

**LUÍS CÉSAR FERREIRA MOTTA BARBOSA**

**Diretrizes para alinhamento do sistema de gestão integrado  
com a estratégia de empresas industriais**

**Luís César Ferreira Motta Barbosa**

**Diretrizes para alinhamento do sistema de gestão integrado  
com a estratégia de empresas industriais**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da Faculdade de Engenharia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, UNESP, Campus Guaratinguetá, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia Mecânica na área de concentração em Gestão e Otimização.

Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira  
Co-orientador: Prof. Dr. Manuel Gilberto Freitas Santos

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B238d | <p>Barbosa, Luís César Ferreira Motta</p> <p>Diretrizes para alinhamento do sistema de gestão integrado com a estratégia de empresas industriais / Luis César Ferreira Motta Barbosa – Guaratinguetá, 2019</p> <p>162 f. : il.</p> <p>Bibliografia: f. 145-157</p> <p>Tese (doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2019.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira</p> <p>Coorientador: Prof. Dr. Manuel Gilberto Freitas Santos</p> <p>1. Planejamento empresarial. 2. Planejamento estratégico.</p> <p>3. Empresas industriais. I. Título.</p> <p>CDU 658(043)</p> |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**LUÍS CÉSAR FERREIRA MOTTA BARBOSA**

ESTA TESE FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
“DOUTOR EM ENGENHARIA MECÂNICA”

PROGRAMA: ENGENHARIA MECÂNICA  
ÁREA: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

  
Prof. Dra. Ivonete Ávila  
Coordenadora

**BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof. Dr. OTAVIO JOSÉ DE OLIVEIRA  
Orientador / UNESP/FEG

  
Prof.ª Dr.ª IVONETE ÁVILA  
UNESP/FEG

  
Prof. Dr. JOSÉ AUGUSTO DE OLIVEIRA  
UNESP/SJBoa Vista *por vídeo*

  
Prof.ª Dr.ª MARLY MONTEIRO DE CARVALHO  
USP/POLI *por vídeo*

  
Prof. Dr. ANEIRSON FRANCISCO DA SILVA  
UNESP/FEG

Agosto de 2019

## **DADOS CURRICULARES**

### **LUÍS CÉSAR FERREIRA MOTTA BARBOSA**

|                   |                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NASCIMENTO</b> | 13.01.1985 – Guaratinguetá / SP                                                                                                                |
| <b>FILIAÇÃO</b>   | Fernando César Mendes Barbosa<br>Ana Cristina Ferreira Motta Barbosa                                                                           |
| <b>2004/2011</b>  | Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, na Faculdade de Engenharia Industrial, FEI, São Bernardo do Campo/SP.                   |
| <b>2013/2015</b>  | Curso de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, nível de Mestrado, na Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, UNESP, Guaratinguetá/SP. |

dedico este trabalho  
de modo especial, à minha família

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelas oportunidades de vida. Agradeço em especial minha família, minha namorada e meus amigos;

ao meu orientador, *Prof. Dr. Otávio José de Oliveira* que jamais deixou de me incentivar. Sem a sua orientação, dedicação e auxílio, o estudo aqui apresentado seria praticamente impossível;

ao meu co-orientador, *Prof. Dr. Manuel Gilberto Freitas Santos* pelo compartilhamento de experiências internacionais;

a CAPES e a FAPESP pelos fomentos científicos e concessão de bolsas que subsidiaram desenvolvimento desta pesquisa;

aos meus pais *Fernando César e Ana Cristina*, que apesar das dificuldades enfrentadas, sempre incentivaram meus estudos;

a minha namorada *Mariana* e ao meu irmão *Me. Luís Felipe*, pelo suporte e auxílio no desenvolvimento dos meus estudos e da minha tese;

e aos funcionárias da UNESP do Campus de Guaratinguetá pela dedicação, presteza pela vontade de ajudar e alegria no atendimento.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - código de financiamento 001.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) – número de concessão 2017/18304-7.



“Quanto mais estudamos, mais descobrimos a  
nossa ignorância.”

Percy Bysshe Shelley

## RESUMO

Com o atual cenário organizacional globalizado e cada vez mais competitivo, as organizações necessitam cada vez mais de estratégias para sobreviver em meio à concorrência excessiva. Com intuito de poupar esforços e otimizar recursos, as empresas, sobretudo as do setor industrial começaram a desenvolver seus próprios Sistemas de Gestão Integrado (SGI) como uma alternativa plausível e eficaz nesse sentido. O SGI busca alcançar a integração dos sistemas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social corporativa de acordo com as características, atividades e necessidades de cada organização. Um alinhamento eficaz do SGI com a estratégia empresarial pode ter influências positivas nas capacidades inovadoras das organizações, bem como na satisfação de seus colaboradores e clientes. No entanto, de acordo com a literatura científica muitas empresas não estão cientes das dificuldades em alinhar o SGI com sua estratégia. Portanto, o objetivo desta tese é propor diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia de empresas industriais. Para a consecução deste objetivo, foi realizada uma revisão da literatura científica que permitiu a sistematização dos princípios da estratégia empresarial e a identificação das relações teóricas entre o SGI e estratégia, que deram suporte para a realização dos estudos de caso múltiplos e auxiliando na elaboração das diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial. Em função do desenvolvimento desta tese, cabe destacar que suas principais contribuições científicas foram as sistematizações dos princípios da estratégia empresarial, e a identificação das sinergias e dissonâncias entre os princípios do SGI e da estratégia, que auxiliaram no preenchimento de lacunas científicas relacionadas a estratégia, o SGI, e sobre estas duas perspectivas. Quanto que a principal contribuição aplicada desta tese está relacionada a formulação das proposições para as diretrizes de um adequado alinhamento do SGI com a estratégia empresarial. No qual espera-se que estas diretrizes sejam relevantes para melhoria organizacional das empresas industriais, colaborando para a mitigação dos impactos operacionais, aumento da produtividade e maiores lucros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia empresarial. Sistema de gestão integrado. Empresas industriais. Estudos de caso.

## **ABSTRACT**

With today's globalized and increasingly competitive organizational landscape, organizations need strategy to survive in the midst of excessive competition. In order to save effort and optimize resources, companies, especially those in the industrial sector have started developing their own Integrated Management System (IMS) as a plausible and effective alternative in this sense. The IMS seeks to achieve the integration of the systems of quality, environment, occupational health and safety and corporate social responsibility in accordance with the characteristics, activities and needs of each organization. An effective alignment of IMS with the business strategy can have positive influences on innovative capabilities of organizations, as well as the satisfaction of their employees and customers. However, according to the scientific literature many companies are not aware of the difficulties in aligning the IMS with their strategy. Therefore, the objective of this thesis is to propose guidelines for the alignment of the IMS with the business strategy in industrial companies. In order to achieve this objective, a review of the scientific literature was carried out, which allowed the systematization of the principles of business strategy and the identification of the theoretical correlations between IMS and strategy, which are supporting the carrying out of multiple case studies and assisting in the elaboration of the guidelines for IMS alignment with business strategy. Due to the development of this thesis, it is worth noting that its main scientific contributions were the systematization of the principles of business strategy, and the identification of synergies and dissonances between the principles of the IMS and strategy, which assisted in filling scientific gaps related to strategy, SGI, and on these two perspectives. As the main applied contribution of this thesis is related to the formulation of the propositions for the guidelines of an adequate alignment of the SGI with the business strategy. In which these guidelines are expected to be relevant to the organizational improvement of industrial companies, contributing to the mitigation of operational impacts, increased productivity and higher profits.

**KEYWORDS:** Business strategy. Integrated management system. Industrial companies. Case studies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 – Número de empresas certificadas por sistemas normalizados de gestão em todo o mundo e no Brasil..... | 21  |
| Figura 2 – Alinhamento do SGI com a Estratégia Empresarial.....                                                 | 22  |
| Figura 3 – Esquema genérico de um SGI .....                                                                     | 27  |
| Figura 4 – Comparação entre modelos de integração de sistemas .....                                             | 35  |
| Figura 5 – Representação gráfica das diretrizes de implantação do SGI .....                                     | 36  |
| Figura 6 – Princípios do SGI .....                                                                              | 39  |
| Figura 7 – Linha do tempo da estratégia competitiva empresarial.....                                            | 41  |
| Figura 8 – Desenvolvimento da administração estratégica .....                                                   | 46  |
| Figura 9 – Níveis da cultura organizacional .....                                                               | 49  |
| Figura 10 – Alinhamento dos elementos básicos do SIG com os níveis da cultura organizacional.....               | 54  |
| Figura 11 – Classificação da pesquisa .....                                                                     | 57  |
| Figura 12 – Fluxo metodológico para o desenvolvimento da tese .....                                             | 58  |
| Figura 13 – Evolução do número de publicações referentes ao tema .....                                          | 65  |
| Figura 14 – Principais elementos para a formulação da Estratégia Empresarial.....                               | 69  |
| Figura 15 – Sistematização dos princípios da Estratégia Empresarial .....                                       | 70  |
| Figura 16 – Princípios da Estratégia Empresarial .....                                                          | 71  |
| Quadro 1 – Oportunidades de pesquisa relacionados ao SGI.....                                                   | 16  |
| Quadro 2 – Teste do projeto dos estudos de caso múltiplos .....                                                 | 59  |
| Quadro 3 – Cronograma de execução da pesquisa.....                                                              | 62  |
| Quadro 4 – Síntese das principais informações das empresas estudadas.....                                       | 91  |
| Quadro 5 – Boas práticas e principais dificuldades da estratégia empresarial.....                               | 119 |
| Quadro 6 – Boas práticas e principais dificuldades do SGI.....                                                  | 123 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|         |                                                                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| ABNT    | Associação Brasileira de Normas Técnicas                              |
| BSC     | <i>Balanced Scorecard</i>                                             |
| CAPES   | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior           |
| FAPESP  | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo                  |
| IBGE    | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                       |
| INMETRO | Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial |
| ISO     | <i>International Organization for Standardization</i>                 |
| MBO     | <i>Management By Objectives</i>                                       |
| OHSAS   | <i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>               |
| P+L     | Produção mais Limpa                                                   |
| PDCA    | <i>Plan, Do, Check e Action</i>                                       |
| PIB     | Produto Interno Bruto                                                 |
| RA      | Representante da Administração                                        |
| RD      | Representante da Direção                                              |
| RBV     | <i>Resource Based View</i>                                            |
| RH      | Recursos Humanos                                                      |
| SGA     | Sistema de Gestão Ambiental                                           |
| SGI     | Sistema de Gestão Integrado                                           |
| SGQ     | Sistema de Gestão da Qualidade                                        |
| SGRSC   | Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa              |
| SGSST   | Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho                    |
| SWOT    | <i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>                    |
| UNESP   | Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”              |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                    |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                            | <b>14</b>  |
| 1.1      | OBJETIVOS .....                                                                    | 18         |
| 1.2      | DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....                                                      | 19         |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA.....                                                                 | 19         |
| 1.4      | ESTRUTURA DA TESE .....                                                            | 24         |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                                    | <b>26</b>  |
| 2.1      | SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO .....                                                  | 26         |
| 2.2      | ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....                                                       | 40         |
| 2.3      | CULTURA ORGANIZACIONAL .....                                                       | 47         |
| <b>3</b> | <b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>                                                     | <b>56</b>  |
| 3.1      | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....                                                    | 56         |
| 3.2      | FLUXO METODOLÓGICO .....                                                           | 57         |
| 3.3      | CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO.....                                                        | 61         |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>                                                | <b>65</b>  |
| 4.1      | IDENTIFICAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ESTRATÉGIA<br>EMPRESARIAL .....   | 65         |
| 4.2      | RELAÇÕES TEÓRICAS ENTRE O SGI E A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....                      | 82         |
| <b>5</b> | <b>ESTUDOS DE CASO .....</b>                                                       | <b>90</b>  |
| 5.1      | APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO .....                                             | 90         |
| 5.1.1    | Empresa A.....                                                                     | 91         |
| 5.1.2    | Empresa B.....                                                                     | 96         |
| 5.1.3    | Empresa C.....                                                                     | 101        |
| 5.1.4    | Empresa D.....                                                                     | 105        |
| 5.1.5    | Empresa E.....                                                                     | 109        |
| 5.1.6    | Empresa F.....                                                                     | 113        |
| 5.2      | ANÁLISE CRUZADA DOS ESTUDOS DE CASO .....                                          | 118        |
| 5.3      | BOAS PRÁTICAS E PRINCIPAIS DIFICULDADES.....                                       | 118        |
| <b>6</b> | <b>DIRETRIZES PARA O ALINHAMENTO DO SGI COM A ESTRATÉGIA<br/>EMPRESARIAL .....</b> | <b>130</b> |
| 6.1      | ALINHAMENTO DA ANÁLISE DE CENÁRIO COM O SGI.....                                   | 130        |
| 6.2      | ALINHAMENTO DA DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO COM O SGI.....                                 | 132        |
| 6.3      | ALINHAMENTO DA VISÃO SISTÊMICA COM O SGI.....                                      | 133        |

|     |                                                                                                                       |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.4 | ALINHAMENTO DOS PROCESSOS DE SUPORTE GERENCIAIS COM O SGI .....                                                       | 135 |
| 6.5 | ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES E INDICADORES ESTRATÉGICOS COM O SGI .....                                                | 137 |
| 6.6 | ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA COM O SGI .....                                                                 | 138 |
| 7   | <b>CONCLUSÃO</b> .....                                                                                                | 141 |
|     | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                                                                                              | 145 |
|     | <b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA</b> .....                                                                       | 158 |
|     | <b>APÊNDICE B – LISTA DOS TRINTA ARTIGOS MAIS CITADOS EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (1998 – 2017)</b> .....               | 159 |
|     | <b>APÊNDICE C – IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS E ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL</b> .....                          | 161 |
|     | <b>APÊNDICE D – MATRIZ DE RELAÇÕES TEÓRICAS ENTRE A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SGI (SINERGIAS E DISSONÂNCIAS)</b> ..... | 162 |

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia e as recentes crises financeiras têm levado as organizações a conviverem com novos desafios, caracterizados pela intensa competitividade, recursos naturais escassos, constantes progressos tecnológicos, novas exigências de mercado e com clientes cada vez mais exigentes que esperam mais em termos de novos produtos, qualidade e preço, o que impõem ao cenário empresarial necessidades constantes de mudanças operacionais e gerenciais (OLIVEIRA, 2013).

Para aumentar suas chances de sobrevivência neste cenário e atender a estas demandas, as organizações têm buscado oportunidades de melhorias operacionais, tecnológicas, gerenciais, etc. que as permitam, de maneira equitativa, evoluir do ponto de vista, produtivo, ambiental e social (SIMON *et al.*, 2014).

As características e o grau dos impactos das empresas industriais variam em função do setor em que elas atuam das matérias-primas utilizadas, das características dos seus processos de produção, dos produtos produzidos e, obviamente, dos mecanismos tecnológicos e gerenciais para seu controle (HOLTON; GLASS; PRICE, 2010; SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012).

Superar os problemas que minam a competitividade da indústria e buscar meios para garantir o seu desenvolvimento sustentável são fundamentais se considerados esta realidade. Entre os maiores determinantes do baixo retorno financeiro e desempenho das organizações, destaca-se a falha do equilíbrio entre estratégia e a operação. É necessário desenvolver estratégias e aplicá-las, equilibrando, buscando eficácia e a eficiência sustentáveis em um longo prazo (GARENGO; BIAZZO, 2013).

Para isso, implementar um sistema de gestão certificável pode se tornar uma grande estratégia para um bom crescimento e desenvolvimento organizacional, sobretudo em empresas industriais. E é neste contexto que as práticas dos sistemas de gestão se implementadas de maneira eficaz aos princípios da estratégia empresarial podem surgir como um diferencial competitivo capaz de aumentar a probabilidade de sobrevivência das organizações em longo prazo (ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015).

Estudos indicam que o setor industrial apresenta um elevado número de empresas certificadas, uma vez que seus processos produtivos afetam diretamente as comunidades nas quais estão inseridas na medida em que utilizam para desenvolvimento das suas atividades, infraestrutura e recursos locais, tais como matéria-prima, mão-de-obra, água, energia elétrica, etc. (HOLTON; GLASS; PRICE, 2010).



O atual contexto empresarial impulsionou as organizações a desenvolverem estratégias empresariais cada vez mais flexíveis, com objetivo de ajudar as organizações a entender e subsidiar o planejamento de ações no ambiente em que elas estão inseridas (TEECE, 2010; TANSEY; SPILLANE; MENG, 2014). Dessa forma, a estratégia empresarial busca oferecer um sentido de unidade, caminho e propósito para todos os setores da organização, facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente (AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012; ABRAHAM, 2013).

A elaboração da estratégia empresarial é importante e necessária para o planejamento e sucesso organizacional (CASKEY, 2014). Quando se estabelecem as diretrizes de atuação de uma organização, a implementação das estratégias corporativas e dos negócios se tornam um dos pontos fundamentais para que se possam alcançar os objetivos desejados, superar os desafios do mercado e da concorrência, atingindo um desempenho adequado diante de todas as contingências e situações favoráveis ou adversas que se apresentam (SALAVOU, 2015; PARNELL; LONG; LESTER, 2015).

Já a implementação de sistemas de gestão certificáveis tornou-se uma prática comum entre os diferentes tipos de organizações industriais. Neste contexto, a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), de acordo com a norma ISO (*International Organization for Standardization*) 9001, Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), de acordo com a norma ISO 14001, Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST), de acordo com a OHSAS (*Occupational, Health and Safety Assessment Series*) 18001 e mais recentemente com a ISO 45001, são os centros das atenções, devido a sua grande aplicabilidade em todo o mundo, especialmente no setor industrial (NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

Além destes, os sistemas de gestão certificáveis podem ser integrados com uma crescente variedade de outros subsistemas implementados de acordo com outros padrões, entre eles o de responsabilidade social corporativa, de acordo com a SA 8000, gestão do conhecimento, gestão de risco, Produção mais Limpa (P+L), recursos humanos e etc. (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012; OLIVEIRA, 2013; WENING; REFFLINGHAUS, 2015).

A fim de poupar esforços e otimizar recursos, muitas organizações, sobretudo as industriais, têm optado pelo desenvolvimento de Sistema de Gestão Integrado (SGI) como uma alternativa plausível e eficaz nesse sentido. O SGI busca realizar a integração dos sistemas de gestão de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional, responsabilidade social, entre outros, conforme as características, atividades e necessidades de cada organização (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012; SATOLO; CALARGE; MIGUEL, 2013; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

No entanto, como observado na literatura científica a respeito dos temas, existem algumas possíveis oportunidades de pesquisa ainda pouco exploradas (*gaps* científicos) para estudos que relacionem o SGI com a estratégia. O Quadro 1 apresenta estas possíveis oportunidades de estudos identificados em um dos estudos bibliométricos exploratórios que estão embasando o desenvolvimento desta pesquisa (NUNHES; MOTTA; OLIVEIRA, 2016).

Quadro 1 – Oportunidades de pesquisa relacionados ao SGI

| <b>Temas de Pesquisa</b>        | <b>Autor(es)/Ano</b>                                                                                          |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Responsabilidade Social e SGI   | ASIF <i>et al.</i> , 2013; LLACH <i>et al.</i> , 2013.                                                        |
| Desempenho do SGI               | ABAD <i>et al.</i> , 2014; SAVINO; BATBAATAR, 2015; SILVA <i>et al.</i> , 2016.                               |
| SGI e Sustentabilidade          | KURDEV <i>et al.</i> , 2014; SAVINO; BATBAATAR, 2015; HOLM <i>et al.</i> , 2015; WITJES <i>et al.</i> , 2017. |
| SGI e Estratégia                | ABAD <i>et al.</i> , 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015.                                                           |
| Gestão da Inovação e SGI        | BERNARDO, 2014.                                                                                               |
| Métodos e Diretrizes para o SGI | SAVINO; BATBAATAR, 2015.                                                                                      |

Fonte: Nunhes, Motta e Oliveira (2016).

Dessa forma, com o intuito de explicitar ainda mais a relevância deste estudo o Quadro 1 destaca as os seis *clusters* identificados na literatura científica relacionados ao SGI e que ainda foram poucos explorados, com destaque para o SGI e Estratégia e para os Métodos e Diretrizes para o SGI, objetos de estudo desta pesquisa.

Sendo assim, a integração de sistemas de gestão, estratégia de inovação e satisfação do cliente são questões relevantes para a competitividade de qualquer organização. As dificuldades na integração de sistemas de gestão e sua relação com a estratégia de inovação e satisfação do cliente devem ser exploradas, propondo um modelo que vise unir estes três conceitos (SIMON *et al.*, 2014). Entretanto, são poucas as empresas que se atentam e estão cientes das dificuldades para o desenvolvimento de um sistema de gestão que alinhe de forma coesa o SGI com a estratégia empresarial, visto que em muitos casos as estratégias vigentes podem tornar-se um tanto quanto dispersas das planejadas inicialmente (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012; SATOLO; CALARGE; MIGUEL, 2013; SIMON *et al.*, 2014).

Porém, se alinhadas de forma concisa e coerente, as diretrizes podem facilitar e permitir que as organizações atinjam plenamente a integração do SGI com a estratégia empresarial, o que pode ter um impacto positivo nas suas capacidades inovadoras, bem como na satisfação de

seus funcionários e clientes (SIMON *et al.*, 2014; ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015). Diretrizes podem ser consideradas orientações, guias, rumos, indicações e instruções que definem e estabelecem um propositor, um plano, uma ação, um negócio, e etc. (OLIVEIRA, 2013; BARKEMEYER *et al.*, 2014).

Com isso, a identificação e análises das diretrizes que alinhe o SGI com a estratégia empresarial passa pelos esforços constantes e estruturados para a criação dessas diretrizes. No qual, o alinhamento adequado deva permitir que as organizações atinjam seus objetivos e que esses possam ser convergentes e com ações voltadas para: investimentos, capacitações, sensibilização, motivação, controle, verificações, análises documentais, etc. e que estabeleçam indicadores comuns de desempenho, de modo que um alimente o outro, e assim estabeleçam altos parâmetros estratégicos, de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social, a fim de obter uma maior confiança e satisfação junto aos clientes (BARBOSA; OLIVEIRA; SANTOS, 2018).

A relevância científica desta tese fica evidenciada a partir da realização de um estudo exploratório desenvolvido por alguns dos pesquisadores envolvidos nesta pesquisa (NUNHES; MOTTA; OLIVEIRA, 2016). Neste estudo verificou-se que a relação entre SGI e estratégia tem despertado o interesse de alguns estudiosos, que estão sugerindo o desenvolvimento de pesquisas para que se ampliem e aprofundem as pesquisas correlacionadas aos temas (ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015).

Este trabalho explora essa lacuna, como destacado no Quadro 1. Para esse fim procurou-se mostrar como as abordagens da estratégia empresarial e as técnicas decorrentes dela, assim como os sistemas de gestão certificáveis poderiam ser utilizados para a formulação das diretrizes do alinhamento do SGI com a estratégia empresarial, uma vez que ainda não existem estudos na literatura científica com o mesmo nível de detalhamento aqui apresentado, principalmente no que se concerne as diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial, o que por si só garante também o ineditismo da pesquisa.

Para esse fim, o estudo limita-se a abordar os pensamentos e fundamentos da cultura organizacional, das estratégias empresariais, e dos SGIs presentes na literatura científica, e os possíveis alinhamentos da estratégia empresarial com a integração de sistemas de gestão certificáveis existentes e desenvolvidos em empresas brasileiras do setor industrial.

Perante tais argumentos e oportunidades de estudo destacados, a questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento desta pesquisa pode ser enunciada da seguinte maneira: de que forma é possível alinhar o SGI desenvolvidos nas empresas industriais com as suas estratégias?

## 1.1 OBJETIVOS

O principal objetivo dessa tese é propor diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia de empresas industriais. Para as consecuições deste objetivo são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Estabelecer, a partir de revisão sistemática da literatura, os princípios e elementos da estratégia empresarial;
- Identificar as relações teóricas existentes entre os princípios e elementos do SGI e da estratégia empresarial;
- Identificar de que forma o SGI se relaciona e está alinhado com a estratégia empresarial em seis estudos de caso em empresas industriais brasileiras que tenham pelo menos dois sistemas de gestão certificados; e
- Identificar e analisar as boas práticas e principais dificuldades em relação ao alinhamento do SGI com a estratégia empresarial observadas nos estudos de caso múltiplos.

Em relação ao primeiro e segundo objetivos específicos, a partir do qual foram feitas pesquisas exploratórias iniciais para o delineamento desta pesquisa, verificou-se que na literatura científica considerando o universo estudado até o momento que o estabelecimento dos princípios do SGI já foi postulado (NUNHES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2018). No entanto, verificou-se que os princípios da estratégia empresarial ainda não foram identificados e sistematizados de maneira clara na literatura científica a respeito do tema. Bem como, também notou-se a inexistência de estudos que relacionassem estes princípios (SGI e estratégia empresarial).

Dessa forma, constatou-se a necessidade e oportunidade de identificá-los a partir de uma revisão sistemática da literatura científica. Estes princípios serão utilizados como a estrutura básica para as demais ações científicas desta pesquisa.

A identificação dos princípios e elementos da estratégia empresarial, primeiro objetivo específico deste projeto, se deu por meio dos trinta artigos mais citados da literatura científica relacionados aos temas estudados entre os anos de 1998 a 2017. Período este que se justifica pela intensificação do número de estudos e publicações relacionadas às estratégias empresariais e porque também os SGIs são contemporâneos e passaram a ter maior destaque a partir de meados dos anos 2000 (NUNHES; MOTTA; OLIVEIRA, 2016; SCOPUS, 2018).

Para que se tenha um melhor entendimento sobre como ocorreu a consecução do segundo objetivo específico, destaca-se que nesta pesquisa foram tratados como elementos sinérgicos ou dissonantes entre os dois objetos de estudo (SGI e estratégia) aqueles passíveis de serem

correlacionados, unificados ou alinhados e que devem ser potencializados visando contribuir de forma simultânea e paralelamente para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações, para a proteção do planeta e para o bem-estar do ser humano como um todo.

