fatores	Score				
	1	2	3	4	5
Foco em produtos e serviços					
Habilidade para identificar nichos					
Ênfase na eficiência					
Preços baixos e bons produtos					

10. No processo de planejamento estratégico da organização há ... (Escala: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – médio; 4 – alto; 5 – muito alto)

Fatores	Score				
	1	2	3	4	5
Re-definição periódica (do negócio e/ou produtos e/ou clientes e/ou mercados).					
Inovação em produtos e busca de novos mercados					
Busca da produção flexível ao invés de eficiente					
Resposta imediata às oportunidades					
Foco em uma linha de produtos e serviços estável e limitada					
Preocupação em não ser pioneiro, e sim ter produtos e serviços com boa relação custo – benefício.					
Esforço em monitorar o líder de Mercado					
Postura de assumir apenas riscos limitados					
Necessidade de ser forçado a responder por pressões ambientais					

11. Classificar as competências da organização que contribuem para uma performance de excelência. Escala: 1 – muito baixa contribuição; 2 – baixa; 3 – média; 4 – alta; 5 – muito alta contribuição.

Fatores	Score				
	1	2	3	4	5

Sempre identificar o melhor mercado					
Satisfazer freqüentemente as necessidades dos clientes					
Desenvolver novas idéias e capacidades/ competências permanentemente					
Habilidade para identificar nichos					
Estar sempre à frente dos competidores					
Empregados sempre com recursos e suporte					
Relacionamento próximo entre alta direção e empregados					
Relacionamento com o cliente é mais importante que bons produtos e serviços					
Regionalização é necessária para a sobrevivência da organização					
O Governo desempenha papel importante no sucesso da empresa					
Capital acessível para se alcançar os objetivos					
Sorte é importante no sucesso da empresa					

12. Fatores Chave de Sucesso percebidos pela organização. Escala: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – médio; 4 – alto; 5 – muito alto

Fatores	Score				
	1	2	3	4	5
Habilidade de identificar e se focar em mercados					
Habilidade de desenvolver e manter capacidades					
Sistema gerencial forte, comprometido, e dando suporte					
Sistema organizacional bom e responsável					
Liderança					
Boas práticas de gerenciamento de RH					
Bom relacionamento com consumidores e clientes					
Viabilidade de recursos financeiros e tecnológicos					
Suporte governamental					
Boas características de produtos e serviços					
Bom ambiente de trabalho					
Regionalização					
Adoção da estratégia correta					