Para a consecução do terceiro objetivo específico foi realizado seis estudos de caso em empresas industriais com destacada atuação no setor e que tenham pelo menos dois sistemas de gestão certificados, e que será mais bem explicado na seção “3 - Método de Pesquisa”. Estes estudos de caso múltiplos, somados à revisão sistemática da literatura, possibilitaram a ambientação do pesquisador com os temas estudados na prática e a verificação em ambiente real das relações teóricas existentes entre o SGI e a estratégia empresarial, assim como a identificação das boas práticas e das principais dificuldades em relação ao alinhamento dos princípios do SGI com os da estratégia empresarial (quarto objetivo específico) contribuíram para a elaboração e formulação das diretrizes.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está restrita (condições de contorno) a identificar de que forma o SGI se relaciona e está alinhado com a estratégia empresarial. Portanto, visando aumentar a exequibilidade e a aplicabilidade dos seus resultados, procurou-se restringir o escopo de análise em relação ao objeto de estudo (SGI e estratégia), ao segmento produtivo (empresas industriais), em relação às características das empresas (empresas certificadas com pelos menos dois sistemas de gestão no cenário industrial brasileiro), e em relação ao recorte geográfico (empresas que atuam no Brasil).

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A indústria brasileira representa 21,2% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Embora estes números sejam relativamente significativos, cabe destacar que estas percentagens têm se reduzido desde meados da década de 1990, quando esta participação girava em torno de 40% no Brasil (BANCO MUNDIAL, 2017). Assim, espera-se que este trabalho possa, ainda que em pequena escala, contribuir para o desenvolvimento do setor industrial brasileiro.

Dominar os problemas que afligem a competitividade da indústria e buscar meios para garantir o seu desenvolvimento são fundamentais se considerados esta realidade. É neste contexto que as práticas de desenvolvimento do SGI alinhadas de maneira eficaz aos princípios da estratégia empresarial surgem como um diferencial competitivo capaz de aumentar a

probabilidade de sobrevivência das organizações em longo prazo (ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015).

Com o intuito de atender às constantes transformações do cenário econômico-empresarial, as organizações passaram a desenvolver seus próprios SGIs como uma das principais estratégias para melhorar o desempenho dos seus negócios (SILVA *et al.*, 2016). No entanto, são poucas as organizações que estão cientes das dificuldades de se alinhar o SGI com a estratégia empresarial, o que em muitos casos tornam as estratégias vigentes um tanto quanto dispersas das desejadas inicialmente (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012; SIMON *et al.*, 2014).

Os SGIs integram de forma mais comumente os elementos relacionados à família de normas do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ISO 9001, do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) ISO 14001, do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST) OHSAS 18001 e ISO 45001 e do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa (SGRSC) ISO 26000 e SA 8000 (ASIF *et al.*, 2014; KURDVE *et al.*, 2014; SIEW, 2015; REBELO; SANTOS; SILVA, 2016; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

Entre os benefícios que o desenvolvimento e uso do SGI podem proporcionar às organizações estão: redução de custos e duplicidade de tarefas, diminuição de burocracias e conflitos entre sistemas, simplificação da documentação (manuais, procedimentos e registros), atendimento estruturado e sistematizado à legislação, economia de tempo e recursos pela alta administração, abordagem sistêmica para o gerenciamento dos riscos organizacionais, melhoria da comunicação e do desempenho organizacional, etc. (SANTOS; MENDES; BARBOSA, 2011; OLIVEIRA, 2013; BERNARDO *et al.*, 2015).

Em contrapartida, uma dificuldade que vale ser destacada é que ainda não há um consenso na literatura científica sobre a maneira ideal para se estabelecer e gerenciar o SGI nas organizações (SIMON; KARAPETROVIC; CASADESÚS, 2012).

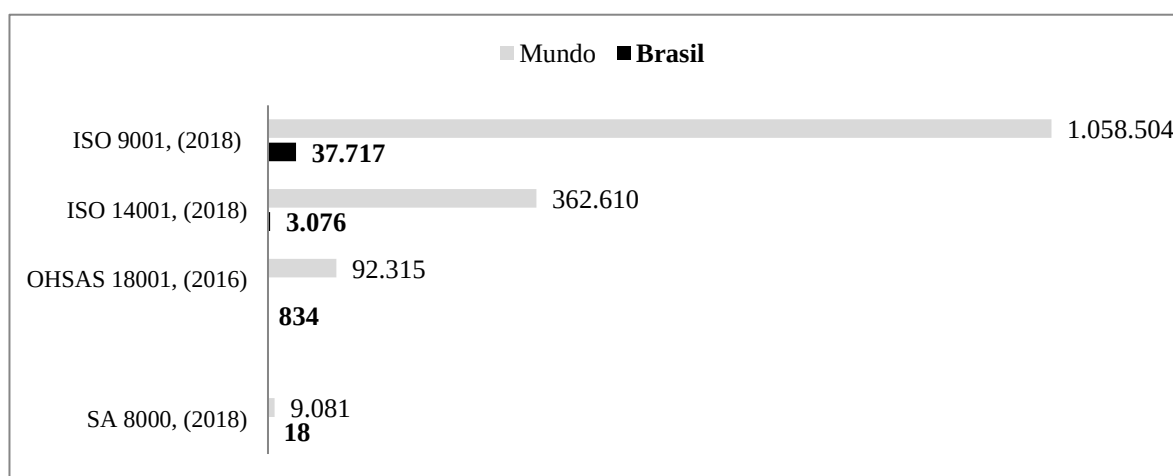
Normalmente os sistemas que compõem o SGI são normalizados e certificáveis, contudo há exceções, como é o caso da ISO 26000 que em vez de requisitos, propõem diretrizes para orientação das empresas quanto às questões de responsabilidade social. Assim, por exemplo, o SGQ segue o padrão da ISO 9001, o SGA segue o padrão da ISO 14001, o SGSST segue os padrões da OHSAS 18001 e da ISO 45001, e o SGRSC segue os padrões da SA 8000 e da ISO 26000 (ASIF *et al.*, 2014; REBELO; SANTOS; SILVA, 2016; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017). A implementação e certificação desses sistemas de gestão tem aumentado continuamente, principalmente a partir do ano 2000 e sobre tudo no setor industrial (BERNARDO *et al.*, 2017).

Cabe destacar que a implementação de sistemas de gestão certificáveis tornou-se uma prática comum entre as mais diversas organizações em todo o mundo, bem como no Brasil. Como destacado anteriormente, o setor industrial é responsável por apresentar um elevado número de empresas certificadas, devido aos seus processos produtivos que afetam diretamente as vidas das pessoas as quais estão inseridas nestes contextos (HOLTON; GLASS; PRICE, 2010).

Segundo a ISO, em 2018 havia em todo o mundo 1.644.357 certificações de todos os tipos guiadas pela ISO, das quais 1.058.504 certificações estão relacionadas com a ISO 9001 e 362.610 com a ISO 14001. No que diz respeito à OHSAS 18001 e à SA 8000, em 2018 havia, respectivamente, 92.315 e 9.081 certificações. No entanto, cabe destacar que espera-se um aumento considerado no número de empresas certificadas em relação aos aspectos de segurança com migração e atualização das OHSAS 18001 para a ISO 45001 (BSI Group, 2016; SAAS, 2018; ISO, 2018).

No Brasil existem aproximadamente 37.076 certificações relacionadas à ISO 9001 e 3.076 a ISO 14001. Em relação às certificações relacionadas à OHSAS 18001 havia 834 empresas certificadas e apenas 18 empresas certificadas com a SA 8000 (REVISTA PROTEÇÃO, 2015; INMETRO, 2018; SAAS, 2018; ISO, 2018). A Figura 1 representa o número de certificações relacionadas aos principais sistemas de gestão certificáveis em todo o mundo e no Brasil até o ano de 2018.

Figura 1 – Número de empresas certificadas por sistemas normalizados de gestão em todo o mundo e no Brasil



Fonte: Adaptado de Revista Proteção (2017); BSI Group (2016); SAAS (2018); ISO (2018) e INMETRO (2018).

Dessa forma, é possível observar na Figura 1 que a escolha do cenário nacional para o desenvolvimento desta tese se justifica também por apresentar um elevado número de empresas

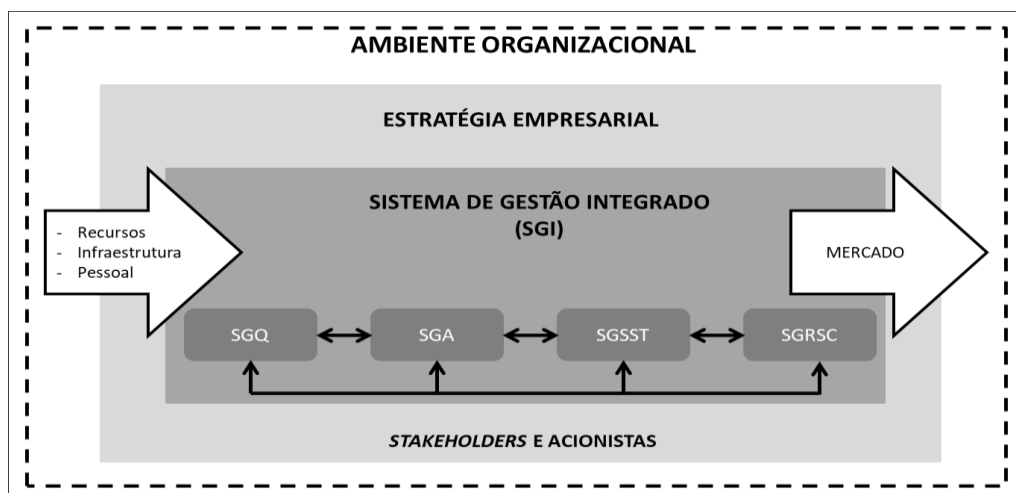
certificadas pelos sistemas normalizados de gestão, o que também proporcionou uma maior exequibilidade com os objetivos aqui propostos, uma vez que as diretrizes do alinhamento entre o SGI e as estratégias empresariais devem ser observadas em empresas certificadas com pelos menos dois sistemas de gestão. O propósito do alinhamento também é fornecer novas alternativas estratégicas para melhorar o comportamento do SGI, bem como para os sistemas certificáveis isoladamente.

Esta tese identificou quais são os possíveis pontos que tornam o papel do alinhamento do SGI com as estratégias empresariais imprescindível para a aplicação e sucesso das diretrizes propostas. Esta tese propôs ainda a estruturação simples de diretrizes para o planejamento, implantação, avaliação e melhoria organizacional, apoiada principalmente, pelos resultados e indicadores estratégicos e dos SGIs desenvolvidos nas empresas brasileiras do setor industrial, de modo a garantir sua relevância.

Por isso o desafio deste trabalho se concentra em como promover o alinhamento correto do SGI desenvolvidos nas empresas industriais juntamente com as estratégias empresariais adotadas por elas, uma vez que o SGI é inserido internamente nas empresas, enquanto a estratégia empresarial é caracterizada por apresentar uma estrutura macro, ou seja, envolve elementos organizacionais que englobam a empresa como um todo (LEE, 2014; CANO *et al.*, 2015; BARBOSA; OLIVEIRA; SANTOS, 2018).

A Figura 2 de Barbosa, Oliveira e Santos (2018) permite ilustrar como possa vir a ser o desenvolvimento da integração do SGI com a estratégia empresarial, que tem como objetivo promover o alinhamento correto do SGI desenvolvidos nas empresas industriais juntamente com as estratégias organizacionais adotadas por elas.

Figura 2 – Alinhamento do SGI com a Estratégia Empresarial



Fonte: Barbosa, Oliveira e Santos (2018).



Todavia, ainda há uma grande margem para que as informações, elementos e práticas destes sistemas sejam potencializados de forma a alavancar ainda mais o desempenho empresarial. Tal evidência reforça o *gap* científico que será preenchido com esta pesquisa, a qual buscará responder quais são as práticas do SGI que podem contribuir para o correto alinhamento com a estratégia empresarial.

Nesse sentido, alguns autores têm destacado a necessidade de se estudar as contribuições do SGI para o sucesso das estratégias das organizações, identificando, por exemplo, como e quais elementos do SGI podem atuar na criação de vantagem competitiva empresarial (SAVINO; BATBAATAR, 2015; SILVA *et al.*, 2016; WITJES; VERMEULEN; CRAMER, 2017). Portanto, a realização deste estudo permitirá identificar de forma mais direta e aprofundada as relações existentes entre o SGI e a estratégia organizacional em empresas industriais e, como consequência, possibilitará a formulação de recomendações para fomentar e desenvolver a estratégia nas empresas industriais.

Após Nunhes, Motta e Oliveira (2016) identificarem a partir de um estudo bibliométrico sobre SGI alguns *gaps* de pesquisa que abordavam o SGI como uma possível alternativa para fomentar e desenvolver a estratégia empresarial, procurou-se investigar melhor as oportunidades de pesquisa dessa relação. Para isto, foi conduzido um estudo exploratório específico sobre trabalhos que relacionavam o SGI com a estratégia, o qual se verificou que até julho de 2019 haviam sido publicados na literatura científica apenas sete artigos que em seus respectivos títulos apontavam uma relação existente entre SGI e estratégia (SCOPUS, 2019; WEB OF SCIENCE, 2019).

Estes artigos em geral tratam de diferentes aspectos do SGI e, embora tenham sugerido pesquisas sobre o estudo conjunto do SGI com a estratégia, nenhum deles desenvolveu um estudo como o proposto nesta tese, ou seja, efetivamente propondo recomendações para o desenvolvimento das diretrizes para o alinhamento do SGI com as estratégias empresariais. Diante disto, destaca-se a relevância e o ineditismo desta proposta, que tem o potencial de desenvolver um novo viés de pensamento científico que poderá guiar novas pesquisas e o desenvolvimento de novos artigos relevantes para a literatura científica a respeito do tema.

Tendo em vista a relevância internacional do tema proposto e visando a oportunidade de inserir o Brasil neste cenário, este trabalho permitiu a integração de pesquisadores brasileiros com o grupo internacional de pesquisa de alto nível, nomeadamente de Portugal. Com isso, possibilitou o compartilhamento de conhecimentos teóricos e empíricos sobre os objetos de estudos (SGI e estratégia). Como resultados, foram confeccionadas publicações conjuntas com

estes pesquisadores, o que é um fator importante para obtenção de artigos de alta qualidade e influentes cientificamente (NGUYEN; HO-LE; LE, 2017).

O pesquisador externo participante deste trabalho foi convidado tendo em conta a sua experiência com o tema desta proposta. Assim, foi contatado o Professor Dr. Manuel Gilberto Freitas Santos devido a sua vasta experiência com os temas objeto de estudo desta pesquisa. Ele assim como o Professor Dr. Otávio José de Oliveira orientador desta tese, são autores de diversos artigos internacionais e livros sobre estratégias de gerenciamento, sistemas de gestão e SGI.

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu também a identificação e potencialização das relações existentes entre o SGI e a estratégia empresarial, contribuindo, portanto, para a comunidade científica e para o setor industrial na medida em que foi realizada: a) análise crítica do referencial teórico científico sobre os dois temas abordados, de forma a identificar em que aspectos os objetos de estudo convergem, divergem ou se complementam, considerando também a corroboração ou retificação de aspectos teóricos já estabelecidos; e b) proposição de recomendações práticas sistematizadas a partir da revisão da literatura e com base nos resultados dos estudos de caso múltiplos que foram realizados nas diferentes realidades das empresas envolvidos na pesquisa.

O desenvolvimento deste tese também proporcionou oportunidade para a criação de novas parcerias que resultaram em acordos de cooperação da FEG/UNESP com universidades estrangeiras. Com a realização deste trabalho espera-se também contribuir com o amadurecimento das áreas de concentração “Gestão de Operações” do mestrado acadêmico em Engenharia de Produção e “Gestão e otimização” do doutorado/mestrado em Engenharia Mecânica, ambos da FEG/UNESP, e com a formação, direta e indireta, de recursos humanos no tema (professores-pesquisadores, doutorandos, mestrandos e alunos de iniciação científica), que provavelmente se tornarão multiplicadores dos elementos estudados e aqui propostos.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho está estruturado em sete seções, além desta primeira seção denominada “1 - Introdução”, e que contém os tópicos com os objetivos, delimitação, justificativa e estrutura da pesquisa, este trabalho possui também as seguintes outras seções: “2 - Referencial teórico”, “3 - Método de pesquisa”, “4 - Sistematização dos princípios da estratégia empresarial”, “5 - Estudos de caso”, “6 - Diretrizes para o alinhamento do SGI com

a estratégia empresarial”, e “7 - Conclusão”. Ainda constam na estrutura da pesquisa as “Referências bibliográficas” e os “Apêndices”.

Na segunda seção “Referencial teórico” estão presentes os seguintes tópicos: sistema de gestão integrado, estratégia empresarial e cultura organizacional. Estes tópicos compõem o referencial teórico e foram selecionados no sentido de embasar a realização da pesquisa de forma a contemplar seus elementos essenciais, ou seja, subsidiando a realização dos estudos de caso e a proposição das diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial. O tópico sobre a cultura organizacional foi introduzido devido a importância que as características das empresas e principalmente de seus recursos humanos representam para o sucesso deste tipo de empreitada.

A seção sobre método de pesquisa procurou apresentar a sequência de passos utilizados para realização da pesquisa, bem como as bases em que ela foi planejada e executada e quais procedimentos técnicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, incluindo as fontes de dados utilizadas.

Na quarta seção sobre a sistematização dos princípios da estratégia empresarial, foram apresentados os seis (6) princípios da estratégia empresarial identificados a partir de uma revisão sistemática da literatura sobre os trinta artigos mais citados no tema entre (1998 – 2017) e a relações teóricas entre SGI e a estratégia empresarial, os quais foram identificadas sessenta e três (63) sinergias e nove (9) dissonâncias entre o SGI e a estratégia empresarial, as quais foram validadas por três especialistas (um professor, um gerente de SGI e um auditor da ISO).

A quinta seção apresenta os resultados dos estudos de caso múltiplos, no qual foram apresentadas as principais características da empresa estudada, as estratégias utilizadas, os sistemas e procedimentos integráveis, e como ocorre na prática a relação do SGI com a estratégia das empresas industriais.

As diretrizes propostas para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial baseada nas boas práticas e principais dificuldades dos estudos de caso múltiplos, são apresentadas na sexta seção. Na sequência é apresentada a conclusão do trabalho, onde se evidencia o alcance dos seus objetivos, suas contribuições práticas e científicas e uma síntese dos resultados da pesquisa alcançados até o momento.

Por fim são apresentadas as referências bibliográficas e os apêndices utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. Cabe destacar, que em relação as referências bibliográficas, procurou-se priorizar obras de pesquisadores especialistas e referências nos temas estudados, trabalhos científicos recentes, principalmente posteriores ao ano 2000, e provenientes na sua grande maioria de artigos indexados em periódicos internacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos que embasaram os estudos de campo e a elaboração das diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial. Também não se teve a intenção de esgotar os temas abordados, mas sim de destacar seus pontos-chave e, conseqüentemente, possibilitar aos leitores as bases mínimas para sua compreensão. Desta forma, é feita uma revisão teórica sobre os principais postulados teóricos sobre sistema de gestão integrado, estratégia empresarial e cultura organizacional.

### 2.1 SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

Considerando o avanço da globalização, o acirramento competitivo entre as empresas, e a necessidade de melhoria contínua como sendo uma exigência do mercado, muitas empresas passaram a considerar a integração dos seus sistemas de gestão como uma boa oportunidade para racionalizar processos, reduzir custos, aumentar a produtividade e satisfação dos seus colaboradores e clientes, uma vez que o desenvolvimento e manutenção de sistemas e programas de gestão que são tratados de maneira individuais podem gerar problemas evitáveis de diversas ordens, tais como a duplicidade de documentação, sobreposição de tarefas, redundâncias, desperdícios, demasiada burocracia, etc. (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012; OLIVEIRA, 2013).

Encontram-se diferentes definições na literatura científica sobre SGI, porém percebe-se que os conceitos embutidos nessas definições são convergentes, uma vez que o sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função gerando um ou mais resultados. Portanto, um sistema verdadeiramente integrado é aquele que combina os diferentes sistemas de gestão, que tornem possível colocar todas as práticas e padrões de gestões relevantes em um único sistema (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012; SIMON; KARAPETROVIC; CASADESÚS, 2012; SIMON *et al.*, 2014; SATOLO; CALARGE; MIGUEL, 2013; REBELO; SANTOS; SILVA, 2014a).

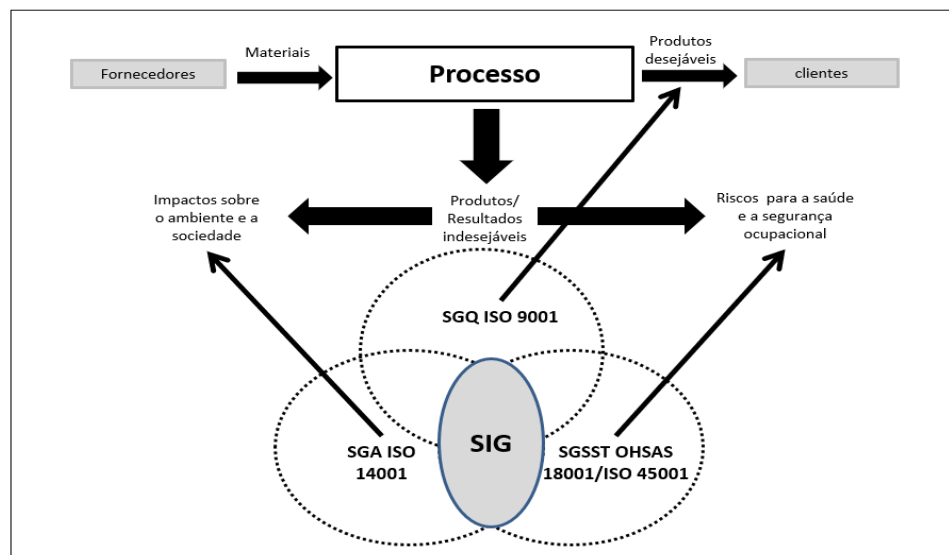
Inicialmente, a maior preocupação das organizações quanto as certificações se concentravam nos processos referentes à qualidade, porém, na última década, a adoção da certificação tem se espalhado para outras áreas, com destaque para os processos relacionados ao meio ambiente e a saúde e segurança ocupacional (GRANERUD; ROCHA, 2011). Dessa

forma, as empresas passaram a adotar principalmente SGQ, SGA e SGSST como solução para a consecução deste objetivo (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012).

Cada um destes sistemas possui pelo menos uma norma certificável correspondente (ISO 9001 para qualidade, ISO 14001 para meio ambiente e OHSAS 18001/ISO 45001 saúde e segurança). Estes sistemas de gestão certificáveis podem ser integrados entre si e também com outros sistemas (OLIVEIRA, 2013).

Nesse sentido, muitas organizações optaram por implementar um SGI como uma alternativa para otimizar esforços e recursos visando ganhar competitividade (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012; OLIVEIRA, 2013). A Figura 3 apresenta um esquema genérico dessa integração.

Figura 3 – Esquema genérico de um SGI



Fonte: Adaptado de Neto, Tavares e Hoffman (2008).

O SGI trata da integração de práticas e procedimentos dos diferentes sistemas de gestão normalizados. Esse processo de integração consiste, usualmente, na fusão dos SGQ baseado no padrão da ISO 9001, SGA baseado no padrão da ISO SGSST baseado no padrão da OHSAS 18001 e, mais recentemente, baseado no padrão ISO 45001 que substituirá a OHSAS 18001 (OLIVEIRA, 2013; WENIG; REFFLINGHAUS, 2015, NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

Além destes, os sistemas de gestão certificáveis podem ser integrados com uma crescente variedade de outros subsistemas implementados de acordo com outros padrões, entre eles o SGRSC, de acordo com a SA 8000 e ISO 26000, gestão do conhecimento, gestão de risco,

produção mais limpa, recursos humanos e etc. (SAMPAIO; SARAIVA; DOMINGUES, 2012; OLIVEIRA, 2013; WENING; REFFLINGHAUS, 2015).

Serão apresentadas uma síntese das certificações mais comumente utilizados no cenário industrial, objeto de pesquisa da tese, as normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 45001.

ISO é um prefixo grego que significa igualdade ou padronização e por isso está ligado aos padrões normativos gerenciados pela *International Organization for Standardization* (ISO, 2018), contudo também tem sido adotada e utilizada como a sigla que denomina este mesmo organismo internacional. As normas da ISO apresentam requisitos e diretrizes de classe mundial para produtos, serviços e sistemas de forma a garantir qualidade, segurança e eficiência, etc. (ISO, 2018).

As normas ISO são importantes instrumentos para redução de desperdícios e custos, padronização de processos e produtos, aumento da competitividade, fomento do comércio local e internacional, redução da assimetria de informações entre clientes e vendedores/produtores, etc (İLKAN; ASLAN, 2012; PSOMAS; PANTOUVAKIS; KAFETZOPOULOS, 2013).

Os sistemas de gestão baseados na norma ISO 9000 são os padrões internacionais de gestão da qualidade mais conhecidos e utilizados em todo mundo (ISO, 2015a). As principais normas da família ISO 9000 são a ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004, com destaque para a ISO 9001 que é a única passível de certificação (KIM *et al.*, 2012; JOSÉ *et al.*, 2013; PSOMAS; PANTOUVAKIS; KAFETZOPOULOS, 2013; ISO, 2015a).

A ISO 9000 apresenta os fundamentos e vocabulários do SGQ e tem o propósito de estabelecer termos e definições fundamentais necessários à padronização dos sistemas de gestão para evitar interpretações errôneas durante sua aplicação.

Já a ISO 9001 representa os requisitos de um SGQ utilizados para avaliar a capacidade de uma organização identificar e atender as necessidades dos clientes. Já a ISO 9004 apresenta diretrizes para a melhoria de desempenho do SGQ, apresentando orientações para atingir o sucesso sustentado das organizações em seu ambiente de atuação (SUMAEDI; YARMEN, 2015; INGASON, 2015; ISO, 2015a).

Este grupo de normas contempla orientações e requisitos para melhoria de projetos, processos e serviços. Elas fomentam o desenvolvimento e controle do ambiente/infraestrutura, da força de trabalho, da identificação e satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, etc. a partir de um processo contínuo de melhoria e padronização do SGQ. São aplicáveis a empresas de qualquer atividade, segmento e porte (PSOMAS; PANTOUVAKIS, 2015).

A adoção destas normas é um bom primeiro passo para se desenvolver a qualidade total, economizando tempo, esforço e dinheiro (ABDULLAH *et al.*, 2013). Elas possuem um efeito positivo sobre a inovação de processos e produtos, porém demandam um alto engajamento de gestores e funcionários (TERZIOVSKI; GUERRERO, 2014).

O desenvolvimento da ISO 9001 teve foco na harmonização de padrões mundiais a fim de promover o comércio global. Ela não é somente um meio para se adquirir o certificado de confirmação dos requisitos de qualidade, mas é principalmente uma solução para o progresso e melhoria do sistema de gestão de uma empresa por completo (CLOUGHERTY; GRAJEK, 2014). Há diversos motivos que levam as empresas a optarem pelo processo de certificação, destacando-se a melhoria da comunicação, aumento da satisfação dos clientes, incremento do lucro e da competitividade, etc. (CASTKA *et al.*, 2015).

A certificação ISO 9001 está associada a melhorias em três dimensões do desempenho financeiro: eficiência operacional, crescimento em vendas e desempenho financeiro geral (BEVILACQUA *et al.*, 2013). Tal relação positiva entre a certificação e o desempenho financeiro evidencia melhorias no funcionamento dos negócios e aumento da vantagem competitiva a partir de efeitos positivos e significativos na qualidade dos produtos e serviços e da redução perdas da produção em função das melhorias no projeto e processo (PSOMAS; KAFETZOPOULOS, 2015).

O processo de certificação de um SGQ com base na ISO 9001 envolve quatro agentes principais: empresas a serem certificadas, organismos credenciados de certificação, organismos de acreditação e organismos de normalização (CASTKA *et al.*, 2015; ISO, 2015a).

Com o intuito de atender às constantes transformações no cenário econômico-empresarial, foi lançada em setembro de 2015 a quinta e mais recente versão da norma ISO 9001 (ISO 9001: 2015) baseada na estrutura proposta pelo Anexo SL (2016) para facilitar a sua integração com os demais padrões de certificação, sobretudo os da ISO. Seus principais avanços concentraram-se na maior flexibilidade quanto à documentação e na introdução de novas abordagens relacionadas ao contexto organizacional e ao risco (FONSECA, 2015).

Dessa forma, esta quinta edição anula e substitui a anterior (ISO 9001: 2008). As empresas certificadas têm até três anos para se adequarem a esta última versão (ISO, 2008; ISO, 2015a).

A ISO 9001 facilita também a adoção de outros sistemas certificáveis, tais como o de gestão ambiental, segurança, etc. (ZU, 2009). Consumidores cada vez mais exigentes têm demandado produtos de empresas que preferencialmente sejam ambientalmente amigáveis e que valorizem a integridade e saúde de seus funcionários. Em função disso, por exemplo, tem

crescido o movimento de adoção e certificação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001 e sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional ISO 45001 (JABBOUR *et al.*, 2015; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

A norma ISO 14001, por sua vez, estabelece os requisitos para o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e tem como objetivo oferecer uma estrutura adequada para a gestão organizacional considerando os aspectos e parâmetros ambientais (GONZÁLES-BENITO *et al.*, 2011).

Dessa forma o SGA é definido pela ISO 14001 como parte do sistema global de gestão, que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir e manter a política ambiental (SEARCY *et al.*, 2012).

A ISO 14000 é o nome dado a uma família de normas e inclui mais notadamente a norma ISO 14001, que é a única passível de certificação e que representa também os requisitos e o conjunto básico de normas utilizadas pelas organizações para a concepção e implementação de um eficaz Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Outra norma incluída nesta série é a ISO 14004, que fornece as diretrizes e dá orientações adicionais para um bom SGA.

O principal objetivo da série de normas ISO 14000 é de promover a gestão ambiental mais eficaz e eficiente nas organizações e proporcionar ferramentas úteis e utilizáveis, ou seja, aquelas que são de custo-benefício, flexíveis, e reflitam nas melhores práticas organizacionais disponíveis para a coleta, interpretação e comunicação das informações ambientalmente relevantes (SEARCY *et al.*, 2012; VRIES; BAYRAMOGLU; WIELE, 2013; ISO, 2015b).

A ISO 14001 é baseada em uma abordagem voluntária à regulamentação ambiental, que fornece requisitos para a criação ou aperfeiçoamento de um SGA. Em partes, há muitos traços comuns com o seu antecessor, a ISO 9001, norma internacional de gestão da qualidade, que serviu de modelo para a construção de sua estrutura interna, onde ambos podem ser implementados lado a lado. Tal como acontece com a ISO 9001, a ISO 14001 atua como um instrumento de gestão interna, caracterizando, portanto, uma forma que configura o compromisso ambiental da empresa com os seus clientes e colaboradores (IVANOVA; GRAY; SINHA, 2014; ISO, 2015b).

A ISO 14001 encoraja as empresas no processo de melhoria contínua de seu desempenho ambiental, para além da óbvia redução de impactos ambientais negativos reais e possíveis, que pode ser alcançado por meio de três maneiras: expandindo-se a cobertura das áreas de negócio no SGA a ser implementado; enriquecendo-se as atividades, produtos, processos, emissões, recursos, e etc., que serão gerenciados no SGA implementado; e atualizando-se uma melhoria



do quadro estrutural e organizacional do SGA, bem como uma acúmulo de *know-how* para lidar com as questões do meio ambiente que envolve os negócios (MALETIC; PODPEAN; MALETIC, 2015; ISO, 2015b).

No geral, segundo Maletic, Podpean e Maletic (2015), o conceito de melhoria contínua faz com que a organização abandone, de forma gradual, as medidas ambientais meramente operacionais, no sentido de uma abordagem estratégica de como lidar com os desafios ambientais. A ISO 14001 é desenvolvida principalmente para ajudar as empresas com um quadro para um melhor controle de gestão que pode resultar na redução de seus impactos ambientais.

Além de melhorias no desempenho, as organizações podem colher uma série de benefícios econômicos, incluindo maior conformidade com os requisitos legislativos e regulamentares, por meio da adoção do padrão ISO 14001 (VRIES; BAYRAMOGLU; WIELE, 2013). Bracci e Maran (2013) afirmam que ao minimizar o risco de multas de responsabilidade regulatórias e ambientais, melhorando assim a eficiência de uma organização, os benefícios podem também incluir uma redução de resíduos, consumo de recursos, além de custos operacionais, gerando assim uma vantagem competitiva a organização.

Devido a sua grande popularidade e aplicabilidade, a norma ISO 14001 também foi atualizada em 2015 e encontra-se em sua terceira versão, ISO 14001: 2015. Dessa forma, após a revisão ser publicada, as organizações certificadas contarão com um período de transição de três anos para adaptar o seu sistema de gestão ambiental à nova edição da norma (ISO, 2015b).

A nova versão da ISO 14001 concentra-se na melhoria do desempenho ambiental e na visão do ciclo de vida, em vez de melhorar o próprio sistema de gestão. Esta atual versão da norma também foi desenvolvida baseada na estrutura proposta pelo Anexo SL (2016), no qual visa facilitar a integração com outros sistemas de gestão, principalmente os sistemas baseados nos padrões ISO (VRIES; BAYRAMOGLU; WIELE, 2013, ISO, 2018).

Já a OHSAS 18001 (*Occupational, Health and Safety Assessment Series*) apesar de não estar mais em vigor devido ao desenvolvimento da ISO 45001 em 2016, foi durante anos a principal certificação relacionada aos aspectos de saúde e segurança ocupacional, por fornece um conjunto de ferramentas que ajudavam a melhorar a eficiência da gestão de riscos relacionados a atividades laborais, ou seja, relacionada à segurança no ambiente de trabalho.

Esta certificação foi a mais utilizada internacionalmente na implantação de Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho e serviu como um análogo pela ISO para o desenvolvimento do seu SGSST, o qual acredita-se que haverá um aumento considerado no número de empresas certificadas em relação aos aspectos de saúde e segurança com migração

e atualização das OHSAS 18001 para a ISO 45001 (REBELO; SANTOS; SILVA, 2014b; BSI Group, 2016; ISO, 2018).

No entanto, a norma OHSAS 18001 é um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST) amplamente reconhecido e popular, também foi desenvolvida de maneira a ser compatível com as normas de meio ambiente e da qualidade visando facilitar a integração dos sistemas, mas sua funcionalidade independe dos outros (ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014; OHSAS 18001, 2015).

A OHSAS 18000 é o nome dado a uma família de normas e inclui mais notadamente a norma OHSAS 18001, que é a única passível de certificação, que representa os requisitos e o conjunto básico de especificações utilizadas pelas organizações para a concepção e implementação de um eficaz SGSST. Também é composto pela norma OHSAS 18002, que é um guia com orientações adicionais para o aprimoramento do SGSST (OHSAS 18001, 2015).

O principal objetivo da certificação OHSAS 18001 é apoiar e promover boas práticas na área de saúde e segurança ocupacional por meio de uma gestão sistemática e estruturada (LAFUENTE; ABAD; VILAJOSANA, 2013). Com esta certificação, as organizações possuem uma estrutura que facilita a minimização dos riscos para seus funcionários e outras partes que possam ser afetadas (ZENG *et al.*, 2011).

Para Koivupalo *et al.* (2015), a OHSAS 18001 auxilia um SGSST a promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, fornecendo um quadro que ajuda as organizações a identificar e controlar os riscos de saúde e segurança, reduzir o potencial de acidentes, ajudar a conformidade legal, melhorando o desempenho global da empresa. As etapas que compõem o processo de um SGSST baseado na OHSAS 18001 incluem: uma política para o SGSST; o planejamento; a implementação e operação; verificação, uma análise crítica pela direção; e o desenvolvimento e aplicação da melhoria contínua (OHSAS 18001, 2015).

Segundo Abad, Dalmau e Vilajosana (2014), a implementação da OHSAS 18001 é de fundamental importância para retratar a preocupação da empresa com a integridade física de seus colaboradores e parceiros, além do envolvimento e participação dos funcionários, com destaque para a participação efetiva da alta direção no processo do SGSST baseado na OHSAS 18001.

Outro ponto importante a ser destacado por Karapetrovic e Casadesús (2009) sobre a certificação OHSAS 18001 é que esta possui uma alta compatibilidade com as normas ISO 9001 e ISO 14001. Historicamente, muitas organizações começam com o sistema de gestão da qualidade ISO 9001, em seguida adicionam os requisitos de gestão ambiental ISO 14001. Este

é o motivo pelo qual muitas organizações passaram a implementar todos os três padrões de uma só vez, afim de minimizar custos e perturbações (QI *et al.*, 2013).

Contudo, a norma OHSAS 18001 foi substituída pela nova norma ISO 45001. A ISO 45001 foi criada em 2018 e é um análogo da ISO às normas OHSAS 18001. A norma ISO 45001 fornece padrões para que se reduza os riscos no ambiente de trabalho, melhorar a segurança dos colaboradores e também aborda a produtividade relacionada aos processos organizacionais.

Os principais complementos da nova norma ISO 45001 estão relacionados a maior uniformidade para os processos visando diminuir ambiguidades, utilizando o mesmo padrão das demais normas ISO (ISO 45001, 2015).

Esta versão da norma também foi desenvolvida baseada na estrutura proposta pelo Anexo SL (2016), no qual visa facilitar a sua integração com outros sistemas de gestão baseados nos padrões ISO (ISO 45001, 2015). As organizações que quiserem manter a certificação terão até março de 2018 para fazer a atualização (DAMICHELA; BALDISSONE; MAIDA, 2018; ISO 45001, 2015; PILLAY, 2019; DARABONT *et al.*, 2017).

Dessa forma, será cada vez mais comum que as empresas passem a considerar seus sistemas de gestão como um único sistema, global e integrado. Os sistemas que integram o SGI são em geral normalizados e certificáveis e têm aumentado continuamente nos últimos vinte anos (BERNARDO *et al.*, 2017). Contudo há exceções, como no caso da ISO 26000 que em vez de requisitos propõem diretrizes para orientação das empresas quanto às questões de responsabilidade social. Dessa forma, por exemplo, o SGQ segue o padrão da ISO 9001, o SGA segue o padrão da ISO 14001, o SGSST segue os padrões da OHSAS 18001 e da ISO 45001, e o SGRS segue os padrões da SA 8000 e da ISO 26000.

Alguns organismos de normalização já lançaram normas específicas para integração de sistemas de gestão, como é o caso da Dinamarca (DS 8001:2005), Austrália e Nova Zelândia (AS/NZS 4581:1999), Espanha (UNE 66177:2005) e Reino Unido (PAS 99:2006). Além destes, a ISO lançou recentemente um manual de recomendações, conhecido como Anexo SL, para orientar as organizações que desejam integrar os seus sistemas de gestão, o que favorece a tendência de que as normas estão cada vez mais compatíveis entre si e consequentemente mais apropriadas para a integração (BERNARDO *et al.*, 2017; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017, ISO, 2018).

De acordo com Gianni, Gotzamani e Vouza (2017), a integração acarreta em uma maior coesão interna na empresa, gerando uma maior harmonia entre os sistemas de gestão. Somado a isso, os autores afirmam que a integração é essencial para melhorar a performance dos

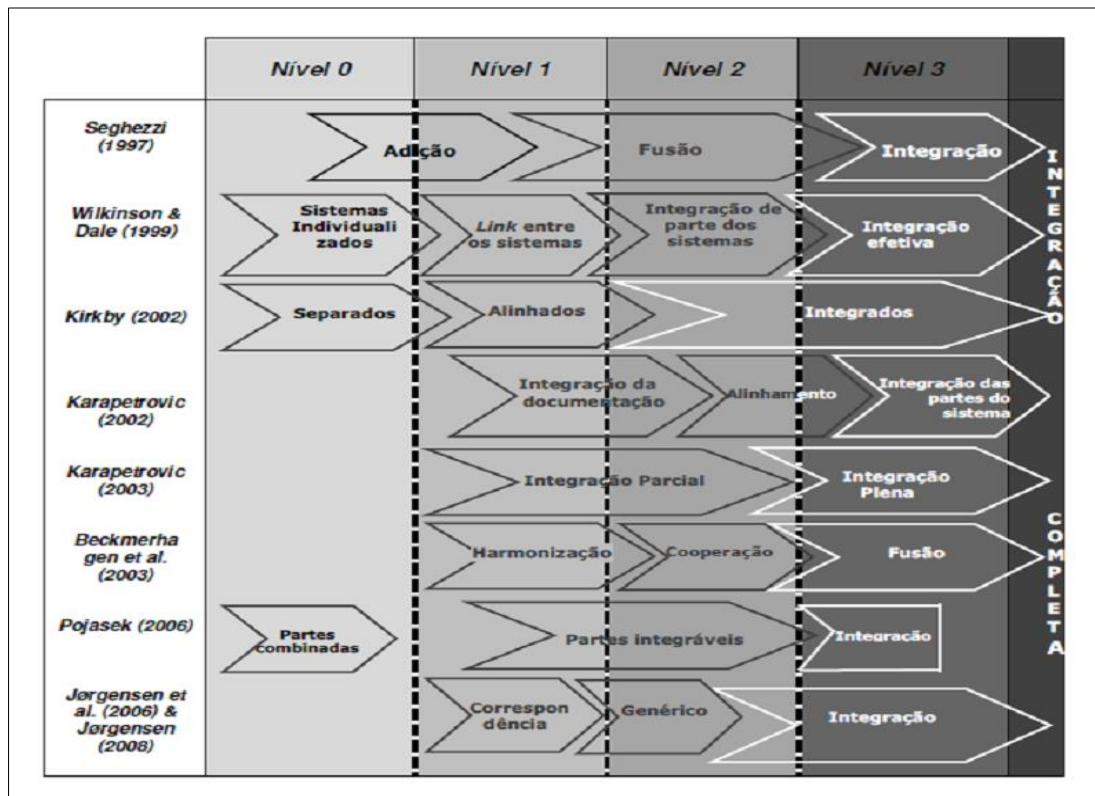
subsistemas preexistentes, para atender os interesses dos *stakeholders* e para que haja uma melhoria na imagem da empresa.

Sampaio *et al.* (2012) propõem quatro níveis para classificação do tipo de integração presente em uma determinada empresa: integração de documentação; integração de ferramentas de gestão; políticas e objetivos comuns; e estrutura organizacional comum.

Já Bernardo *et al.* (2015) definem este processo de integração dos sistemas de uma empresa de outro modo, no entanto, também os apresentam por meio de quatro fatores principais: nível de integração, que está relacionado com o grau de aplicação do SGI; integração dos sistemas de auditoria, relacionado ao nível de integração de auditorias internas e externas; metodologia de integração, que consiste nos modelos ou ferramentas utilizadas no processo de integração; e estratégia de integração, que refere ao número e sequência de implementações dos sistemas de gestão que serão integrados.

Outro aspecto importante relacionado ao SGI é o grau de integração dos sistemas. Bernardo *et al.* (2009) estruturaram um quadro em que as classificações identificadas na literatura científica foram enquadradas em quatro níveis, como pode ser observado na Figura 4. Dessa forma, Bernardo *et al.* (2009) definem como nível “0” os que representam os sistemas completamente separados, os níveis “1” e “2” representam os sistemas parcialmente integrados e o nível “3” integração total dos sistemas. Dessa forma, cabe destacar que os apontamentos feitos por Bernardo *et al.* (2009) são os mais aderentes perante aos objetivos propostos nesta tese.

Figura 4 – Comparação entre modelos de integração de sistemas

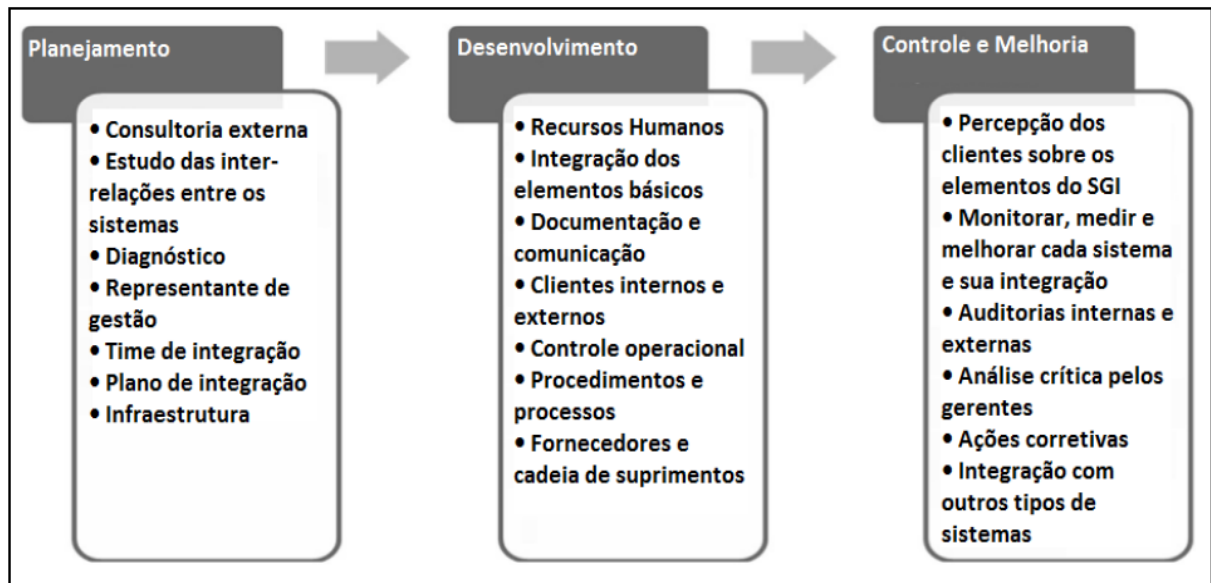


Fonte: Bernardo *et al.* (2009).

Tentando criar uma referência em que se pudesse analisar as propostas comparativamente, Bernardo *et al.* (2009) desenvolveram um quadro em que os diferentes níveis de integração pudessem ser comparados. Levando em conta o quadro criado por Bernardo *et al.* (2009), as diversas classificações propostas na literatura científica a respeito dos diferentes níveis de integração, torna-se inviável a escolha de um modelo único como padrão.

Dessa forma, alguns autores passaram a desenvolver modelos e diretrizes que auxiliam e dão suporte as empresas no desenvolvimento e implementação do SGI. Assim, Oliveira (2013) propõe diretrizes para que ocorra a integração dos sistemas de gestão em empresas de qualquer porte, dividindo o processo em três fases principais, as quais podem ser observadas na Figura 5.

Figura 5 – Representação gráfica das diretrizes de implantação do SGI



Fonte: Oliveira (2013).

A primeira fase é a de planejamento, na qual se estudam as similaridades, disparidades e complementos entre os sistemas certificáveis de gestão; faz-se um diagnóstico dos elementos presentes nos sistemas existentes; ocorre avaliação dos recursos necessários; e cria-se um plano de ação para a integração (OLIVEIRA, 2013).

A segunda fase é a de desenvolvimento, nesta ocorre a integração dos elementos básicos (escopo, política, objetivos e responsabilidades); há a integração de documentações para uma maior padronização; e integração de processos operacionais, utilizando indicadores para a verificação da performance da implantação do SGI (OLIVEIRA, 2013).

Por fim, há a fase de controle e melhoria, na qual se faz a comparação dos elementos-chave que compõem o SGI, avaliando o antes e o depois do desenvolvimento da integração; ocorrem auditorias internas e externas; há monitoramento, medições e melhorias nos sistemas de gestão e em sua integração; e análise crítica da gestão somado a ações corretivas (OLIVEIRA, 2013).

Já Rebelo, Santos e Silva (2016) estruturam a implementação de um SGI por meio do ciclo PDCA, sendo suportado pela visão, missão, cultura, objetivos e responsabilidades da empresa, além do comprometimento e liderança da gerência organizacional.

Em seu modelo Rebelo, Santos e Silva (2016) apresentam uma guia detalhada com os mecanismos de ações para a integração dos sistemas de gestão a partir de um ciclo PDCA, onde na fase inicial, de planejamento, busca-se identificar todas as oportunidades de integração e melhoria de processos.

A segunda etapa, de realização, é onde ocorre de fato a implementação do sistema. A terceira fase busca avaliar a performance das mudanças ocorridas e a quarta é a de melhoria contínua, para que a busca por similaridades entre os sistemas se torne um processo recorrente. Rebelo, Santos e Silva (2016), também afirmam que cada empresa possui necessidades, interesses e expectativas específicas, que necessitam ser satisfeitas sistematicamente e com eficiência.

Sendo assim, os SGIs podem trazer diversos benefícios para a empresa, uma vez que a integração de sistemas torna a gestão mais eficiente. A eficiência organizacional melhora, pois há redução na duplicação de atividades, economizando esforços humanos e financeiros e, ao mesmo tempo, a comunicação interna será fortemente beneficiada, devido ao maior compartilhamento de dados ocasionado por esta integração (NUNHES; MOTTA; OLIVEIRA, 2016).

Entre os benefícios que o desenvolvimento do SGI pode proporcionar às organizações estão: redução de custos e tarefas, diminuição de burocracias e conflitos entre sistemas, simplificação da documentação, manuais, procedimentos e registros. Permite também atendimento estruturado e sistematizado às legislações vigentes, possibilita ainda economia de tempo e recursos pela alta administração, além de possuir uma abordagem sistêmica para o gerenciamento dos riscos organizacionais, melhoria da comunicação e do desempenho organizacional, etc. (SANTOS; MENDES; BARBOSA, 2011; OLIVEIRA, 2013; BERNARDO *et al.*, 2015; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

Em geral, os elementos e funções dos sistemas de gestão mais comumente integrados nas empresas são: manuais, políticas, objetivos e metas, estrutura e responsabilidade, responsável da direção, instruções de trabalho, controle de documentos, controle de registros, treinamento, comunicação interna, planos de emergência, indicadores de desempenho, aquisição, tratamento de não-conformidades, controle de equipamentos de inspeção/medição/ensaio, ações preventivas, ações corretivas, auditoria interna, auditoria externa, análise crítica pela direção (SANTOS *et al.*, 2013; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

No entanto, vale ressaltar que alguns desses elementos, como manuais e o responsável pela direção, deixaram de ser obrigatórios nas atuais versões da ISO 9001: 2015 e ISO 14001: 2015.

Rebelo, Santos e Silva (2014a) destacam que a principal justificativa para a integração dos sistemas de gestão é o efeito positivo que ela pode ter sobre os funcionários, pois a sinergia gerada com a integração os tem levado a atingirem melhores níveis de desempenho. Em contrapartida, uma dificuldade que vale ser destacada é que ainda não há um consenso sobre a

maneira ideal para se estabelecer e gerenciar o SGI nas organizações (SIMON; KARAPETROVIC; CASADESÚS, 2012).

Outros fatores que podem impedir o avanço no desenvolvimento do SGI e devem ser considerados são, aumento dos problemas dentro de uma empresa, como alta complexidade de gestão interna, acarretando em uma menor eficiência na gestão; e incompatibilidade com a cultura da empresa, que pode gerar uma resistência a mudança causada pela hostilidade dos funcionários em aceitar o novo processo, o que acarretará também no aumento dos custos gerenciais (GIACOMELLO; STUMPF, 2014).

Manzanera *et al.* (2014) detectam outros fatores prejudiciais que podem ser encontrados ao longo do processo de implantação de um SGI, entre eles: a falta de compreensão sobre o conceito de integração, fazendo com que o processo esteja limitado a documentação e conservação de dados; falta de estratégia, de modelo ou de metodologia para efetuar a implantação; falta de compromisso da gerência sênior; cultura organizacional inadequada, que pode ser resistente à mudança; falta de comunicação; diferentes visões e falta de compatibilidade em relação aos sistemas particulares que necessitam ser integrados; e as constantes mudanças no planejamento, devido ao elevado número de não conformidades, que pode gerar um alto custo inicial.

Devido a estes fatores, pequenas e médias empresas tendem a alcançar níveis mais elevados de integração, por apresentarem baixa complexidade operacional e organizacional (ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014).

Sendo assim, a identificação e o desenvolvimento dos princípios, que também podem ser classificados como pilares do SGI, tendem a auxiliar neste processo de compreensão sobre o correto conceito de integração dos sistemas de gestão.

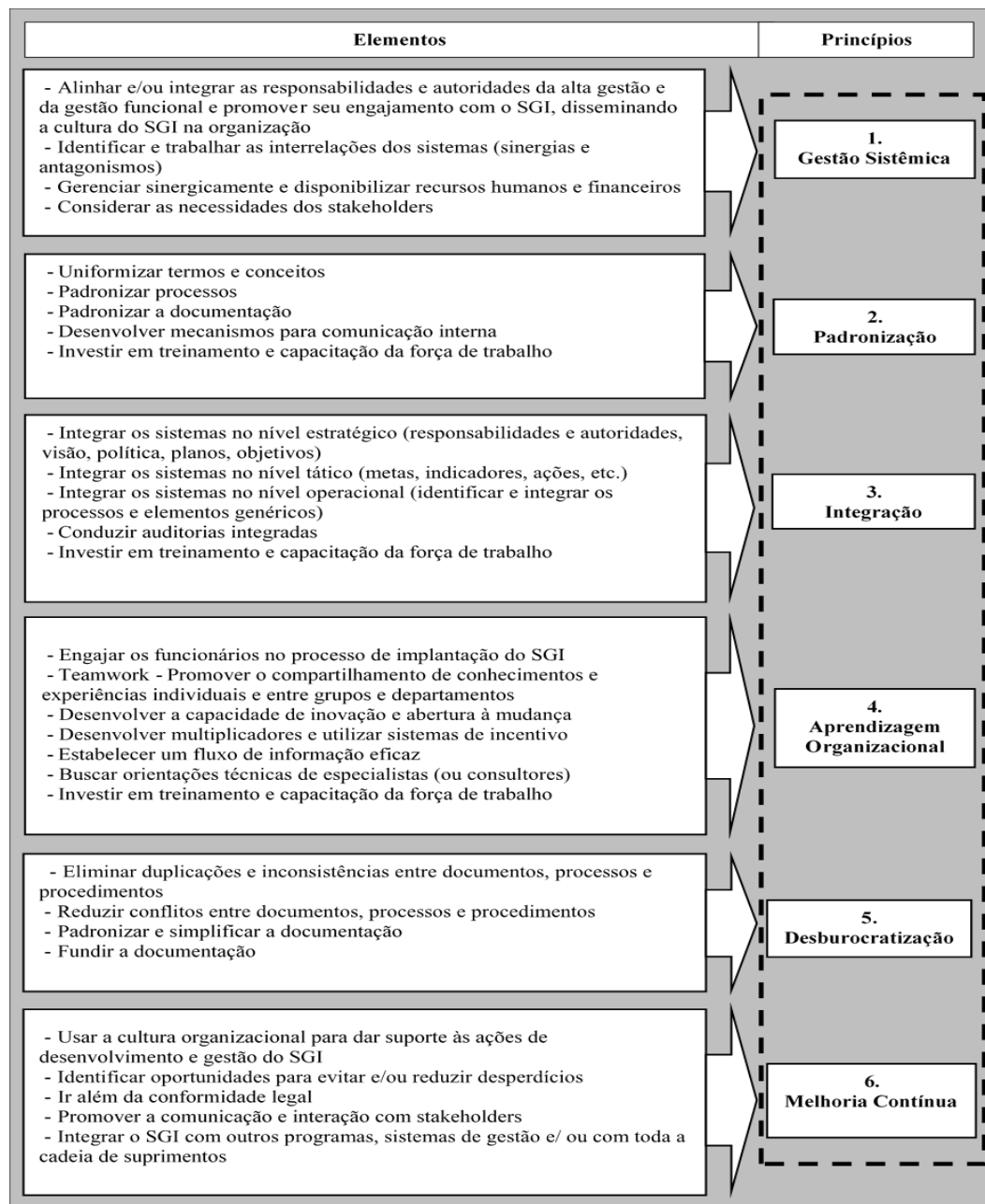
Estes pilares foram identificados em um estudo de revisão sistemática da literatura científica sobre o tema, os quais podem ser agrupados, a partir de uma análise crítica, em seis pontos ou princípios norteadores para o desenvolvimento do SGI, sendo eles: gestão sistêmica, padronização, integração, aprendizagem operacional, desburocratização e melhoria contínua (NUNHES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2018).

Estes princípios abordam, de forma clara e efetiva, os elementos que foram amplamente citados na literatura analisada, mas que até o momento não haviam sido agrupados sistematicamente de forma a possibilitar a compreensão de quais são os elementos principais/estruturais do SGI. Assim, cada princípio apresentado corresponde a um pilar de desenvolvimento do SGI, que é resultado de uma *clusterização* de elementos similares e/ou relacionados (NUNHES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2018).



Dessa forma, SGI é sustentado/desenvolvido por meio dos princípios criados, os quais podem ser implementados e operacionalizados aplicando-se os elementos do SGI aos SGQ, SGA, SGSST, SGRSC, etc. (NUNHES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2018). Estes princípios e suas características podem ser observados na Figura 6.

Figura 6 – Princípios do SGI



Fonte: Nunhes, Bernardo e Oliveira (2018).

Como observado na Figura 6, a Gestão Sistêmica; Padronização; Integração estratégica, tática e operacional; Desburocratização e Melhoria Contínua devem ser consideradas na

operacionalização do SGI, pois cada um destes princípios precisa ser desenvolvido para que a integração seja bem-sucedida. Assim, tanto abordagens teóricas como práticas devem contemplar todos os seis princípios de maneira equilibrada e integrada, a fim de que o desenvolvimento e o gerenciamento do SGI sejam harmônicos e conversem entre si (NUNHES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2018).

Nesse sentido, cabe destacar que os princípios criados não são sequenciais, pois eles estão naturalmente relacionados entre si. Portanto, ao passo que o bom desenvolvimento de um princípio pode apoiar o desenvolvimento de outros, o seu mau desenvolvimento pode resultar em prejuízos que comprometem todo o sistema (NUNHES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2018).

## 2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia é uma palavra originária do termo grego *strategia*, que significa plano, método, processo, manobras ou decisões utilizadas para alcançar um objetivo ou resultado específico. A estratégia teve origem na área militar, referia-se a “a arte do general”, na qual as habilidades psicológicas e comportamentais do general no comando de um exército eram consideradas a partir do planejamento e execução da movimentação de tropas em situações de conflito (DALBY, 2007; GHEMAWAT, 2016).

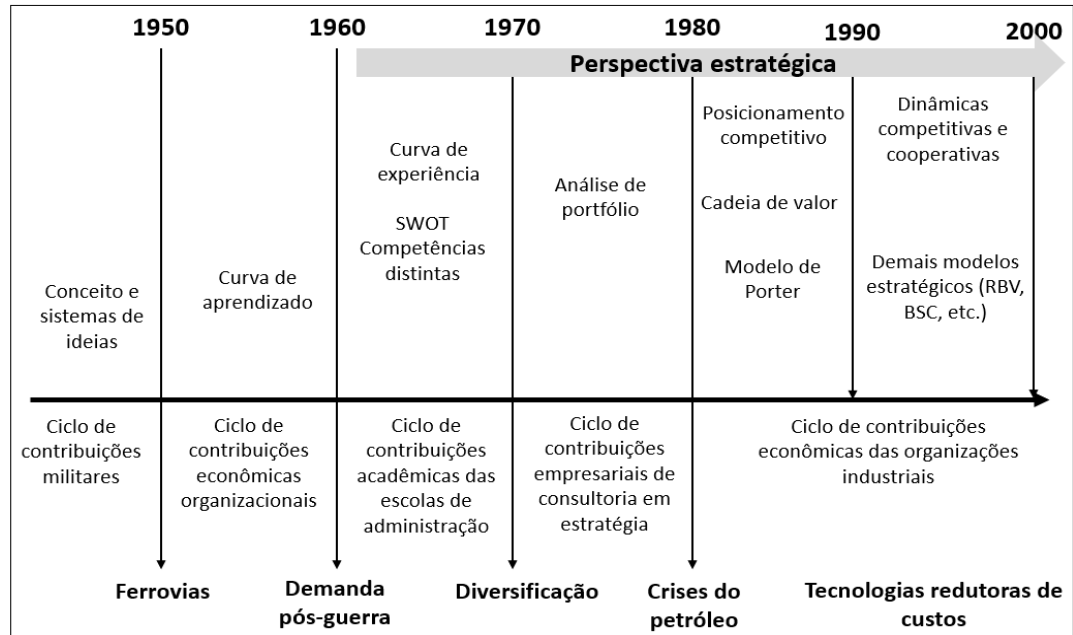
As novas tecnologias de comunicações e computação, impulsionadas pelo desenvolvimento da economia global que mudou as tradicionais formas como os cliente e fornecedor se relacionam, estabeleceram novas alternativas de relações comerciais, o que significa que os clientes têm cada vez mais possibilidades e consequentemente um maior poder de barganha (RICHARD, 2000; ROSENZWEING; ROTH; DEAN, 2003).

Neste contexto as empresas optam em planejar suas estratégias empresariais de modo que atendam às exigências desta ampla gama de mudanças organizacionais, além de se adequarem as novas demandas dos clientes e as novas necessidades dos *stakeholders* (BELL *et al.*, 2004; FERNÁNDEZ; NIETO, 2005).

No contexto organizacional, a estratégia começou a destacar-se de forma mais efetiva com a demanda pós-segunda guerra mundial, intensificando após a globalização da economia e a criação dos diversos blocos econômicos (ZOTT; AMIT, 2008). As constantes crises financeiras impulsionaram as organizações a desenvolverem estratégias empresariais cada vez mais flexíveis, tendo em vista o desafio de conviver com clientes cada vez mais exigentes e que esperam mais em termos de novos produtos, preço e qualidade (TEECE, 2010).

A linha do tempo apresentada na Figura 7 mostra a evolução da estratégia competitiva empresarial ao longo do tempo, apresentando suas contribuições e técnicas usadas para o desenvolvimento e implementação das ações estratégicas até os dias atuais.

Figura 7 – Linha do tempo da estratégia competitiva empresarial



Fonte: Adaptado de Telles e Da Silva (2012).

Como observado na Figura 7, inicialmente a estratégia estava associada apenas ao gerenciamento de guerra, ou seja, significando não um processo de gestão, e sim um processo de aprendizado da arte da guerra. No entanto, destaca-se neste período o início do planejamento organizacional tomando como ponto de partida Taylor e sua teoria sobre eficiência técnica, no qual sugere uma estrutura administrativa preocupada com a análise e monitoramento do negócio, ainda que em condições precárias se comparadas as técnicas contemporâneas utilizadas pelas organizações (MILES, 2013).

Posteriormente, o ciclo de contribuições econômicas organizacionais passou ser entendido como uma das atividades componentes do processo de administração, envolvendo basicamente a definição de objetivos e as ações a serem desenvolvidas para o alcance destes, considerando prováveis cenários futuros, a partir do reconhecimento da condição da organização, situação do ambiente e relação entre essas duas dimensões (KIM; STING; LOCH, 2014).

Nesse período, várias ferramentas surgiram com intuito de auxiliar a estratégia organizacional, é interessante chamar atenção para a *Management By Objectives* (MBO), que é

um processo de definição de objetivos dentro de uma organização para que gerentes e empregados concordem com os objetivos e entendam o que eles precisam fazer a fim de alcançá-los. O termo "gestão por objetivos" foi popularizado pela primeira vez por Peter Drucker em seu livro *The Practice of Management* (MIO; VENTURELLI; LEOPIZZI, 2015).

Segundo Mio, Venturelli e Leopizzi (2015), a essência do MBO é a fixação de metas participativas, a escolha de curso de ações e tomada de decisão. Outra parte importante do MBO é a medição e a comparação do desempenho real do empregado com as normas estabelecidas. Idealmente, quando os próprios empregados estão envolvidos com o estabelecimento de metas e escolhem o curso de ação a ser seguido por eles, eles estão mais propensos a cumprir suas responsabilidades.

De acordo com Caskey (2014), o sistema de gestão por objetivos também pode ser descrito como um processo no qual o superior e subordinado identificam e analisam em conjunto as suas metas e resultados, e usam essas medidas como guias para operar a unidade e avaliar a contribuição de cada dos seus membros participantes no processo.

Assim, percebe-se que as MBO são caracterizadas por atributos como: estabelecimento conjunto de objetivos; estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo; integração entre os vários objetivos departamentais; ênfase na mensuração e controle dos resultados; contínua avaliação, revisão e reciclagem de resultados; participação atuante das gerências; e apoio intensivo de todos os colaboradores (MIO; VENTURELLI; LEOPIZZI, 2015).

Mais adiante, percebeu-se a possibilidade de prever a relação de causa e efeito entre a estratégia das organizações e os ambientes de negócios. Com o ciclo de contribuições acadêmicas, concebeu-se, em *Harvard* e orientada para a indústria automobilística, a Análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), relacionando oportunidades e ameaças do ambiente, e forças e fraquezas do negócio (TALIB; HAMID, 2014).

A análise SWOT sugere a comparação e posteriormente adequação dos recursos internos às condições externas oferecidas no ambiente. Deve ser observado que, em determinado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para cada setor industrial específico, assumindo maior influência na definição da estratégia a ser adotada e na determinação dos resultados que podem ser alcançados (AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012).

Posteriormente, já com o ciclo de contribuições empresarias bem disseminados, começaram a surgir de fato algumas interrogações sobre o desenvolvimento e implementação da estratégia, uma vez que, alavancaram-se as publicações sobre a abordagem de redefinições estratégicas, evidenciadas com o primeiro choque do petróleo, no qual, o planejamento de longo

prazo mostrou-se relativamente incapaz de capturar elementos como mudanças repentinas, inovação, alteração de condições ou descontinuidades (COOMBES; NICHOLSON, 2013).

Outra importante questão levantada nesse momento foi associada entre a estratégia e o desempenho, sendo explorada a proposta de desempenho em função da estratégia e do ambiente, que o modelo de Porter introduziu (SALAVOU, 2015).

Devido ao grande volume de publicações a estratégia também começou a se destacar no cenário acadêmico, uma vez que pesquisas relacionadas à estratégia são de características multidisciplinares e envolvem as mais variadas áreas de pesquisa (KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012; COOMBES; NICHOLSON, 2013).

Caraterísticas estas que ficam mais explícitas quando pesquisado na literatura científica pelo termo *business strategy* onde foram encontradas 77.498 publicações até o dia 31 de dezembro de 2017 que fizessem algum tipo de menção ao termo, seja ele no título do artigo, *abstract*, *keywords*, capítulo de livro, artigos de congresso e etc, o que corrobora ainda mais para sua importância científica (SCOPUS, 2017).

Sendo assim, a Era da Competitividade, assim chamada, mudou a configuração do planejamento estratégico, que passou a ser desenvolvido com o objetivo de formular estratégias competitivas a fim de promover vantagens competitivas às empresas (SALAVOU, 2015).

Quem introduziu esse novo conceito foi Michael Porter, cujo pensamento baseia-se na importância do ambiente externo e do posicionamento da empresa nesse ambiente (MAGRETA, 2012; TANSEY; SPILLANE; MENG, 2014). Cabe destacar que o número de publicações referentes a estratégia empresarial começou a se alavancar coincidentemente com o início do período da era da competitividade, a partir do final dos anos 70 e começo dos anos 80 (SCOPUS, 2017).

O modelo de Porter apresenta as cinco forças competitivas que têm por função determinar a rentabilidade da empresa e que, mais tarde, disseminariam o conceito de vantagem competitiva, o que de certa forma caracteriza a rivalidade existente entre empresas nos dias atuais. Desde então, ele exerce forte influência sobre o meio acadêmico e empresarial (MAGRETA, 2012; TANSEY; SPILLANE; MENG, 2014).

A prevalência que Porter atribuiu aos fatores externos fez com que, nas décadas posteriores, uma nova corrente de pensadores surgisse que, de certa forma, se contrapõe ao pensamento deste autor. Essa nova corrente abriga-se principalmente sob a chamada RBV (*Resource Based View*), cujo foco está nos fatores internos da empresa, e que compartilha o propósito de que vantagem competitiva provém de seus recursos, tornando-a mais lucrativa. Suas fontes de vantagens competitivas são os recursos e capacidades controladas pelas

empresas, desde que sejam valiosos, raros, de difícil imitação e, sobretudo, organizados (ARMSTRONG, 2013).

Desenvolvido por Kaplan e Norton, o BSC (*Balanced Scorecard*), é considerado um sistema de gestão estratégica, no qual prega-se o alinhamento das ações internas aos objetivos estratégicos de negócio como fundamentos para o sucesso competitivo da empresa. Neste sistema, utiliza-se, dentre outros recursos, a análise do desempenho financeiro, por exemplo, para saber se a estratégia aplicada gera ou não vantagens competitivas a empresa (KANPLAN, 2012).

Assim, Miles (2013) afirma que os modelos conceituais de estratégia empresarial, elaborados para a obtenção de vantagem competitiva, buscam reconhecer o comportamento do mercado no estabelecimento dos seus parâmetros, assim como abordagens contemporâneas possuem tendência à elaborar cenários alternativos em ambientes mais críticos ou sensíveis às pressões externas.

Dessa forma, o principal objetivo da estratégia empresarial é ajudar as organizações a entender e subsidiar o planejamento de ações no ambiente em que elas estão inseridas. Caracterizados pela intensa competitividade, constantes progressos tecnológicos, novas exigências de mercado, e recursos naturais cada vez mais escassos, que impõem as organizações necessidades constantes de mudanças operacionais e gerenciais (OLIVEIRA, 2013; SIMON *et al.*, 2014; TANSEY; SPILLANE; MENG, 2014).

A estratégia empresarial é abrangente e de característica multidimensional (TEECE, 2010). É caracterizada também por apresentar uma estrutura macro, porque envolve elementos organizacionais que englobam a empresa como um todo (LEE, 2014; CANO *et al.*, 2015). Busca oferecer um sentido de unidade, caminho e propósito para todos os setores da organização, facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo ambiente (AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012; ABRAHAM, 2013).

Dessa forma, a estratégia empresarial é quase sempre uma previsão, ou seja, é uma aposta de como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para se obter uma vantagem competitiva (TEECE, 2010). Os problemas de estratégia empresarial geralmente são não estruturados, dinâmicos, não cooperativos. Em alguns casos podem possuir informações incompletas ou até mesmo podem ser tratados por agentes que atuam de acordo com interesses próprios, portanto, não permitem uma solução lógica (MAGRETTA, 2012; AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012; MILES, 2013; TANSEY; SPILLANE; MENG, 2014).

A elaboração da estratégia empresarial é importante e necessária para o planejamento e sucesso organizacional. A formulação da estratégia competitiva empresarial deve ser ajustada

às condições do ambiente em que norteiam os negócios de uma organização (ABRAHAM, 2013; CASKEY, 2014).

Quando se estabelecem as diretrizes de atuação de uma organização, a implementação das estratégias corporativas e dos negócios se tornam um dos pontos fundamentais para que se possam alcançar os objetivos desejados, superar os desafios do mercado e da concorrência, atingindo um desempenho adequado diante de todas as contingências e situações favoráveis ou adversas que se apresentam (SALAVOU, 2015; PARNELL; LONG; LESTER, 2015).

O planejamento estratégico é o exercício administrativo que com base na avaliação da condição de uma organização e da situação de seu ambiente de atuação resulta em reconhecimento crítico de suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão, estabelecendo orientação estruturada e formal a fim de nortear a organização (AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012).

O planejamento estratégico também é uma das atividades que compõem o processo organizacional, envolvendo basicamente a definição de objetivos e as ações a serem desenvolvidas. O planejamento estratégico ainda considera prováveis cenários futuros a partir do reconhecimento da condição da organização, situação do ambiente interno e externo, relação entre essas duas dimensões e estratégias alternativas (SALAVOU, 2015; ZHANG, 2015).

Dessa forma, percebe-se que não existe estratégia empresarial bem estruturada sem que haja um planejamento estratégico bem definido e estruturado das reais condições internas e externas que compõem o contexto empresarial de uma determinada organização (ZHANG, 2015). Existem diversas formas de desenvolver a estratégia empresarial, no entanto, há um consentimento comum na literatura de que o planejamento estratégico organizacional deve ser dividido em três níveis, estratégico, tático e operacional (FIGGE *et al.*, 2002; ROSENZWEING; ROTH; DEAN, 2003; PENG; WANG; JIANG, 2008).

Estes níveis apresentam elementos comuns da estratégia organizacional de acordo com seus respectivos níveis. No nível estratégico que é de responsabilidade da alta administração estão presentes, a visão da empresa, a forte orientação externa, o foco no longo prazo, os objetivos gerais e os planos genéricos. (ABRAHAM, 2013; CASKEY, 2014; LEE, 2014)

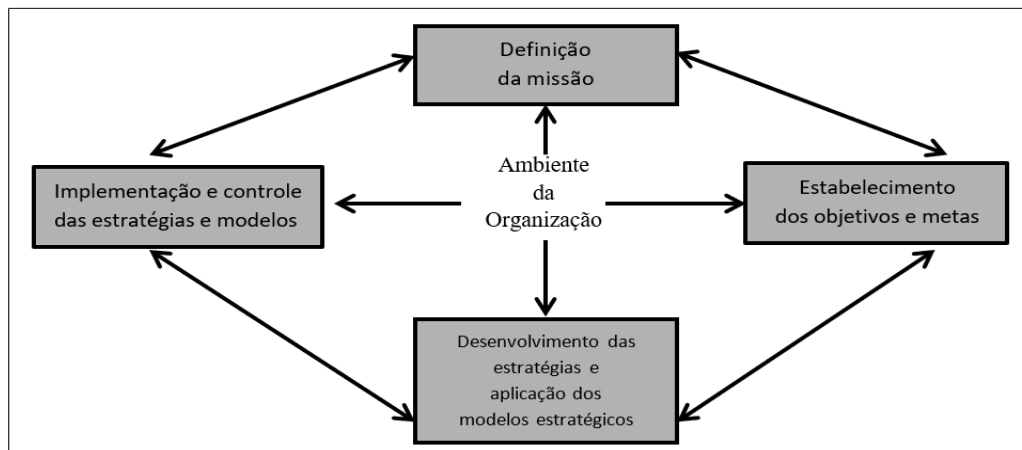
No nível tático com competências atribuídas aos gerentes, estão presentes os seguintes elementos: a visão por unidade de negócio ou departamento, foco no médio prazo e definição das principais ações por departamento. Já o nível operacional é representado por tarefas rotineiras, foco no curto prazo e definições de objetivos e resultados bem específicos, ficando este a cargo dos supervisores (ABRAHAM, 2013; CASKEY, 2014; LEE, 2014; SALAVOU, 2015; PARNELL; LONG; LESTER, 2015).

Com isso, entende-se que a formulação da estratégia empresarial evolui-se com base nas ideias iniciais do planejamento estratégico, ajustando a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo, entre eles: a estruturação interna e os recursos da organização; as condições ambientais externas; e as relações entre ambos os elementos nos diversos campos do ambiente empresarial (SALAVOU, 2015).

O processo de formulação da estratégia deve abordar também os benefícios das partes interessadas, fornecendo uma base para o estabelecimento da série de transações e contratos sociais que ligam a empresa a seus acionistas (CASKEY, 2014; PARNELL; LONG; LESTER, 2015). Sendo assim, a estratégia empresarial pode ser considerada como um quadro de referências para que a organização possa manter a continuidade de seus negócios dentro de padrões considerados ideais e ao mesmo tempo, facilitar sua força de adaptação a um ambiente em mudança (SALAVOU, 2015; PARNELL; LONG; LESTER, 2015; ZHANG, 2015).

Essa sequência de reflexões, decisões e ações não é linear, como expõe a Figura 8, uma vez que os gestores podem retornar às etapas anteriores para efetuar mudanças necessárias, se necessárias, como parte da atividade permanente de acompanhamento.

Figura 8 – Desenvolvimento da administração estratégica



Fonte: Adaptado de Zhang (2015).

Não parecem existir quaisquer contradições entre os diversos conceitos de estratégia. Na verdade, qualquer um se quiser pode elaborar seu próprio conceito de estratégia e combinar esses conceitos em uma única afirmação mais abrangente sobre estratégia (MAHDI; ALMSAFIR, 2014). Dessa forma, pode-se concluir que estratégia empresarial deva ser aquela:

- Que determina e revela os propósitos da organização em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação e as prioridades de alocação de recursos;



- Que define em que áreas de negócio a empresa atua ou deve atuar;
- Que define o tipo de organização econômica e humana que a empresa é ou pretende ser;
- Que procura alcançar uma vantagem sustentável a longo-prazo em cada uma das áreas de seus negócios, respondendo corretamente a oportunidade e ameaças oriundas do ambiente, e verificando pontos fortes e fracos da organização;
- Que envolve todos os níveis hierárquicos da empresa, ou seja, corporativo, de negócios, e funcional;
- Que define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretendem fazer para seus acionistas.

Estudos apontam que quando uma empresa não está satisfeita com sua situação e resolve mudar a fim de melhorar, ela deve permanecer sempre atenta, porque inúmeros problemas nesse processo podem surgir, os quais podem acarretar dificuldades em atingir seus objetivos. Contudo, considera-se que a maioria dos problemas existentes em uma organização são, entretanto, problemas de passagem, que não podem ser resolvidos pela lógica. Estudos também afirmam que não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, da mesma forma que, não existe estratégia errada, existe estratégia que deu errado (PARNELL; LONG; LESTER, 2015).

Portanto, as diferentes linhas de pensamentos existentes na literatura científica, assim como os vários modelos estratégicos, devem ser consideradas no conceito de estratégia empresarial a serem adotadas pelas organizações, seja qual for seu porte e ramo de atuação, e a estratégia adotada deve conduzir a empresa a se diferenciar dos concorrentes procurando estabelecer vantagem competitiva que deve ser permanentemente monitorada, uma vez que não se pode prever quanto tempo ela irá durar. Paralelamente, é um caminho a ser seguido no intuito de alcançar os objetivos traçados e cumprir a missão definida (ZHANG, 2015).

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tópico sobre a cultura organizacional foi introduzido devido a sua importância relacionada às características das empresas e principalmente as de seus recursos humanos que podem traduzir o sucesso ou fracasso de qualquer organização. A cultura organizacional tem forte influência na competitividade empresarial, pois afeta tanto seus aspectos internos relacionados à capacitação e formação de seus colaboradores, bem como seus aspectos externos, como relacionamento entre fornecedores e clientes, o que impacta diretamente nas vendas, compras, lucros empresariais e revelam uma alta interação com desenvolvimento da

estratégia empresarial e com os sistemas de gestão que compõem as organizações (HOFSTEDE *et al.*, 1990; MINTZBERG; QUINN, 2001; SCHEIN, 2009).

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de deveres e obrigações que cada funcionário, independentemente da posição hierárquica na empresa, deve cumprir, a fim de atingir os objetivos e metas da organização. (WILBERT; CRUZ, 2014; SPERBER, 2016). Toda e qualquer empresa independente do seu tamanho, segmento em que atua e dos bens ou serviços que produz, possui uma cultura organizacional que pode ser formalmente instituída ou não. Normalmente as organizações são constituídas de personalidades próprias e podem ser rígidas ou flexíveis, apoiadoras ou hostis, inovadoras ou conservadoras, de cultura fraca ou de cultura forte (AX; GREVE, 2016; DUBEY *et al.*, 2016).

Autores apontam também que este conceito está diretamente ligado a vários aspectos em uma organização, como sucesso ou fracasso de atividades, presença de inovação, estímulo de criatividade, implantação de mudanças, reestruturação e aprendizado (AX; GREVE, 2016; DUBEY *et al.*, 2016).

De acordo com Wilbert e Cruz (2014) o conceito de cultura organizacional é muito relevante para as empresas, por se tratar de normas informais pelas quais os membros se orientam e se baseiam na execução de suas atividades rotineiras, alcançando os objetivos da empresa. Além disso, constata-se que a cultura é um mecanismo de padronização e previsão do comportamento das pessoas.

Sperber (2016) afirma que a cultura organizacional não é somente um meio de melhorar o clima dentro de uma empresa por meio de valores e crenças comuns, mas também uma forma de melhorar a efetividade dos seus processos e projetos. A consolidação de uma cultura organizacional eficaz é importante para definir a direção em que a empresa deve seguir para se obter sucesso, levando em conta todos os seus aspectos funcionais (AX; GREVE, 2016; DUBEY *et al.*, 2016).

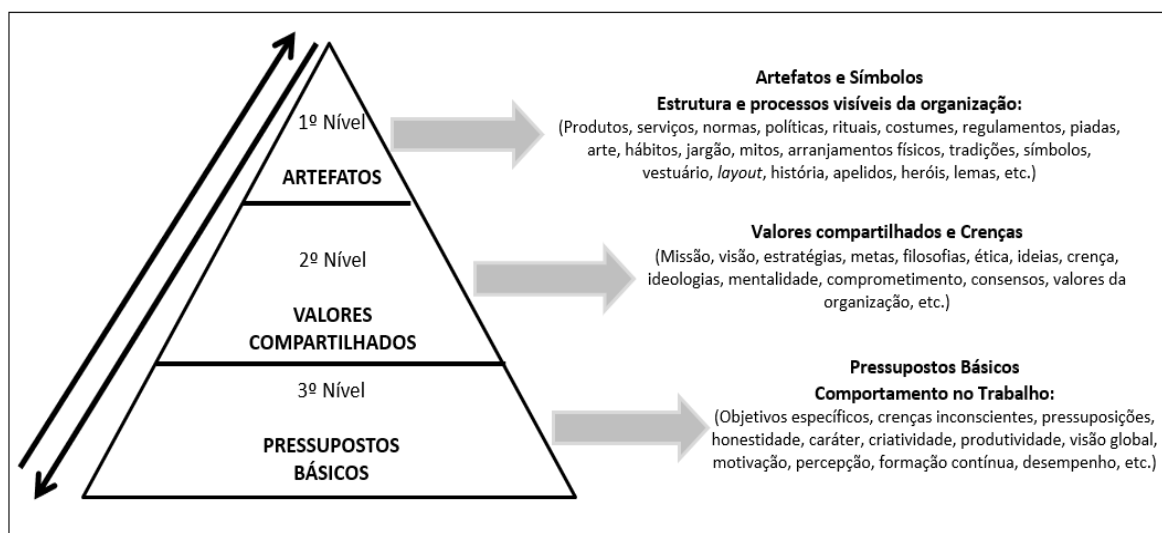
De acordo com Santos *et al.* (2013), a cultura organizacional é um elemento fundamental para o entendimento de uma empresa, uma vez que as organizações são muito mais do que simples recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos, normas e procedimentos. É importante considerar que elas são também compostas por estruturas humanas e sociais, com vida própria, que crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências dos seus ambientes de trabalhos, interna e externamente em termos de perspectiva econômica, tecnológica, cultural, política e demográfica (OREG, 2007; DUBEY *et al.*, 2016).

Dessa forma, a cultura organizacional influencia todos os membros da organização com premissas para guiar seus comportamentos e mentalidades (ARDITI; NAYAK; DAMCI, 2016;

DUBEY *et al.*, 2016). Assim, a cultura organizacional reflete a mentalidade que predomina na organização, representada pelas percepções dos dirigentes e funcionários. Por esta razão, ela representa as normas informais que podem orientar o comportamento dos membros no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais (AX; GREVE, 2016).

Normalmente a cultura organizacional, independentemente do porte da empresa, é composta por iniciativas e elementos que caracterizam o ambiente de trabalho dos funcionários. Dessa forma, a cultura organizacional pode ser classificada em três diferentes níveis: artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos básicos (valores implícitos) (ARDITI; NAYAK; DAMCI, 2016; AX; GREVE, 2016; DUBEY *et al.*, 2016). A Figura 9 apresenta um esquema com os três diferentes níveis que compõem a cultura organizacional.

Figura 9 – Níveis da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (2009).

Como pode ser observado na Figura 9, a cultura organizacional pode conter elementos visíveis, orientados pelos aspectos organizacionais, ou componentes ocultos, orientados pelas emoções e situações afetivas (ARDITI; NAYAK; DAMCI, 2016; AX; GREVE, 2016; DUBEY *et al.*, 2016).

Os “artefatos” constituem o primeiro nível da cultura organizacional e são o mais perceptível entre os três níveis, pois apresenta características visíveis que podem ser notadas por qualquer pessoa, seja ela, funcionário ou não da empresa. Assim, define-se artefato como

sendo algo que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização (COOK; YANOW, 1993).

Dessa forma, os artefatos da cultura organizacional incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento observáveis dos seus membros. Assim, os artefatos podem ser representados por símbolos, normas, regulamentos, costumes, tradições, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica, padrões de desempenho, histórias da empresa, seus heróis, seus lemas, e as cerimônias (COOK; YANOW, 1993; BRAGA, 2007; SCHEIN, 2009).

Os “valores compartilhados” representam o segundo nível da cultura organizacional. São constituídos pelos processos e métodos produtivos, estratégia, metas e filosofias, que também são importantes para as pessoas que ali trabalham, tornando-se o principal motivo delas fazerem o que fazem, ou seja, cumprindo de maneira correta seus deveres e obrigações dentro do ambiente de trabalho. Podem ser representados também pelos valores da organização suas tecnologias tais como máquinas, equipamentos, *layout*, logística, distribuição, métodos de trabalhos, tecnologia da informação, sistemas de gestão, processos e instrumentos utilizados (SCHNEIDER; BRIEF; GUZZO, 1996; ROBBINS, 2002; LUNENBURG, 2011).

Já os “pressupostos básicos” constituem o terceiro nível da cultura organizacional e são conhecidos por ser o nível mais profundo e oculto da cultura presente. As pressuposições são representadas pelas crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam. Neste nível também podem ser considerados pressupostos básicos a missão, visão, valores, política, responsabilidade ambiental e social das empresas, uma vez que, nem sempre são explícitos e visíveis nos contextos empresariais de um modo em geral. Participação, criatividade, grupos informais, medo, tensão, apatia, agressividade, comodismo são alguns outros exemplos de pressuposições básicas presentes na cultura organizacional (SCHEIN, 1985; FLEURY, 1987; DIAS, 2008).

Sendo assim, a cultura organizacional é um elemento fundamental para o entendimento de uma empresa, uma vez que as organizações são muito mais do que simples recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos, normas e procedimentos. É importante considerar que elas são também compostas por estruturas humanas e sociais, com vida própria, que crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências dos seus ambientes de trabalhos, interna e externamente em termos de perspectiva econômica, tecnológica, cultural, política e demográfica (OREG, 2007; DUBEY *et al.*, 2016).

Existem diversos tipos de culturas que são responsáveis pelas características únicas de cada empresa. Os cinco tipos mais comuns de cultura organizacional encontrados na literatura

são: culturas conservadoras, culturas familiares, culturas adaptativas, culturas fortes e culturas fracas (LUNENBURG, 2011; FRANÇA, 2013).

As culturas conservadoras possuem ideias, costumes e tradições “enraizadas” e que se mantêm inalteradas como se o meio não as influenciasse. Por vezes podem apresentar uma estrutura hierárquica forte e baixa adaptabilidade. Considera-se que este tipo de cultura é apresentará mais dificuldades à implementação de um Sistema de Gestão Integrado, devido a sua forte resistência à mudança (ALAS; UBIUS, 2009; FRANÇA, 2013).

As culturas familiares são praticamente análogas às conservadoras, apresentando características centralizadoras que podem comprometer determinados processos internos de mudança e inovação. Pode-se destacar, porém, que há um alto grau de lealdade e dedicação por parte dos funcionários, fator que pode fazer com que a implementação de um SGI por exemplo, seja favorável, mesmo levando em conta as características centralizadoras da empresa (SCHEIN, 2009; FRANÇA, 2013).

As culturas adaptativas, por sua vez, são voltadas para a mudança e inovação, se caracterizam também por apresentar um alto nível de criatividade, que normalmente são mais fáceis de serem observadas em empresas que fazem constantes adaptações e atualizações em seus métodos e processos internos. Os interesses dos clientes jamais são ignorados em uma tomada de decisão e, além disso, podem ser caracterizadas como culturas de mercado. Este tipo de cultura é ideal para haver a integração dos sistemas de gestão (ALAS; UBIUS, 2009; SCHEIN, 2009).

Organizações com características de culturas adaptativas podem ser encontradas, por exemplo, no Japão, que é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que suas empresas vivem mudanças constantes voltadas à inovação (ROBBINS, 2002; BRAGA, 2007; FREITAS, 2007; SCHEIN, 2009).

As culturas fortes apresentam características nas quais seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos seus funcionários, havendo respeito compartilhado entre os colaboradores, o que pode gerar respostas rápidas e eficientes, o que deve facilitar por exemplo, o desenvolvimento e a implementação de um SGI. Além disso pode-se destacar o grande enfoque da organização em alcançar seus objetivos respeitando seus valores e princípios de forma clara, onde todos têm orgulho de fazer parte de uma organização transparente e focada no sucesso (SCHEIN, 2009; LUNENBURG, 2011; FRANÇA, 2013).

Por fim, as culturas fracas são mais facilmente adaptáveis às mudanças, ou seja, menos resistentes a mudanças. Por exemplo, uma empresa nova e pequena, torna o processo de comunicação das mudanças mais fáceis do que em grandes corporações. Contudo é necessário

que haja um meio de manutenção eficaz destas mudanças para que possam se concretizar (SCHEIN, 2009). A resistência à mudança está intimamente ligada à forma de pensar e agir das pessoas e à cultura organizacional e tem sido entendida como um dos principais entraves à melhoria das organizações (LUNENBURG, 2011; FRANÇA, 2013).

Qualquer organização está sujeita a cenários que exijam mudanças. A abertura a novas ideias existe em empresas atentas às possibilidades de mudanças, que têm senso de oportunidade, estabelecem objetivos arrojados, e incentivam tendências, criando um ambiente motivador que valoriza e incentiva novas ideias de seus colaboradores (HATCH, 1993; SCHNEIDER; BRIEF; GUZZO, 1996).

Estes incentivos podem ser auxílios financeiros como premiações por economia geradas a partir da mudança de algum processo ou método interno, com a criação de uma caixa de sugestões, pelas reuniões periódicas entre setores na busca de melhorias, na criação de grupos de melhorias, etc. Esta abertura a novas ideias depende muito da comunicação e ela deve ser encorajada a ponto do funcionário ter a ousadia de expor e criar novos métodos e procedimentos. É um trabalho que pode trazer resultados em curto, médio ou longo prazo (ROBBINS, 2002; FRANÇA, 2013).

Quanto ao aprendizado, a empresa deve estimular e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional para os seus funcionários. Dessa forma, ela muda de perspectiva em relação à capacitação e qualificação deles, ou seja, ao invés de cobrá-los passa a incentivá-los. Pode-se fazer isso a partir de uma nova política de valorização dos recursos humanos (SCHEIN, 2009; FRANÇA, 2013).

Em outras palavras, a cultura organizacional pode auxiliar as empresas a obterem sucesso, a começar pela forma como os funcionários vão enxergar o negócio e agir em relação ao mesmo. Outro benefício evidenciado pela cultura organizacional pode ser notado quando a qualidade de produtos e serviços acabam gerando maior grau de satisfação entre os seus clientes (internos e externos), o que consequentemente resulta em um maior retorno aos seus acionistas (SCHNEIDER; BRIEF; GUZZO, 1996; ROBBINS, 2002; SCHEIN, 2009).

Uma cultura organizacional pode tornar o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo, podendo transformar o espírito da empresa. A cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento, da mesma forma como uma cultura “desorganizacional” pode levar a empresa e seus funcionários a se depararem com problemas no ambiente de trabalho (BRAGA, 2007; FREITAS, 2007).

Dessa forma, é imprescindível deixar claro a todos na empresa qual são os valores, visões e ideias em que a organização acredita. Aspectos negativos como desatenção, falta de

motivação e baixa produtividade podem influenciar as organizações caso algum de seus funcionários não compreenda/incorpore efetivamente a cultura organizacional (ROBBINS, 2002; SCHEIN, 2009).

Sendo assim, quaisquer representantes da empresa podem acabar tendo comportamentos incompatíveis com o que sua empresa deseja, estando eles desalinhados com os valores, visões e ideias em que a organização acredita, podendo causar danos ao negócio. Por isso, a cultura organizacional deve ser monitorada no dia-a-dia do ambiente empresarial, envolvendo todos os setores para que eventuais dificuldades possam ser atenuadas (SCHEIN, 1985; FLEURY, 1987).

A cultura organizacional também é um dos fatores mais críticos para o bom desempenho dos sistemas de gestão normalizados e mais ainda para sua integração, logo deve-se dar grande atenção e esforço nos elementos a ela relacionados (WILKINSON; DALE, 2000; ZENG *et al.*, 2007, SANTOS *et al.*, 2013).

Nesse sentido, destaca-se que o desenvolvimento de um SIG deve ser liderado pela alta administração, deve garantir o comprometimento de todos que estão envolvidos direta e indiretamente no processo e ser coerente com a cultura e estratégia da organização (BARBOSA *et al.*, 2017)

Um diagnóstico prévio de caracterização da situação da cultura da organização é fundamental para assegurar a adequação e sucesso do SIG. Isto vai evitar efeitos adversos no seu desenvolvimento, tais como falta de colaboração entre departamentos, falta de motivação, etc. (BERNARDO; CASADESUS; KARAPETROVIC, 2012; DOMINGUES; SAMPAIO; AREZES, 2012).

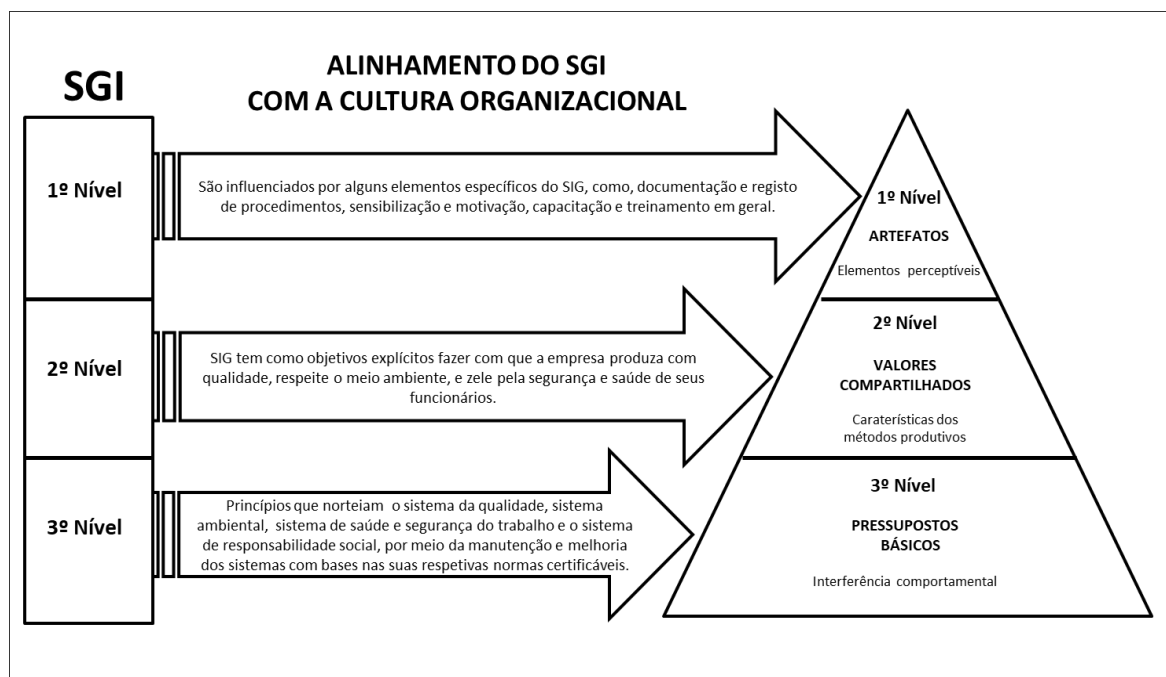
A resistência à mudança pode ameaçar o desenvolvimento do SIG e de grupos dentro das organizações, além de ameaçar àqueles que se beneficiam da atribuição atual de seus recursos e de recompensas financeiras. Isto tanto pode ocorrer horizontalmente, entre as unidades organizacionais, quanto no eixo vertical (OREG, 2007; THOMAS; SARGENT; HARDY, 2011).

Dessa forma, a implantação de um SIG, devido a sua forma e estruturação, causará mudança nos procedimentos da empresa, em sua burocracia, na realização de tarefas, nos hábitos dos membros, entre tantos outros fatores, ou seja, terá grande impacto sobre a cultura organizacional. Somado a isso, a presença de uma cultura conservadora e reativa poderá prejudicar a integração dos sistemas, podendo haver rejeição ao sistema devido à manutenção de costumes e tradições ultrapassadas que impeçam o avanço de novas ferramentas de gestão (ZENG *et al.*, 2007).

Por outro lado, se os elementos relacionados à cultura organizacional não estiverem claros, seja por um linguajar de difícil compreensão ou por não serem divulgados adequadamente entre os membros da corporação, passará a se tornar um obstáculo para o desenvolvimento do negócio. Se a cultura não for diagnosticada e gerenciada, é possível que ela resulte em desconforto nos trabalhadores e gestores, provoque perdas com alta rotação de pessoal, baixa produtividade e insatisfação clientes (ROBBINS, 2002; DIAS, 2007). A Figura 10 apresenta como acontece o alinhamento do SIG e da cultura organizacional baseado nos elementos básicos do SIG com os níveis empresariais presentes na cultura organizacional.

Na Figura 10 é possível observar que no primeiro nível da cultura organizacional os “artefatos” estão relacionados às partes visíveis da cultura, e dessa forma, podem ser relacionados e influenciados por alguns elementos específicos do SIG, por exemplo, pela documentação e registro de procedimentos, treinamentos em geral, entre outros elementos perceptíveis. Estes elementos, quando bem identificados, desenvolvidos e utilizados continuamente, passam a fazer parte do dia-a-dia dos colaboradores, que aos poucos tendem a moldar seus comportamentos na empresa, de forma a estabelecer o comprometimento com a produção de bens e serviços de qualidade (BARBOSA *et al.*, 2017).

Figura 10 – Alinhamento dos elementos básicos do SIG com os níveis da cultura organizacional



Fonte: Barbosa *et al.* (2017).



Já os “valores compartilhados” estão relacionados às características dos métodos produtivos e às filosofias internas e estratégias da empresa. Nesse sentido, destaca-se que o SIG, que tem como objetivo explícito o foco na gestão da qualidade, do meio ambiente, da saúde e segurança ocupacional e da responsabilidade social, deve auxiliar o desenvolvimento das estratégias competitivas das empresas, ou seja, a relação entre o SIG e os “valores compartilhados” deve ser devidamente explorada pelos gestores (BARBOSA *et al.*, 2017).

Quanto aos “pressupostos básicos”, cabe destacar a alta interferência comportamental que os sistemas que compõem o SIG têm sobre seus funcionários. Assim, é possível afirmar que o SIG tem um relacionamento estreito com os “pressupostos básicos” da cultura organizacional, uma vez que, se a empresa persistir firmemente nos princípios que norteiam a gestão da qualidade, do meio ambiente, da saúde e segurança no trabalho e da responsabilidade social por meio da manutenção e melhoria dos sistemas com bases nas suas respectivas normalizações, seus colaboradores inexoravelmente passarão pouco a pouco a introjetar elementos dessas “filosofias” no seu trabalho e também no seu comportamento pessoal (BARBOSA *et al.*, 2017).

Dessa forma, parece evidente que todos os mecanismos citados anteriormente, se aplicados corretamente, devem gerar ganhos consideráveis as organizações. Estas iniciativas, elementos e ferramentas são maneiras pelas quais as organizações devem realmente entender quais são suas reais necessidades para alcançar uma cultura organizacional bem-sucedida e que as auxiliem nas mudanças necessárias (FREITAS, 2007; LUNENBURG, 2011).

As mudanças ou possíveis adaptações na cultura organizacional devem ser executadas de cima para baixo, ou seja, tem que ser executadas pela diretoria. Os gerentes intermediários, supervisores ou chefes de departamentos devem fazer parte do processo, pois é seu papel esclarecer, incentivar e dar suporte as mudanças propostas. Caso haja falha neste processo de gestão de Topo, certamente todo o processo pode entrar em colapso (SCHEIN, 2009; FRANÇA, 2013; BARBOSA *et al.*, 2017).

Sendo assim, com a participação e integração de todos é possível fazer com que se tenha uma cultura organizacional que dê suporte a estratégia da empresa (BRAGA, 2007; FREITAS, 2007; DIAS, 2007; SCHEIN, 2009; LUNENBURG, 2011; FRANÇA, 2013). Portanto, a gestão da cultura organizacional consiste no fomento da partilha de valores e na criação do sentimento de pertencimento à organização, os quais deverão se traduzir em vantagens competitivas.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção serão apresentadas as informações sobre a classificação da pesquisa, seu fluxo metodológico, definição e justificativa das técnicas que serão utilizadas, a forma de tratamento dos dados e o cronograma de execução da pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

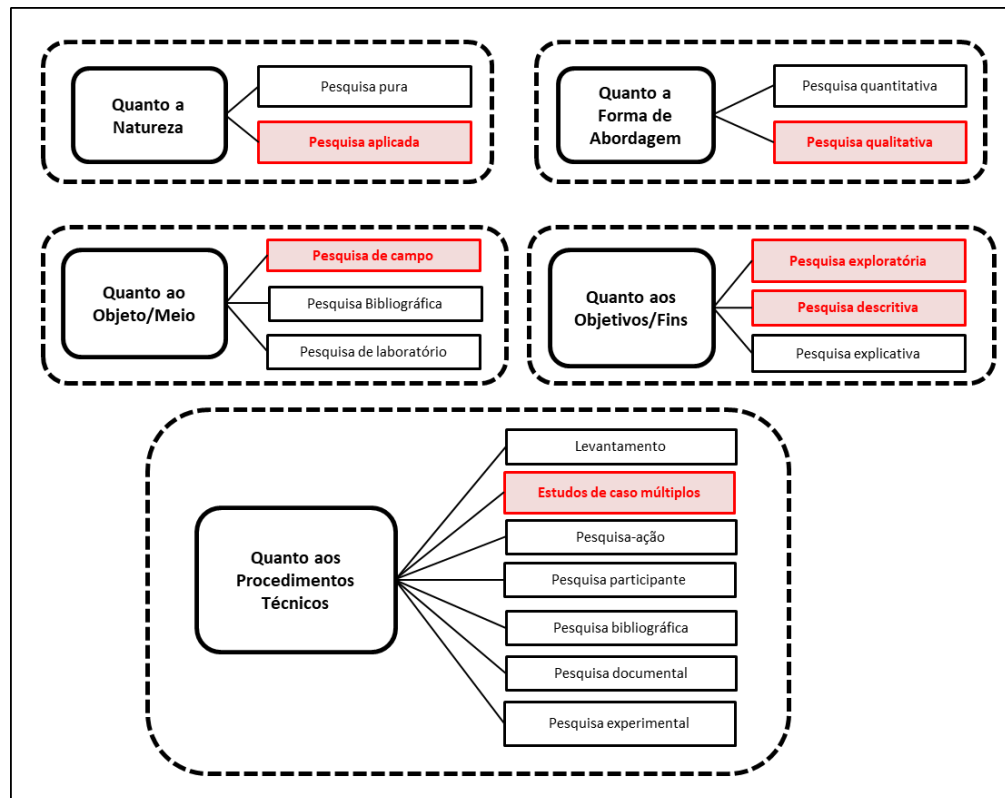
Quanto à sua natureza, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois se espera obter resultados que serão utilizados diretamente na solução de problemas organizacionais reais que envolvem o cotidiano de empresas industriais (KOTHARI; GARG, 2014; YIN, 2015).

Quanto ao objeto, ela pode ser classificada como uma pesquisa de campo, no qual será o meio para uma investigação empírica a ser realizada no local onde ocorre o fenômeno pesquisado (KOTHARI; GARG, 2014; YIN, 2015). Já em relação a sua abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois tem como principal objetivo compreender, interpretar e descrever o fenômeno observado, tendo o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados. Nela cabe ao pesquisador ser o instrumento-chave para guiar sua realização (JUPP, 2006; KOTHARI; GARG, 2014; YIN, 2015).

Quanto aos objetivos esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema, visando explicitá-lo cientificamente. A pesquisa descritiva e exploratória pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes em relação ao problema pesquisado. Geralmente ela assume a forma de pesquisa bibliográfica e/ou estudo de caso (JUPP, 2006; KOTHARI; GARG, 2014).

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, ela pode ser classificada como estudos de caso múltiplos, que segundo Kothari e Garg (2014), consistem no estudo profundo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Neste trabalho serão realizados seis estudos de caso, sendo estes realizados no setor industrial brasileiro. A Figura 11 apresenta uma classificação de pesquisas científicas com destaque para os tipos aplicáveis a esta pesquisa.

Figura 11 – Classificação da pesquisa



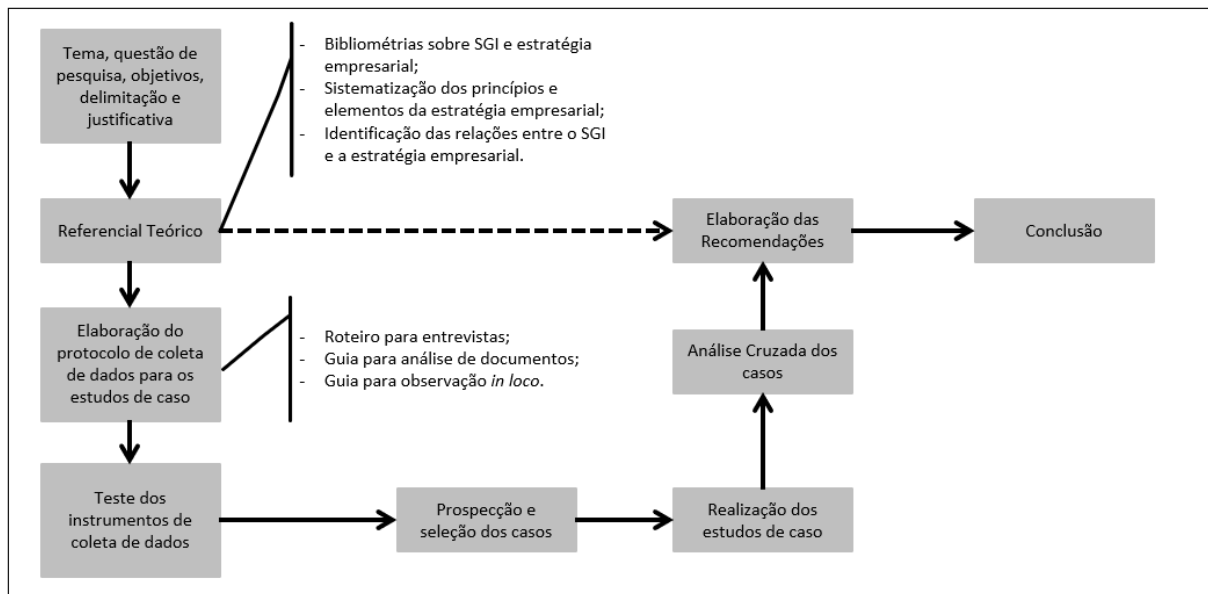
Fonte: Adaptado de Kothari e Garg (2014).

Enquanto a escolha para a realizações dos estudos de caso múltiplos se deu pelo fato de fornecer ao pesquisador um rico conjunto de dados por se tratar de um trabalho simultâneo que envolve múltiplas fontes de evidências e situações variadas, tornando o estudo mais robusto (STRAVOS; WESTBERG, 2009). Especificamente nesta pesquisa as fontes de evidências (instrumentos de coleta de dados) serão a análise de documentos, a observação *in loco* e as entrevistas semi-estruturadas, a fim de que seja assegurada a confiabilidade e a validade da pesquisa (MIGUEL; SOUZA, 2012).

### 3.2 FLUXO METODOLÓGICO

O desenvolvimento desta pesquisa se deu conforme a sequência de atividades do projeto, apresentadas na Figura 12 no fluxo metodológico da pesquisa, com destaque para as atividades executadas.

Figura 12 – Fluxo metodológico para o desenvolvimento da tese



Fonte: Produção do próprio autor.

Os primeiros passos para a realização da tese se deram pelo estabelecimento dos elementos-chave para a elaboração deste trabalho, como a definição do tema, questão de pesquisa, objetivos, delimitação, justificativa, referencial teórico e método de pesquisa. Estas etapas foram concluídas durante o período de exploração inicial da pesquisa.

O passo seguinte para o desenvolvimento deste tese ocorreu por meio da revisão sistemática da literatura científica, que teve como objetivo aprofundar e complementar o referencial teórico visando garantir, além de outros, principalmente a presença dos autores e artigos mais influentes cientificamente sobre ambos os temas (SGI e estratégia). Os levantamentos iniciais para identificar quais são os artigos mais citados em SGI e estratégia empresarial foram realizados, bem como os estudos bibliométricos sobre SGI e estratégia empresarial realizados na etapa de elaboração do referencial teórico.

A sistematização dos princípios da estratégia empresarial, baseados nos trinta artigos mais citados em relação a um dos temas objeto de estudo desta pesquisa foi concluída e encontra-se em processo de revisão na revista *Total Quality Management & Business Excellence*. Assim como a identificação das relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial também já foram concluídas e validadas por três especialistas (um professor, um gerente de SGI e um auditor da ISO).

Os elementos do referencial teórico embasaram a estruturação do protocolo de coleta de dados dos estudos de caso, que são importantes instrumentos para a confiabilidade e validade das informações coletadas (MIGUEL; SOUZA, 2012). Esses elementos, juntamente com os

resultados dos estudos de caso, foram utilizados para subsidiar a estruturação das diretrizes aqui propostas.

Após elaboração dos instrumentos de coleta de dados, foi feita a escolha das empresas para a realização dos estudos de caso. O projeto que norteou o desenvolvimento dos estudos de caso múltiplos contempla os procedimentos apresentados no Quadro 2, denominados por Yin (2015) como táticas de adequação, como forma de aumentar a qualidade e a confiabilidade dos resultados que foram obtidos.

Quadro 2 – Teste do projeto dos estudos de caso múltiplos

| TESTE DO PROJETO DOS ESTUDOS DE CASO                                | PROCEDIMENTOS                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Validade do constructo                                           | a) Utilizar Fontes múltiplas de evidências;<br>b) Estabelecer o encadeamento de evidências;<br>c) Providenciar a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso por informantes-chave. |
| 2) Validade interna (não aplicável a estudos de caso exploratórios) | a) Fazer adequação ao padrão;<br>b) Fazer construção da explanação;<br>c) Fazer análise de séries temporais.                                                                               |
| 3) Validade externa                                                 | a) Utilizar lógica de replicação em estudos de caso múltiplos.                                                                                                                             |
| 4) Confiabilidade                                                   | a) Utilizar protocolo de estudo de caso;<br>b) Desenvolver banco de dados para o estudo de caso.                                                                                           |

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Há vários tipos de estudos de caso, enquanto alguns focam na identificação de relações entre variáveis, outros, por exemplo, se concentram na análise da dinâmica do processo ao longo do tempo (TSANG, 2014). Neste trabalho os estudos de caso múltiplos têm o objetivo de identificar como as principais práticas relacionadas aos SGI e à estratégia empresarial são desenvolvidas e mantidas, quais as suas características, benefícios, principais dificuldades e de que forma o SGI apoia ou pode apoiar a estratégia empresarial nas organizações industriais a serem estudadas e vice-versa.

Foram selecionadas na etapa dos estudos de caso seis empresas industriais que possuem pelo menos dois sistemas de gestão certificados, uma vez que para ser considerado estudos de caso múltiplos, são necessários a realização de pelo menos quatro estudos de caso (YIN, 2015). Para identificar empresas com estas características foram pesquisados os bancos de dados do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), da ISO, da BSI e SAAS para verificação das certificações.

Uma vez selecionados os casos, aconselham-se que para a coleta de dados em estudo de caso múltiplos seja feita análises de documentos, observação *in loco* e entrevistas, com destaque

para a utilização simultânea e triangulada desses instrumentos, o que permite ao pesquisador alcançar maior validade construtiva da pesquisa (MIGUEL; SOUZA, 2012; YIN, 2015).

No presente trabalho, como previamente citado, estes três instrumentos foram utilizados como fontes de evidências para a coleta de dados, no qual foram trianguladas as informações obtidas a fim de se sustentar uma sólida interpretação da realidade estudada (YIN, 2015). Contudo, antes de sua efetiva aplicação foi desenvolvido, conforme ilustra o fluxo metodológico na Figura 12, um protocolo de coleta de dados que foi testado previamente em uma das empresas participantes da pesquisa.

Este protocolo contou com três roteiros embutidos em um único documento, sendo um deles para entrevistas semiestruturadas, outro para análise de documentos e outro para a observação *in loco*. Este protocolo pode ser observado no Apêndice A, e serviu como guia para a realização dos estudo de caso múltiplos.

Destaca-se que o protocolo de pesquisa não teve o objetivo de atender especificamente a cada empresa participante do estudo. O objetivo do protocolo foi auxiliar no desenvolvimento de ações que priorizassem orientações ao autor na identificação das principais características, benefícios, boas práticas e principais dificuldades encontradas nos estudos de caso. Como pode ser observado no Quadro 2, cabe destacar ainda que as validações internas não foram adotadas neste estudo, tendo em vista que não são aplicáveis em estudos de caso exploratórios, como os que estão sendo apresentados aqui.

A análise de documentos é o estudo detalhado da informação pertinente ao objeto de estudo, que incluem instruções escritas e visuais (YIN, 2015). Por meio dela foram estudados os documentos que estejam diretamente ligados aos SGIs e a estratégia empresarial, sejam eles da área ambiental, de qualidade, saúde e segurança do trabalho, responsabilidade social, recursos humanos, produção, finanças, etc.

A observação *in loco* é importante porque permite presenciar fatos que às vezes não são observados nas entrevistas e documentos, ou até mesmo para confirmar informações obtidas a partir destes dois outros instrumentos. Autores destacam que visitas ao “chão-de-fábrica” são importantes para verificar presencialmente o fenômeno estudado (MIGUEL; SOUZA, 2012; YIN, 2015). Assim, foram feitas visitas as plantas de produção e os setores responsáveis pela gestão da qualidade, ambiental, saúde e segurança do trabalho, responsabilidade social, recursos humanos, etc. das empresas estudadas.

A entrevista é um método de coleta de dados que enriquece a pesquisa qualitativa, permitindo ao pesquisador obter inclusive elementos comportamentais do entrevistado. Ela deve considerar uma ótica diversificada em termos de áreas funcionais, níveis hierárquicos,

grau de escolaridade, sexo, etc. (JUPP, 2006; MIGUEL; SOUZA, 2012; YIN, 2015). Foram entrevistados os responsáveis pelos SGIs, e os responsáveis pela estratégia empresarial das organizações, bem como alguns funcionários de nível operacional em cada uma das empresas participantes, a fim de que haja uma maior compreensão da situação real sobre diferentes perspectivas e pontos de vista.

Concluída a análise/relatório individual de cada um dos seis estudos de caso, foi feita uma análise cruzada dos resultados a fim compreendê-los e apresentá-los de maneira transversal. O intuito da análise cruzada é comparar as características das empresas industriais identificadas nos estudos de caso e relacioná-las às suas boas práticas e principais dificuldades principalmente no que tange os elementos dos princípios da estratégia empresarial e do SGI.

Após a análise cruzada dos estudos de caso, foram elaboradas as diretrizes para a utilização do SGI como elemento para fomentar e desenvolver a estratégia organizacional em empresas industriais. Os resultados obtidos nos estudos de caso, juntamente com os elementos do referencial teórico, principalmente as relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial, auxiliaram na elaboração das diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial. Por fim, foi redigida a conclusão e o relatório final da pesquisa.

Contudo, cabe destacar que estas ainda precisam ser validadas por meio de aplicação real destas diretrizes em empresas industriais a partir de pesquisa-ação, de modo que possam ser aperfeiçoadas e posteriormente aplicadas em estudos semelhantes a este voltadas para empresas de outros setores.

### 3.3 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

O Quadro 3 apresenta o cronograma para execução das atividades propostas para o desenvolvimento da pesquisa, com destaque em cinza para o tempo demandado para cada uma das atividades realizadas.

Quadro 3 – Cronograma de execução para o desenvolvimento da pesquisa

| TRIMESTRES<br>ATIVIDADES                                                                                            |                                                                             | 2016 |    |    |    | 2017 |    |    |    | 2018 |    |    |    | 2019 |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
|                                                                                                                     |                                                                             | 1º   | 2º | 3º | 4º | 1º   | 2º | 3º | 4º | 1º   | 2º | 3º | 4º | 1º   | 2º | 3º | 4º |
| <b>Etapa 1:</b> Acompanhamento de disciplinas do programa de Doutorado                                              |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 2:</b> Revisão Bibliográfica e sistemática da literatura científica                                        |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 3:</b> Sistematização dos princípios e elementos do SGI e da estratégia empresarial                        |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 4:</b> Identificação das relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial                          |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 5:</b> Prospecção e contato com as empresas participantes para realização dos estudos de caso              |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Protocolo de Pesquisa</b>                                                                                        | <b>Etapa 6:</b> Elaboração do Roteiro de Entrevistas                        |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
|                                                                                                                     | <b>Etapa 7:</b> Elaboração do Guia para visitas <i>in loco</i> (observação) |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
|                                                                                                                     | <b>Etapa 8:</b> Elaboração do Guia para seleção e análise de documentos     |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
|                                                                                                                     | <b>Etapa 9:</b> Teste do Roteiro e dos Guias                                |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 10:</b> Realização do estudo de caso piloto e redação do relatório individual                              |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 11:</b> Realização dos estudos de caso e redação dos relatórios individuais                                |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 12:</b> Análise cruzada dos estudos de caso múltiplos                                                      |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 13:</b> Elaboração das recomendações para o alinhamento das Diretrizes do SGI com a Estratégia Empresarial |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 14:</b> Exame de Qualificação                                                                              |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 15:</b> Elaboração da Conclusão                                                                            |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 16:</b> Relatório final e defesa da tese                                                                   |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 17:</b> Defesa da tese                                                                                     |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| <b>Etapa 18:</b> Elaboração de artigos científicos e participação em congressos e seminários                        |                                                                             |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |

Fonte: Produção do próprio autor.

Cabe destacar que não é comum manter no texto final de pesquisas científicas o cronograma de execução. No entanto, como um dos propósitos do método de pesquisa é tornar sua replicação possível, decidiu-se deliberar esta informação com intuito de possibilitar ao leitor uma análise mais precisa dos esforços demandados em cada uma das etapas da pesquisa.

A realização dos estudos de caso múltiplos realizados em empresas industriais, cujos os dados obtidos foram interpretados e analisados, serviram também de base para elaboração das diretrizes aqui propostas, uma vez que evidenciaram na prática como acontece a relação do SGI com a estratégia. Na sequência apresenta-se a análise cruzada dos estudos de caso, com destaque para as boas práticas e principais dificuldades identificadas nas empresas



participantes. E por fim são apresentadas as recomendações para as diretrizes do alinhamento do SGI com a estratégia empresarial.

Para divulgação dos resultados do trabalho, durante e ao final da pesquisa, foram e ainda estão sendo confeccionados artigos científicos que foram publicados e submetidos em congressos e periódicos internacionais. E também como resultados dos estudos exploratórios do desenvolvimento desta tese, obteve-se aos seguintes resultados até o presente momento: foram desenvolvidos em conjunto com o grupo de pesquisa do orientador Prof. Dr. Otávio José de Oliveira quatro artigos publicados em periódicos indexados internacionalmente em Engenharias III (dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.159; dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147; dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.114 e dx.doi.org/10.18421/IJQR12.04-09).

Outros dois estudos foram aceitos para apresentação em congressos internacionais. O primeiro foi apresentado e publicado no Congresso Ibero-Americano de Engenharia Mecânica (CIBEM) que foi realizado em Lisboa, Portugal de 23 a 27 de outubro de 2017, no qual seus resultados foram indicados a serem publicados em uma edição especial da Revista internacional *Techniques, Methodologies and Quality* (TMQ). Essa parceria também possibilitou o desenvolvimento do nono capítulo do livro *Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança*, 3º Ed., no qual foram articulados os elementos do SGI e da cultura organizacional (ISBN 9789897232732, Engebook, Porto). O outro artigo foi apresentado no 6th *International Conference on INTEGRITY - RELIABILITY – FAILURE* (IRF 2018), realizado de 22 a 26 de julho de 2018, também em Lisboa, Portugal.

Um projeto de pesquisa internacional (número de concessão 2017/18304-7) coordenado pelo Prof. Dr. Otávio José de Oliveira que conta com a participação de pesquisadores internacionais da Espanha e de Portugal, aos quais fazem parte como pesquisador associado o autor desta tese, também compõem os resultados dessa pesquisa (*Integrated Management System as element for development of sustainability in industrial companies: An Ibero-American contribution*).

Outros estudos relacionados aos objetos de estudo da presente pesquisa desenvolvidos pelo pesquisador desta tese foram submetidos em periódicos internacionais e encontram-se em processo final de revisão. Entre eles estão o estudo da atualização da norma ISO 9001:2008 para ISO 9001: 2015 em cinco empresas indústrias do Vale do Paraíba- SP. Um estudo de revisão bibliométrica que caracteriza a evolução do estado da arte sobre estratégia empresarial, e o estudo que identificou os princípios e elementos da estratégia empresarial. E os resultados referentes aos princípios da estratégia empresarial identificados na literatura científica e que

foram alinhados aos princípios do SGI, conforme será mais bem explicitado na quarta seção “4 – Sistematização dos princípios da estratégia empresarial”, podem ser consultados nos Apêndices B e C.

Ainda estão previstos o desenvolvimento de mais três artigos oriundos dos resultados finais desta tese e que serão submetidos em periódicos internacionais a respeito dos temas. Estes artigos apresentarão os resultados dos estudos de caso múltiplos, com destaque para as boas práticas e principais dificuldades encontradas nestes, a identificação e análise das relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial (Apêndice D), e por fim o desenvolvimento das diretrizes do alinhamento entre o SGI e a estratégia empresarial, que por sua vez é baseado nas boas práticas e principais dificuldades dos estudos de caso e na correlação teórica entre o SGI e a estratégia empresarial.

Sendo assim, cabe destacar que para divulgação dos resultados final desta tese, estão sendo confeccionados artigos científicos que deverão ser submetidos em congressos e em periódicos nacionais e internacionais com objetivo de incentivar a adoção das diretrizes aqui propostas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

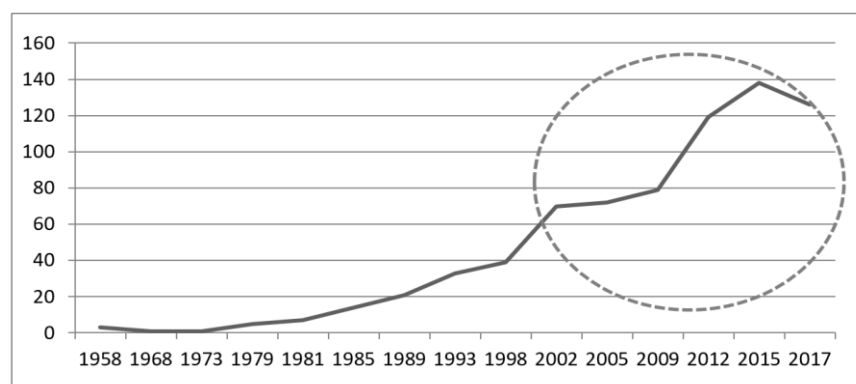
Nesta seção serão apresentados a sistematização a respeito dos seis princípios da estratégia empresarial, bem como as suas relações teóricas com o SGI. Cabe destacar que estes resultados subsidiaram o desenvolvimento do Protocolo de Pesquisa, que por sua vez será a base para a realização dos estudos de caso no setor industrial brasileiro.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Nesta subseção serão apresentados os elementos da Estratégia Empresarial identificados na literatura científica a respeito do tema e a sistematização dos seus princípios. Estes elementos e princípios serão apresentados e discutidos na sequência, tendo em vista a revisão sistemática da literatura realizada no desenvolvimento deste estudo e na experiência do autor. Cabe destacar que este levantamento foi realizado logo no início dos estudos exploratórios desta tese.

Para realização das análises que possibilitaram a identificação dos elementos e princípios mais utilizados pela literatura científica relacionada ao tema, foram selecionados e considerados os trinta (30) artigos mais citados em Estratégia Empresarial no período de 1998 a 2017 (20 anos), período no qual houve um maior interesse dos pesquisadores sobre o tema, evidenciado pela Figura 13 quando observa-se um aumento considerável do número de publicações, sobretudo em relação ao período destacado.

Figura 13 – Evolução do número de publicações referentes ao tema



Fonte: Adaptado do próprio autor com base no Scopus (2017) e Web of Science (2017).

Pesquisas relacionadas à estratégia empresarial em geral apresentam características multidisciplinares e envolvem as mais variadas áreas de pesquisa (KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012; COOMBES; NICHOLSON, 2013). As primeiras publicações sobre estratégia empresarial são do final da década de 50 e desde então desenvolveu-se de forma basicamente progressiva ao longo dos anos, o que também é entendido como um fator relevante para o desenvolvimento de estudos relacionados ao tema (SCOPUS, 2017).

Cabe destacar que o número de publicações referentes a estratégia empresarial começou a se alavancarem coincidentemente com o início do período da era da competitividade, a partir do final dos anos 70 e começo dos anos 80 e se intensificaram ainda mais em meados dos anos 90 com a globalização da economia somados aos turbulentos ambientes em que as organizações estão inseridas, caracterizadas pela intensa competitividade (MOED, 2000; MUST, 2006; COOMBES; NICHOLSON, 2013; VOGEL; GÜTTEL, 2013; FERREIRA *et al.*, 2014).

Os tópicos mais abordados em relação as estratégias empresariais incluem estudos das principais motivações, benefícios e dificuldades da formulação do desenvolvimento estratégico e implementação das estratégias empresariais; planejamento e gerenciamentos estratégicos; caracterização dos diferentes níveis de integração e implementação; performances e inovação; e proposição de diretrizes e modelos para guiar a implantação, desenvolvimento e avaliação das estratégias empresariais (ADNER; LEVINTHAL, 2004; ZOOT; AMIT, 2008; CASADESUS; RICART, 2010; BHARADWAJ; SAWY; PAVLOU, 2013).

Recentemente se tem verificado que esta área tem alcançado um nível significativo de desenvolvimento em relação ao número de publicações e citações acumuladas sobre o tema. Os estudos direcionados a este tema passaram, em grande parte, a apresentar abordagens que combinem o conhecimento gerado nas últimas duas décadas (1998 – 2017), período este que se destaca pelo elevado volume de publicações (artigos e reviews) sobre a estratégia empresarial, impulsionados pela globalização da economia, pelos turbulentos ambientes em que as organizações estão inseridas, caracterizadas pela intensa competitividade, constantes progressos tecnológicos e novas exigências de mercado.

De acordo com Teece (2010) essa análise de casos bem-sucedidos, evoluções, discussões, etc. são extremamente necessárias para que o *benchmarking* possa ser promovido e, assim, bases sólidas para o desenvolvimento da área das estratégias empresariais e gerenciais sejam construídas.

Nesse sentido, cabe destacar alguns artigos publicados no período de (1998 – 2017) que trazem, por exemplo, a criação de um modelo para “inovação” da avaliação da estratégia empresarial (FIGGE *et al.*, 2002; TEECE, 2010; BHARADWAJ; SAWY; PAVLOU, 2013).

A apresentação de um overview teórico sobre a evolução das pesquisas sobre as estratégias organizacionais e gerenciais para investigações futuras (MOED, 2000; MUST, 2006; COOMBES; NICHOLSON, 2013 VOGEL; GÜTTEL, 2013; FERREIRA *et al.*, 2014; GHEMAWAT, 2016).

Revisões da literatura conduzidas especificamente para identificação de benefícios e dificuldades do processo de formulação e execução da estratégia empresarial (PENG; WANG; JIANG, 2008; VORHIES; MORGAN, 2003; OLSON; SLATER; HULT, 2005; ZOOT; AMIT, 2008; CASADESUS; RICART, 2010).

E as análises empíricas dos processos de formulação e execução das estratégias empresariais sob a perspectiva de organizações localizadas em diferentes países e de diferentes portes setores (PENG, 2002; ROSENZWEING; ROTH; DEAN, 2003; AUGIER; TEECE, 2009; GIANNI; GOTZAMANI; VOUZA, 2017).

Apesar disso, verificou-se que os principais elementos embaixadores para a formulação e execução da estratégia organizacional ainda não foram sistematizados. De maneira geral, é possível observar na literatura o uso de elementos estruturais para o desenvolvimento das pesquisas (teóricas e empíricas), no entanto, eles variam de estudo para estudo, uma vez que ainda não foi realizada uma sistematização que contemplem em uma só base teórica esta questão.

A busca destes artigos foi realizada nas bases de dados do Scopus e da Web of Science até o dia 29 de Março de 2018. Em ambas, utilizou-se o termo “*Business Strategy\*ies*” apenas nos títulos. O resultado foi filtrado por período (1998 a 2017), pois considerou-se que essa busca abrangeria os artigos mais relevantes e atuais para o desenvolvimento deste estudo. Outros filtros utilizados foram os tipos de documentos (apenas artigos e *reviews*) e o idioma (apenas em inglês). A busca com os refinamentos resultou em 751 artigos no Scopus e 453 na Web of Science, os quais foram ranqueados em ordem decrescente de citações, excluindo-se os que estavam fora do escopo de estudo.

Desta maneira, foi com base em uma profunda análise de conteúdo dos 30 artigos mais citados que foram identificados os elementos da Estratégia Empresarial e sistematizados os princípios a eles relacionados. A análise de conteúdo tem como propósito identificar em um documento a frequência com que determinados elementos são abordadas por assunto. Elas podem variar de estudo para estudo, de acordo com as necessidades e natureza da pesquisa, e com os propósitos do pesquisador (SCOTT, 2006).

No entanto, Scott (2006) alerta que as análises de conteúdo devem contemplar sempre que possível, uma ampla gama de fontes aderentes relevantes ao determinado tema. Assim,

justifica-se o critério de selecionar os 30 artigos mais citados, pois considerou-se que este portfólio de documentos seria relevante e pertinente ao estudo, no qual notou-se que a partir do trigésimo artigo do ranking o número de citações começa a reduzir consideravelmente, sendo em média inferior a 80 citações.

Destacando que os estudos relacionados a estratégia empresarial são de características multidisciplinares e contemplam uma extensa área do conhecimento, tal característica que justifica o elevado número de citações referentes as publicações sobre estratégias empresariais. A lista completa com as informações gerais destes 30 artigos, incluindo o número de citações de cada um deles, pode ser consultada no Apêndice B.

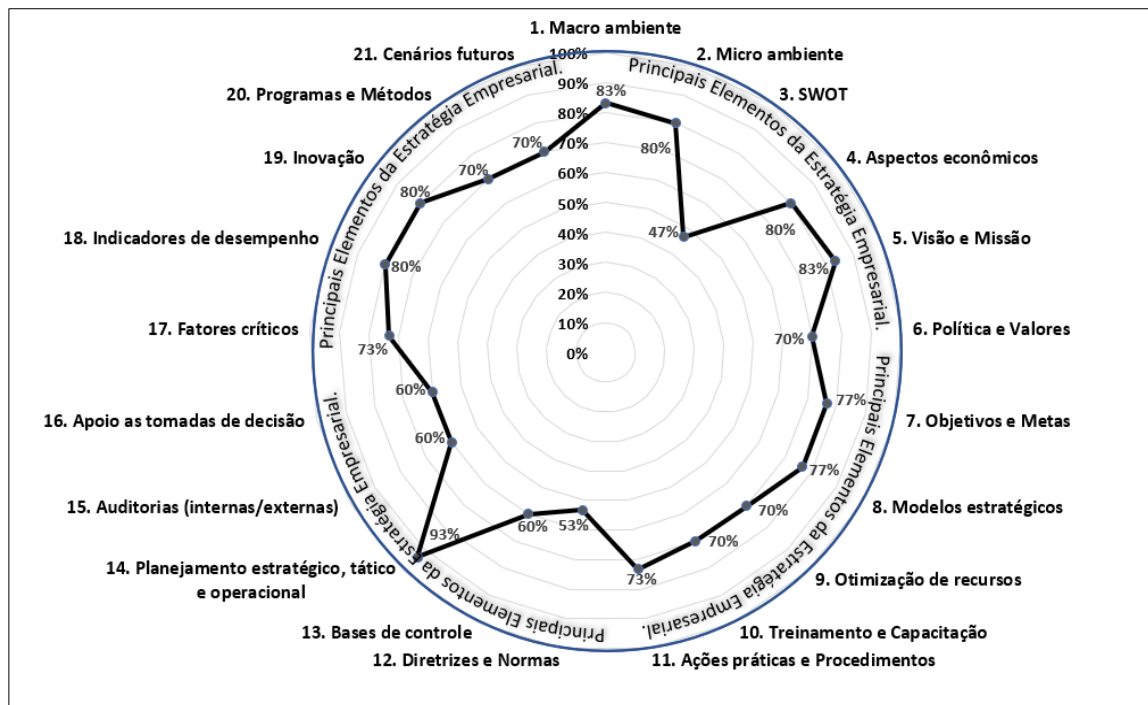
Assim, neste estudo foram identificados os elementos da Estratégia Empresarial e a frequência em que estes foram mencionados nos 30 artigos analisados, conforme mostram o Apêndice C.

Em seguida, os elementos foram agrupados em categorias (ou princípios), no qual levou-se em conta a frequência de aparição do elemento, portanto, quanto maior a frequência, maior a relevância do elemento, e na experiência do autor deste tese. Todo o processo de sistematização dos princípios e a sua discussão são apresentados na seção de resultados e discussões. Por fim, elaborou-se as conclusões do estudo.

Após uma análise de conteúdo profunda dos 30 artigos mais citados relacionados a Estratégia Empresarial, chegou-se a um conjunto de 21 elementos. Identificados estes elementos, a próxima etapa se deu por meio de uma análise cruzados dos artigos selecionados, a fim de verificar quantos e quais artigos relacionaram cada um dos 21 elementos. A revisão dos principais elementos para formulação da Estratégia Empresarial pode ser consultada também no Apêndice C e mais adiante na Figura 15.

Dessa forma, foi possível observar que os elementos identificados na literatura científica a sobre a estratégia empresarial abordam diversos aspectos, como políticas e valores da empresa, objetivos e metas, interação dos ambientes organizacionais (interno e externo), análise da conjuntura econômica, treinamento e capacitação, bases de controle, avaliação de indicadores de desempenho, identificação de fatores críticos, inovação, etc. No entanto, alguns destes elementos aparecem com muito mais frequência do que outros nos artigos analisados, como por exemplo, no caso do elemento 14 (Planejamento estratégico, tático e operacional), que quando comparado com o elemento 3 (SWOT) aparece com uma frequência 46% maior (frequências de 93% e 47%, respectivamente). A frequência destes elementos está apresentada em destaque na Figura 14.

Figura 14 – Principais elementos para a formulação da Estratégia Empresarial



Fonte: Produção do próprio autor.

A Figura 14 apresenta as frequências com que os elementos identificados são abordados nos artigos. Os elementos constantes na área destacada são aqueles que aparecem de forma mais recorrente no portfólio de artigos analisados.

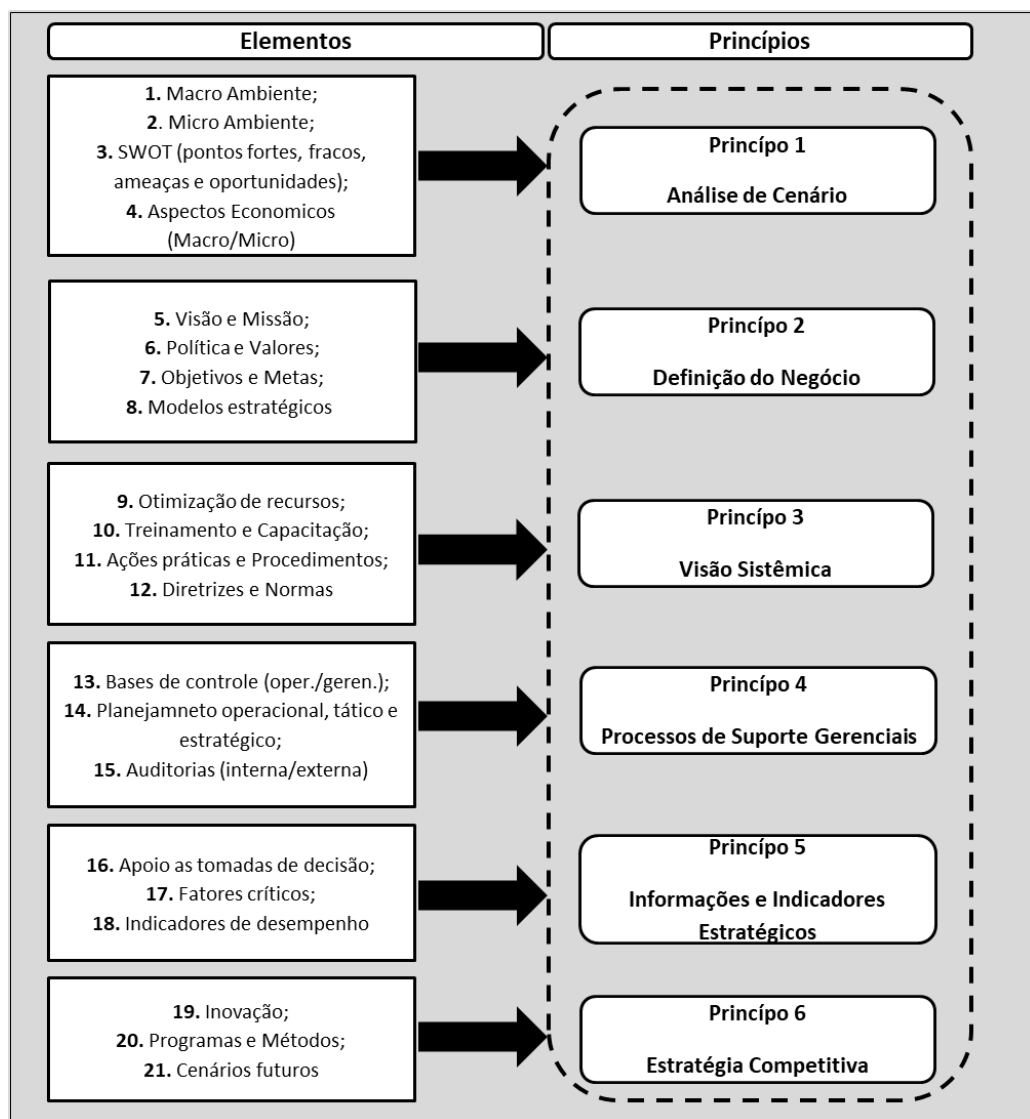
Dessa forma, se um elemento tem peso igual a 18 como por exemplo, o elemento 15 (Auditorias internas/externas), isso significa que este elemento foi identificado em 18 dos 30 artigos analisados, o que resulta em uma frequência equivalente a 60%. É possível observar que apenas os elementos 3, 12, 13, 15 e 16, que representam respectivamente os elementos SWOT, Diretrizes e Normas, Bases de controle, Auditorias e apoio as tomadas de decisão, apresentaram frequências inferiores a 70%, já os demais elementos são mencionados em pelo menos 70% dos artigos, configurando-se, portanto, elementos essencialmente importantes para um bom desenvolvimento e manutenção da Estratégia Empresarial. Estes elementos, assim como seus pesos e frequências, podem ser identificados também no Apêndice C.

Estes elementos com maiores incidências identificados na literatura científica foram considerados as mais relevantes, dessa forma lideraram o desenvolvimento dos princípios, enquanto os que tiveram menores incidências foram *clusterizados* por similaridades. O processo de agrupamento dos elementos e sistematização dos princípios da Estratégia Empresarial é apresentado na Figura 15.

É possível observar também na Figura 15 que estes elementos puderam ser agrupados a partir de uma análise crítica considerando 6 princípios norteadores para o desenvolvimento da Estratégia Empresarial, sendo eles: 1) Análise de Cenário; 2) Definição do Negócio; 3) Visão Sistêmica; 4) Processos de Suporte Gerenciais; 5) Informações e Indicadores Estratégicos e 6) Estratégia Competitiva.

Nota-se ainda que cada um dos seis princípios sistematizados apresentaram pelo menos um elemento que tenha frequência igual ou superior a 70%, com destaque para o segundo e sexto princípios (Definição do Negócio e Estratégia Competitiva) que foram agrupados contemplando apenas elementos que tiveram frequências igual ou superior a 70%.

Figura 15 – Sistematização dos princípios da Estratégia Empresarial

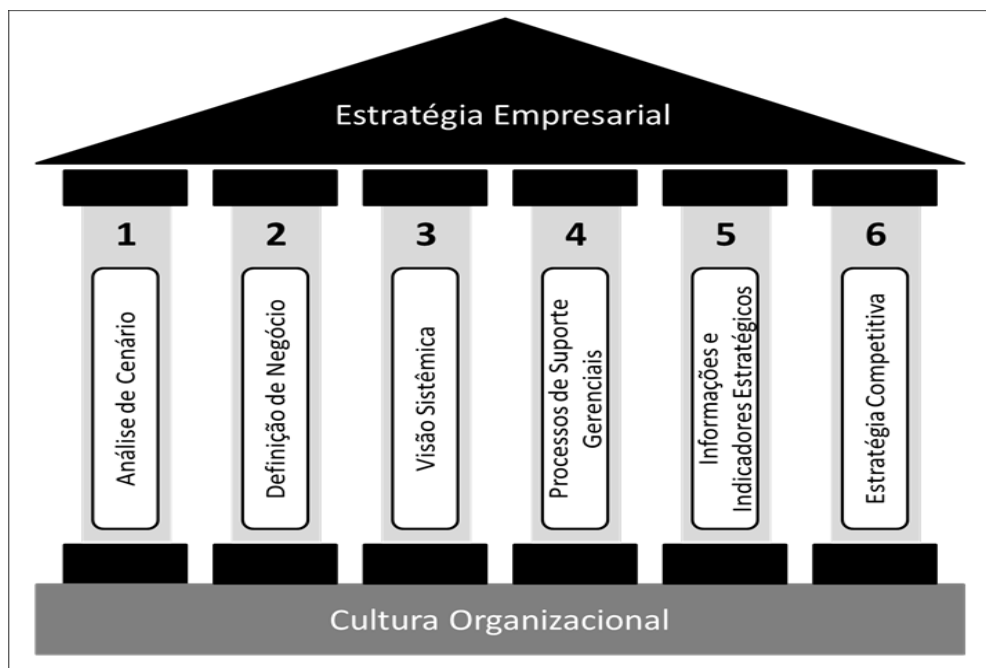


Fonte: Produção do próprio autor.



Estes princípios devem abordar de maneira clara e efetiva os elementos que foram amplamente citados e analisados na literatura científica, mas que, até o momento, não haviam sido agrupados sistematicamente de forma a auxiliar na compreensão de quais são os principais elementos estruturais que compõem a estratégia empresarial. Dessa forma, cada princípio apresentado corresponde a um pilar de desenvolvimento, que é resultado de uma *clusterização* de elementos similares e/ou relacionados. Sendo assim, a Figura 16 apresenta uma ilustração dos princípios dentro de uma possível estrutura da estratégia empresarial.

Figura 16 – Princípios da Estratégia Empresarial



Fonte: Produção do próprio autor.

Na Figura 16 é possível observar que a estratégia empresarial pode ser sustentada pelos 6 princípios criados, os quais serão desenvolvidos por meio das características da cultura organizacional e devem ser operacionalizados aplicando-se os elementos identificados na literatura científica a respeito do tema.

A Análise de Cenário; Definição do Negócio; Visão Sistêmica; Processos de Suporte Gerenciais; Informações e Indicadores Estratégicos e Estratégia Competitiva serão considerados no processo de operacionalização da estratégia empresarial aos quais também deve-se levar em conta as características da cultura organizacional presente na empresa, a fim de que estes princípios sejam implementados corretamente e possam auxiliar no desenvolvimento estratégico bem-sucedido.

Assim, tanto abordagens teóricas como aplicadas devem contemplar os 6 princípios de maneira equilibrada e coesa as características da cultura organizacional, a fim de que o desenvolvimento e o gerenciamento da estratégia empresarial sejam harmônicos e convirjam entre si.

Nesse sentido, cabe destacar que os princípios sistematizados são naturalmente relacionados entre si, e portanto, não devem ser necessariamente desenvolvidos de maneira sequencial, ou seja, o segundo e terceiro princípio (Definição do Negócio e Visão Sistêmica) por exemplo, não precisam ser abordados de maneira sequencial, uma vez que dependendo da situação é possível que se tenha uma visão sistêmica de um determinado mercado sem antes mesmo de se definir qual será sua estratégia de negócio. Ou até mesmo em algumas situações no qual estes princípios podem ser abordados em paralelo, isto é, onde estas atividades acontecem de modo simultâneo.

Os seis princípios da estratégia empresarial (Análise de Cenário; Definição do Negócio; Visão Sistêmica; Processos de Suporte Gerenciais; Informações e Indicadores Estratégicos e Estratégia Competitiva) serão apresentados e discutidos à luz da literatura científica relacionada ao tema.

#### ▪ *Princípio 1 – Análise de Cenário*

Cabe destacar que o primeiro princípio foi desenvolvido com base em quatro elementos (Macro ambiente; Mico ambiente; SWOT; e Aspectos econômicos). A análise de cenário deve ser o primeiro passo para a definição de qualquer negócio (VORHIES; MORGAN, 2003; CASADESUS; RICART, 2010; AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012).

É essencial para qualquer empresa conhecer quais são as principais características do ambiente ao qual pretende-se inserir, e conseqüentemente competir e se possível sobreviver (HUNT; LAMBE, 2000; PENG, 2002). Dessa forma, foi definido que o primeiro princípio para uma sólida formulação da estratégia empresarial deve levar em considerações as principais características externas (macro ambiente) e internas (micro ambiente) que envolvem todo o negócio organizacional.

Tanto na identificação das principais características internas como externas, a organização deve respeitar suas limitações, considerando principalmente características relacionadas a sua cultura organizacional como, filosofias, ética, ideias, crença, ideologias, mentalidade, comprometimento, consensos, tradições, caráter, criatividade, percepção, entre outros (HUNT; LAMBE, 2000).

Quanto aos aspectos internos, estes podem ser diretamente relacionados aos recursos e capacitações que a empresa detém, podendo estes serem tangíveis ou intangíveis (RICHARD, 2000; PENG, 2002). Já os aspectos externos devem estar alinhados sobretudo aos anseios e expectativas de seus clientes, potenciais clientes, stakeholders e outras partes interessadas (OREG, 2007; DUBEY *et al.*, 2016).

Uma ferramenta muito utilizada que ampara as empresas na verificação destas características é a análise SWOT, que colabora no processo de identificação dos pontos fortes, fracos, possíveis ameaças e oportunidades que a organização possa se deparar (VORHIES; MORGAN, 2003; CASADESUS; RICART, 2010).

Esse modelo é uma ferramenta utilizada para fazer análise do ambiente e permitir a percepção de cenários alternativos para o ambiente de negócio. Visa efetuar uma síntese das análises internas e externas do ambiente empresarial, identificar os elementos-chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas que envolvam os riscos e as possibilidades de sucesso organizacional (VORHIES; MORGAN, 2003; AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012).

Dessa forma, pode ser utilizada como base para a definição da estratégia a ser adotada, devido a sua simplicidade, também pode ser empregada em qualquer tipo de análise de cenário, o que a torna um elemento transversal (AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012). Assim, uma adequada análise SWOT permite que a organização utilize melhor seus recursos e otimize suas tomadas de decisão (HUNT; LAMBE, 2000; PENG, 2002).

Além disso, aconselha-se que parâmetros econômicos como a análise de conjuntura econômica sejam considerados, dessa forma, a análise SWOT pode ser trabalhada em paralelo com a análise dos aspectos econômicos, sejam macros econômicos ou micros econômicos, uma vez que possibilita a identificação de possíveis ameaças e oportunidades, que em muitos casos são oriundas de comportamentos financeiros, entre eles, aspectos monetário, taxas de juros, inflação, políticas macroeconômicas, políticas cambiais, entre outros (OREG, 2007; AUGIER; TEECE, 2009; DUBEY *et al.*, 2016).

#### ▪ *Princípio 2 – Definição do Negócio*

Após toda análise de cenário, deve-se chegar a definição do negócio propriamente dito, ou seja, é nesta etapa (princípio) que serão definidos qual a visão e missão da empresa, política e valores organizacionais, objetivos e metas, e os modelos estratégicos, os quais devem ser

norteados considerando, suas limitações e respeitando principalmente sua cultura organizacional (HUNT; LAMBE, 2000; SLATER; OLSON, 2001).

A definição do negócio de uma organização é a premissa de quais produtos e/ou serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes (WHITLEY, 2000; GEBAUER *et al.*, 2010). Dessa forma, a definição do negócio trabalha atrelada com a ideia de visão e missão da empresa, na qual a visão é definida pela razão básica de existência da organização, enquanto a missão define o papel que a empresa desempenha para seus clientes e outras partes interessadas (HUNT; LAMBE, 2000; SLATER; OLSON, 2001; KRISTAL; HUANG; ROTH, 2010; MESKENDAHL, 2010).

Definidos os propósitos de atuação e a missão da empresa é necessário estabelecer qual a política de atuação da organização, na qual os valores da empresa estão intrínsecos aos princípios éticos e morais dos indivíduos que atuam na organização. Assim, a política auxilia no suporte de toda estrutura organizacional da empresa, além disso, elas guiam a conduta dos valores da organização, sendo estas “inegociáveis”, e que retratam o comportamento e atitude de seus colaboradores, tanto internamente como no relacionamento entre eles, bem como externamente, considerando a relação com os clientes, fornecedores e sociedade (HÅKANSSON; SNEHOTA 2006; MESKENDAHL, 2010).

Já os objetivos e metas são os resultados que a organização pretende atingir, podendo variar de acordo com a necessidade da empresa, podem ser definidos como objetivo de curto, médio ou longo prazo (SLATER; OLSON, 2001; MESKENDAHL, 2010). Algumas empresas utilizam os seus objetivos como base para o desenvolvimento do planejamento estratégico (FIGGE *et al.*, 2002). Cabe destacar que no processo de definição dos objetivos, é importante que sejam criados critérios quantificáveis para que os parâmetros internos e externos possam ser mensurados (HUNT; LAMBE, 2000; RICHARD, 2000).

Muitos modelos estratégicos podem ser utilizados para auxiliar e dar suporte para as organizações para o estabelecimento de objetivos e metas, com destaque para os tradicionais modelos estratégicos de Porter, *Resource Based View* (RBV), *Balanced Score Card* (BSC), entre outros.

Uma alternativa muito utilizada também pelas organizações para o estabelecimento de objetivos e metas e que pode ser considerada uma ferramenta mais simples se comparada aos tradicionais modelos estratégicos para dar suporte a estratégia empresarial, passa pelo *Business Plan*, que é uma ferramenta de planejamento dinâmico que descreve um negócio, projeta estratégias operacionais, minimiza riscos e prevê resultados financeiros. Além disso, a principal função do *Business Plan* é estruturar as principais visões e alternativas para uma análise correta

de viabilidade do negócio, o que auxilia na inserção ao mercado e também contribui para o estabelecimento de vantagens competitivas, que pode representar a sobrevivência da empresa (OLSON; SLATER; HULT, 2005; ZOTT; AMIT, 2008). Segundo Olson, Slater; Hult (2005), a estratégia de inserção no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial para o planejamento organizacional.

▪ *Princípio 3 – Visão Sistêmica*

O desenvolvimento do terceiro princípio teve o suporte de outros quatro elementos (Otimização de recursos; Treinamento e Capacitação; Ações práticas e Procedimentos; e Diretrizes e Normas). Cabe destacar que esta visão global também faz parte do planejamento estratégico. É comum as organizações enfrentem constantemente o desafio de produzir mais gastando mesmo. Neste contexto, muitas empresas procuram por meio da otimização de recursos melhorias em seus processos, de maneira que resulte na redução de custos e da correta identificação sobre o que cada processo realmente representa dentro do negócio (HUNT; LAMBE, 2000; SLATER; OLSON, 2001).

Dessa forma, o propósito da otimização de recursos, passa pelos esforços de reduzir ou eliminar desperdício de tempo, gastos desnecessários, gargalos e erros, que podem influenciar nos objetivos e metas organizacionais (WHITLEY, 2000; GEBAUER *et al.*, 2010). Sendo assim, o desenvolvimento da estratégia empresarial deve contemplar elementos que proporcionem as empresas uma gestão sistêmica, principalmente, de seus recursos.

Um dos principais pontos para eficaz otimização de recursos estão atrelados a capacitação e treinamento de seus colaboradores, levando em conta que estes elementos podem proporcionar as organizações um maior aproveitamento, sobretudo, de seus recursos humanos, que são fundamentais para melhor desempenho gerencial, uma vez que estes processos devem ser conduzidos e monitorados pela mão de obra organizacional (RICHARD, 2000; PENG, 2002; BHARADWAJ; SAWY; PAVLOU, 2013).

O investimento em treinamento e capacitação tendem a proporcionar as empresas uma mão de obra mais qualificada, dessa forma, estes elementos podem auxiliar também no desenvolvimento de habilidades cognitivas e organizacionais de seus colaboradores que podem ser determinantes, por exemplo, para a correta seleção de funcionário para uma função específica (GEBAUER *et al.*, 2010; MESKENDAHL, 2010).

Deve-se ainda salientar que o aprimoramento da mão de obra deve ser contínua e sistêmica, podendo também ser estendida aos demais princípios da estratégia empresarial, o que

torna este elemento transversal. A otimização de recursos e o investimento em treinamento e capacitação também podem ajudar as empresas no desenvolvimento de ações práticas e procedimentos que devem auxiliar a gestão sistêmica da estratégia empresarial. Cabe destacar ainda que o desenvolvimento de ações práticas e procedimentos permite que a organização controle a estratégia vigente sem que esta divirja de seus objetivos e metas (HUNT; LAMBE, 2000; SLATER; OLSON, 2001).

Uma outra maneira de orientar as ações práticas e procedimentos utilizados pela organização, se dá por meio de diretrizes e normas que auxiliam no bom funcionamento da estratégia empresarial, bem como delimitam e orientam as ações de seus funcionários em direção ao cumprimento de suas políticas, objetivos e metas, além de refletir a cultura organizacional da empresa, considerando sobretudo sua visão, missão e valores (RITTER; GEMÜNDEN, 2004).

Dessa forma, as normas e diretrizes estabelecem as regras a serem cumpridas para o atingimento dos objetivos estabelecidos. Estas também podem ser estruturadas por meio de documentos estabelecidos para orientação de determinadas atividades e procedimentos, além de serem utilizados para a solução ou prevenção de problemas (RITTER; GEMÜNDEN, 2004; FERNÁNDEZ; NIETO, 2005).

A principal características das diretrizes e normas no processo de gestão sistêmica da estratégia empresarial, é assegurar as características desejáveis de produtos e/ou serviços da organização, visando a excelência em termos de confiabilidade, eficiência, qualidade, segurança, responsabilidades ambientais e sociais. Neste contexto, sugere-se que as empresas utilizem a certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), de acordo com a norma ISO 9001, Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), de acordo com a norma ISO 14001, Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST), de acordo com a OHSAS 18001 e Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Corporativa (SGRSC), de acordo com a SA 8000 que são as normalizações de sistemas de gestão mais comumente utilizadas no cenário empresarial (OLIVEIRA, 2013; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

#### ▪ *Princípio 4 – Processos de Suporte Gerenciais*

O quarto princípio está baseado em três elementos (Bases de controle; planejamento estratégico, tático e operacional; e Auditorias). Os processos e suportes gerenciais têm o objetivo de permitir que os gestores coordenem as atividades da empresa. Eles estão ligados ao

controle e monitoramento de todo o processo produtivo da organização e influencia diretamente as metas e objetivos do negócio (HUNT; LAMBE, 2000; SLATER; OLSON, 2001).

Os processos de suporte gerenciais devem sistematizar todas as atividades da empresa e podem ser observados por meio dos fluxos destas atividades organizacionais, buscando meios de melhorias para uma maior produtividade, dessa forma, o mapeamento desses processos é essencial para garantir o bom funcionamento de todo sistema (SIMON *et al.*, 2014; ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015).

Inicialmente, deve ser feita a identificação de todos os participantes das atividades da empresa, definindo suas funções e responsabilidades (ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014). Feito isso, outro ponto importante é a definição das atividades iniciais e finais de cada processo da empresa, conhecidos como “entradas” e “saídas”. Uma ordem de serviço, por exemplo, funciona como uma entrada, enquanto a entrega de um produto é a saída.

Sem essa identificação, todo o sistema tende a ficar desorganizado e, conseqüentemente, propenso a falhar (SIMON *et al.*, 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015). Com a organização e mapeamento dos processos gerenciais, é possível identificar erros e falhas antes mesmo que eles ocorram e, com isso, apresentar soluções rápidas e eficientes, garantindo que todo o sistema continue funcionando de forma eficiente (RITTER; GEMÜNDEN, 2004; FERNÁNDEZ; NIETO, 2005).

Outra maneira de organizar os processos gerenciais da organização pode ser por meio do planejamento estratégico, tático e operacional da empresa. Recomenda-se que este planejamento seja desenvolvido seguindo uma abordagem *top-down*, isto é, que inicia-se no nível estratégico e é progressivamente implantada nos demais níveis (PENG, 2002; BHARADWAJ; SAWY; PAVLOU, 2013). Eles devem ser estabelecidos de forma que seus resultados representem informações importantes e reais sobre o desempenho da estratégia.

O planejamento estratégico é um processo permanentemente contínuo. Ele visa a racionalidade das tomadas de decisões e a alocação dos recursos organizacionais de forma mais eficiente possível, o que pode gerar mudanças e inovações na empresa. Em sua maioria, as decisões estratégicas são de responsabilidades dos proprietários, presidente, diretoria, porém, dependendo da forma como a organização concebe seus processos mais pessoas com outras atribuições podem ser incluídas nesta etapa (OLSON; SLATER; HULT, 2005; AUGIER; TEECE, 2009; MESKENDAHL, 2010). É importante ressaltar que os ocupantes de cargos estratégicos devem evitar ao máximo atividades administrativas de nível tático e atividades de execução em níveis operacionais.

Já o planejamento tático também integra a estrutura da organização para fazer frente aos desafios estratégicos, desdobrando os objetivos institucionais em metas departamentais. No geral, os integrantes deste nível devem se apropriar da estratégia para desdobrá-la em ações concretas nas suas áreas e processos de atuação (PENG, 2002; OLSON; SLATER; HULT, 2005). De acordo com Olson, Slater; Hult (2005), o planejamento tático é considerada um nível de gerência média ou intermediária. Sendo assim, de maneira geral o plano tático tem por finalidade especificar de que modo o seu setor, processo ou projeto ajudará no alcance dos objetivos gerais da organização (AUGIER; TEECE, 2009).

Por outro lado, o planejamento operacional é definido pela formalização dos objetivos e procedimentos, ou seja, tem como principal finalidade desdobrar os planos táticos de cada departamento em propostas operacionais para cada atividade. Dessa forma, o planejamento operacional possui curto alcance (o menor entre os três níveis), estando diretamente ligado com a área técnica de execução de um determinado plano de ação (OLSON; SLATER; HULT, 2005; AUGIER; TEECE, 2009; MESKENDAHL, 2010). Segundo Bharadwaj, Sawy; Pavlou (2013), o planejamento operacional trata de cada tarefa ou atividade de forma isolada, preocupando-se apenas com alcance de metas específicas.

Após a definição dos níveis gerenciais, táticos e operacionais recomenda-se que a organização monitore o processo de execução da estratégia empresarial de maneira alinhada aos anseios e necessidades do mercado em que atua. Sendo assim, algumas organizações passaram a controlar a estratégia empresarial por meio de auditorias internas e externas, as quais já são práticas comuns em empresas que utilizam os sistemas normalizados de gestão, certificáveis ou não (PENG, 2002; ABAD; DALMAU; VILAJOSANA, 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015).

O desenvolvimento de bases de controle a fim de monitorar os desdobramentos da estratégia empresarial, tornou-se uma prática comum entre as organizações. As bases de controle normalmente são elementos que representam as informações dos processos operacionais e gerenciais, no qual as atividades são comparadas com o que foi definido inicialmente (visão, missão, objetivos e metas). E caso haja alguma discrepância entre os objetivos e os resultados, ações corretivas podem ser praticadas para assegurar a realização dos objetivos, em alguns casos podendo indicar até a necessidade de alterar o próprio objetivo (HUNT; LAMBE, 2000; MESKENDAHL, 2010).

O controle de processo não significa apenas fiscalizar. Controle é o meio de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos (OLSON; SLATER; HULT, 2005; MESKENDAHL, 2010).



Fazem parte deste processo por exemplo, a busca de informações sobre o desempenho. Assim, a definição da informação a ser produzida depende dos padrões de controle, dessa forma, é imprescindível saber como e o que deve-se monitorar. Os padrões de controle pode ser registrados nas ferramentas de planejamento como cronogramas de execução, orçamentos, planilhas de recursos, parâmetros estatísticos, especificações de qualidade, meio ambiente e segurança, entre outros (AUGIER; TEECE, 2009).

▪ *Princípio 5 – Informações e Indicadores Estratégicos*

O quinto princípio teve o suporte de outros três elementos (Apoia as tomadas de decisão; Fatores críticos; e Indicadores de desempenho). As informações e indicadores estratégicos têm como objetivo principal identificar quais são os fatores considerados críticos para a organização, dando suporte aos processos gerenciais e auxiliando a empresa em suas tomadas de decisão, sejam elas administrativas, estratégicas, táticas e operacionais. É neste princípio que são disponibilizadas as informações mais cruciais para a estratégia empresarial, o que pode determinar o fracasso ou o sucesso da organização.

Dessa forma, as informações estratégicas estão diretamente relacionadas aos indicadores de desempenho organizacional. Os indicadores de desempenho são ferramentas básicas utilizadas para o gerenciamento do sistema organizacional, no qual estes processos são capazes de aferir os processos organizacionais e apontar possíveis alterações nos planejamentos já definidos (SIMON *et al.*, 2014; GIANNI; GOTZAMANI, 2015). Os indicadores são essenciais para o planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando a verificação do estabelecimento de metas e os seus possíveis desdobramentos, já que os seus resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos empresariais, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento (OLSON; SLATER; HULT, 2005; AUGIER; TEECE, 2009; BHARADWAJ; SAWY; PAVLOU, 2013).

Um dos pontos essenciais para qualquer organização é a capacidade de aplicar com sucesso as informações oriundas de seus indicadores de desempenho para a controle da sua produtividade, viabilizando um maior conhecimento global de seus processos, que podem estar relacionados ou não com seus pontos críticos, o que permite uma avaliação contínua da eficiência, eficácia e efetividade de seus processos e também de seu corpo de colaboradores (OLSON; SLATER; HULT, 2005; PENG; WANG; JIANG, 2008).

Normalmente os indicadores de desempenho organizacional são utilizados pelos gestores da alta administração. Este elemento apresenta características transversais, visto que eles podem

ser usados também como ferramenta de estratégia por diferentes níveis e departamentos organizacionais (OLSON; SLATER; HULT, 2005; PENG; WANG; JIANG, 2008; MESKENDAHL, 2010; BHARADWAJ; SAWY; PAVLOU, 2013).

Por isso que é conveniente que a empresa faça o uso de mais de um indicador com o intuito de realizar uma tomada de decisão eficaz, uma vez que, sem controle não há gerenciamento e sem medição, não existe controle (OLSON; SLATER; HULT, 2005; PENG; WANG; JIANG, 2008).

O processo de comparar e tirar conclusões sobre o desempenho empresarial, também chamado de avaliação, auxilia ainda no suporte da identificação de fatores críticos, fatores este que em geral norteiam os processos gerenciais estratégicos (RICHARD, 2000; PENG, 2002)

No entanto, a utilização da informação para a tomada de decisões que garantam o comprimento de objetivos e metas passam pelos denominados “fatores humanos”, ou seja, características como o nível de capacitação e conhecimento dos funcionários influenciam em como estas bases serão controladas (OLSON; SLATER; HULT, 2005; PENG; WANG; JIANG, 2008). Sendo assim, funcionários mais bem preparados tendem a identificar possíveis situações que venham a estar em desacordo com o que foi estabelecido previamente.

#### ▪ *Princípio 6 – Estratégia Competitiva*

E por último, o sexto princípio também teve o apoio de outros três elementos (Inovação; Programas e Métodos; e Cenários futuros). A estratégia competitiva se refere a maneira ou como a empresa irá competir em um determinado mercado, em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a adquirir vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, as empresas precisam desenvolver estratégias diferenciadas para desfrutarem a possibilidade de obter “um lugar ao sol”. A vantagem competitiva de uma empresa surge do valor que se consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação, ou seja, é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, diferente de custo, que é o valor financeiro apenas (AUGIER; TEECE, 2009; CASADESUS; RICART, 2010).

Muitas empresas desenvolvem suas estratégias somente com referências em informações obtidas apenas em experiências anteriores. A estratégia competitiva de uma empresa deve ser traçada considerando possíveis cenários futuros, ou seja, para perspectivas futuras, para onde a empresa deseja estar, como deseja chegar e o que precisará fazer para chegar. Uma estratégia somente será competitiva se tiver sustentabilidade frente a seus concorrentes durante longo período de tempo (TEECE, 2010).

Uma das alternativas mais usadas pelas organizações a fim de alcançarem vantagens competitivas sustentáveis e por meio de ações e práticas inovadoras. A inovação organizacional pode compreender a implementação de novas práticas organizacionais e procedimentos para a realização do trabalho (CASADESUS; RICART, 2010; TEECE, 2010).

A inovação organizacional tem como objetivo a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos, operacionais ou de mudanças empresariais, melhorando a produtividade do trabalho, o conhecimento adquirido dentro e fora da empresa ou ainda reduzindo os custos de suprimentos (BHARADWAJ; SAWY; PAVLOU, 2013). O termo inovação pode ser definido também como novas combinações de recursos, sendo concebido como o resultado de processos de aprendizagem e significados compartilhados, no qual os conhecimentos adquiridos são combinados e estruturados em novas soluções (HUNT; LAMBE, 2000; SLATER; OLSON, 2001).

Para que a empresa crie um contexto organizacional inovador, espera-se que a mesma tenha um conjunto mínimo de capacidades criativas para que possa executar suas atividades e gerar novas ideias (VORHIES; MORGAN, 2003; OLSON; SLATER; HULT, 2005). Em muitos casos, uma inovação de serviço pode ser apenas de um tipo, neste caso, as empresas podem oferecer um novo serviço ou novas características de um serviço sem mudar o método oferecido (HOMBURG; HOYER; FASSNACHT, 2002).

Teece (2010) afirma que um dos equívocos mais comuns é entender que a inovação trata apenas de novas tecnologias. Entretanto, a inovação não se resume apenas a mudanças tecnológicas. Empresas de alto desempenho inovam ao dar sustentação tanto a novos modelos de negócios quanto a tecnologias aprimoradas. Assim, é raro ocorrer uma mudança de tecnologia que não produza ao mesmo tempo inovações nos processos de negócios, e vice-versa.

Ações inovadoras podem ainda ser refletidas por meio de programas e métodos desenvolvidos pelas empresas que oferecem suporte a execução e manutenção da estratégia empresarial. A criação ou aprimoramento de programas e métodos de trabalho, a otimização de atividades, a eliminação de duplicidade, desburocratização, padronização, melhoria contínua, entre outros, são alguns dos exemplos que podem ser considerados como ações inovadoras, uma vez que tendem a gerar vantagens competitivas a empresa (ULAGA; CHACOUR, 2001; FERNÁNDEZ; NIETO, 2005).

Dessa forma, organizações que conseguem identificar as sinergias existente entre os elementos utilizados para a execução da estratégia empresarial tem maiores chances de

sobreviverem em um longo prazo, uma vez que o correto alinhamento destes elementos auxilia na previsão de tendências mais concretas que a organização tende a se deparar.

Sendo assim, a identificação das sinergias dos elementos que compõem o processo de formulação e execução da estratégia empresarial podem ser um grande diferencial para a organização otimizar seus resultados e assim tornar-se também mais competitiva no cenário em que atua.

Portanto, para que haja um eficaz desdobramento da estratégia empresarial em todos os níveis organizacionais, deve-se considerar que um bom desenvolvimento de um princípio também possa apoiar no desenvolvimento do outro, bem como o seu mau desenvolvimento pode resultar em prejuízos que comprometam todo o sistema, mesmo que estes princípios não devam ser necessariamente considerados de maneira sequencial.

#### 4.2 RELAÇÕES TEÓRICAS ENTRE O SGI E A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Serão apresentadas as relações teóricas entre os seis princípios da estratégia empresarial (Análise de Cenário; Definição do Negócio; Visão Sistêmica; Processos de Suporte Gerenciais; Informações e Indicadores Estratégicos e Estratégia Competitiva) com os seis princípios do SGI identificados por Nunhes; Bernardo e Oliveira (2018), os quais serão discutidos à luz literatura científica relacionadas aos temas e também a partir das experiências dos autores.

A matriz de relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial (Apêndice D) apresentam 63 sinergias e 9 dissonâncias, que foram identificadas na literatura científica a respeito dos temas e posteriormente validadas por três especialistas (um professor, um gerente de SGI e um auditor da ISO). Esta matriz de relações teóricas pode ser melhor observada no Apêndice D.

O principal objetivo das relações teóricas é auxiliar no alinhamento entre o SGI e a estratégia empresarial, no qual, o alinhamento adequado deva permitir que as organizações atinjam seus objetivos e que esses possam ser convergentes e com ações voltadas para: investimentos, capacitações, sensibilização, motivação, controle, verificações, análises documentais, etc. e que estabeleçam indicadores comuns de desempenho, de modo que um alimente o outro, e assim estabeleçam altos parâmetros estratégicos, de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social, a fim de obter uma maior confiança e satisfação junto aos clientes (BARBOSA; OLIVEIRA; SANTOS, 2018).

A fim de conduzir a caracterização desse fenômeno, buscou-se explicar como este comportamento é gerado, sugerindo maneiras de como mudar o seu estado atual. Um dos

propósitos do alinhamento também é avaliar e explicar a efetividade de iniciativas ou fornece novas alternativas organizacionais para melhorar o comportamento de um dado sistema, como por exemplo, as possíveis sinergias existentes entre o SGI e/ou com os sistemas certificáveis isoladamente com a estratégia empresarial (BARBOSA; OLIVEIRA; SANTOS, 2018).

As relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial, temas objetos de estudo desta pesquisa, podem ser consultados no Apêndice D. Serão explicados e discutidos à luz literatura científica relacionada aos temas e também a partir das experiências do autor.

Dessa forma, as primeiras sinergias identificadas nas relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial se concentram nas análises de cenários e passam pelos esforços de identificar corretamente quais são as principais características e necessidades de seus *stakeholders* e *shareholders* (VORHIES; MORGAN, 2003; CASADESUS; RICART, 2010; AGARWAL; GRASSL; PAHL, 2012).

A análise integrada de cenários, tanto internos como externos, possibilitam uma melhor identificação do campo de atuação em que a empresa decidiu competir. O desenvolvimento de guias ou diretrizes para a identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, que auxiliem no reconhecimento destes ambientes, também são consideradas imprescindíveis para o sucesso da estratégia empresarial, uma vez que estas podem auxiliar ainda na identificação de possíveis inconsistências e conflitos de informações. Estas ações devem ser planejadas de modo a suprir as necessidades de seus *stakeholders* e *shareholders* (HUNT; LAMBE, 2000; PENG, 2002; OREG, 2007; DUBEY *et al.*, 2016).

Entender as mudanças organizacionais geradas pelos turbulentos ambientes competitivos em que as empresas estão inseridas, também devem fazer parte do processo de análise de cenário, no qual a busca de orientações e sugestões por meio de especialistas podem auxiliar no entendimento das mudanças necessárias, o que de certo modo também vem a complementar a aprendizagem organizacional, uma vez que o compartilhamento de conhecimentos e experiências geram melhorias e possibilitam uma maior reflexão e análise crítica das partes pelas pessoas envolvidas neste processo, uma vez que expõem pontos de vista diferentes daqueles que habitualmente atuam em um determinado ambiente de negócio (OREG, 2007; DUBEY *et al.*, 2016).

No entanto, vale ressaltar que o desenvolvimento do SGI baseado na cultura organizacional em alguns casos podem se tornar um entrave para o sucesso empresarial como por exemplo, em situações em que as organizações apresentam características conservadoras e familiares, representadas por decisões centralizadas, valores e crenças presas às antigas tradições e costumes da organização, ou seja, que se mantêm enraizadas e que não mudam, ou

mudam muito pouco, ao longo do tempo (RAFAELI; WORLINE, 2000; SCHEIN, 2009; FRANÇA, 2013).

Outras sinergias foram identificadas na definição do negócio. A definição dos níveis organizacionais pode ser considerada como um dos primeiros passos para a definição do negócio, dividindo e planejando as ações empresariais em níveis estratégicos, gerencias e operacionais (ABRAHAM, 2013; CASKEY, 2014; PARNELL; LONG; LESTER, 2015). Devem constar neste processo a definição e sistematização de planos gerencias e operacionais, bem como a padronização de atividade e procedimentos sinérgicos que auxiliarão na desburocratização e integração de seus sistemas, o que por si só tende a garantir um maior alinhamento do SGI desenvolvido com a estratégia empresarial vigente nas organizações (FIGGE *et al.*, 2002; PENG; WANG; JIANG, 2008).

A definição dos níveis estratégico, tático e operacional é um importante ponto a ser considerado no desenvolvimento da estratégia empresarial. Santos, Mendes e Barbosa (2011) conduziram um estudo com 46 pequenas e médias empresas Portuguesas que mostrou a existência de certos padrões para a integração e a abordagem *top-down* se destacou como o padrão mais recorrente. Nesse sentido, verificou-se que a integração dos sistemas de gestão, em geral, inicia-se com a integração dos objetivos, documentação e procedimentos mais estratégicos, integrando operações e táticas em uma fase posterior. Portanto, recomenda-se que a integração seja implantada seguindo uma abordagem *top-down*, isto é, que inicia no nível estratégico e é progressivamente implantada nos demais níveis.

A integração no nível estratégico é responsável por prover a base necessária para disseminar a cultura e práticas dos níveis tático e operacional. No nível estratégico, destaca-se que é comum a integração das responsabilidades e autoridades, visão, política, planos, objetivos, etc. (TARÍ; MOLINA-AZORÍN, 2010). Já no nível tático, devem ser integrados metas, indicadores, etc. Eles devem ser estabelecidos de forma que seus resultados representem informações importantes e reais sobre os desempenhos do SGI e da estratégia. Dessa forma, a integração de metas e indicadores tem o objetivo de monitorar e medir o desempenho das atividades e processos sob uma perspectiva integrada e/ou padronizada.

Enquanto no nível operacional deve-se identificar e integrar os processos e elementos genéricos dos sistemas. Com relação aos processos, é necessário definir as entradas e saídas das principais áreas do escopo organizacional. Quanto aos elementos, cabe destacar que no nível operacional é comum a integração das instruções de trabalho, controle de documentos e registros e comunicação interna (OLIVEIRA, 2013; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

A busca de acessórias gerenciais e técnicas além de auxiliar no processo de aprendizagem organizacional podem oferecer um maior compartilhamento e disseminação da cultura organizacional para toda empresa, uma vez que, a participação efetiva da alta administração nos processos dos atuais sistemas de gestão certificáveis passou a ser uma exigência imprescindível das normas (BRAGA, 2007; FREITAS, 2007; NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017). Contudo, segundo Barbosa *et al.* (2017), se a organização não estiver aberta as mudanças que a implementação destas normas pode gerar, a empresa provavelmente terá mais dificuldades de alinhar o SGI com a estratégia empresarial, o que neste caso também pode ser entendido como uma dissonância.

O desenvolvimento da gestão de recursos, bem como o desenvolvimento dos fluxos de informações, além de garantirem suporte ao aprendizado organizacional, devem fazer parte da visão sistêmica de como a empresa gere seus recursos, o que pode garantir a ela menos retrabalho, maior produtividade e consequentemente maiores lucros (TARÍ; MOLINA-AZORÍN, 2010; OLIVEIRA, 2013).

Assim, sugere-se, previamente, a determinação das competências necessárias para o desenvolvimento dos processos, produtos e serviços. Além disso, é necessário identificar quais as fontes disponíveis para adquirir estas competências, que podem ser, por exemplo, propriedade intelectual, lições aprendidas com falhas e projetos bem-sucedidos, *workshops*, palestras, treinamentos, entre outros (BIEREMA; CALLAHAN, 2014; UBEDA-GARCÍA *et al.*, 2013). A competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos têm (JACOBS *et al.*, 2013). A área de recursos humanos, por exemplo, poderá auxiliar na identificação, avaliação e detalhamento das competências fundamentais para as atividades específicas do SGQ, SGA, SGSST, SGRS e do SGI como um todo (LONGENECKER; FINK, 2013).

Dessa forma, o aperfeiçoamento de recursos e capacitações devem fazer parte da cultura da empresa, a fim de que a verificação das ações e procedimentos integráveis amparem ainda mais a desburocratização de seus processos, as quais também podem ser consideradas melhorias contínuas (ASIF *et al.*, 2010). Sendo assim, a padronização de conceitos, procedimentos e ações, além de auxiliarem na gestão de recursos podem indicar quais são os elementos mais facilmente integráveis, o que de certa forma também possibilitará um alinhamento mais harmônico entre seus sistemas, programas e métodos (BARBOSA; OLIVEIRA; SANTOS, 2018).

Assim como nas outras relações já apresentadas, o maior entrave para este processo também passa pelos esforços da empresa em estar aberta em aceitar as mudanças organizacionais que ela pode vir a se deparar ao longo de sua jornada.

Em relação as sinergias identificadas nos processos gerencias, a implementação de auditorias integradas também viabiliza um alinhamento mais coeso entre o SGI e a estratégia. Assim, recomenda-se que as organizações que têm SGIs conduzam auditorias internas integradas, pois elas são um subsistema do sistema geral de gerenciamento e são cada vez mais uma tendência, visto o alinhamento das próprias normas ISO, formalizado recentemente com a publicação do Anexo SL e que traz uma estrutura comum e compatível para os sistemas de gestão (BERNARDO *et al.*, 2009; SANTOS; MENDES; BARBOSA, 2011; NUNHES; MOTTA; OLIVEIRA, 2016).

Quanto a estas sinergias também cabem destacar a normalização de sistemas, processos e métodos, bem como a integração destes que além possibilitar a identificação de sinergias e dissonâncias entre os sistemas gerencias, pode facilitar o processo de alinhamento do SGI com a estratégia empresarial. Vale destacar também que a integração dos processos estratégicos pode resultar em respostas mais rápidas, o que também pode acarretar em tomada de decisões mais precisas.

De uma forma geral, a desburocratização do SGQ, SGA, SGSST e SGRS poderá ser alcançada por meio da integração de manuais de gerenciamento, processos e procedimentos; integração de autoridades e responsabilidades; desenvolvimento da cultura de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento e o envolvimento dos funcionários com uma menor dependência da especialização; treinamentos para adaptação dos funcionários com a cultura do SGI; e desenvolvimento da gestão sistêmica como base para o desenvolvimento dos sistemas (NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017; NUNHES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2018).

Além disso, para o bom desenvolvimento e manutenção do SGI alinhado a estratégia empresarial na organização, passa pelos constantes esforços de identificação dos fatores críticos que envolvem o correto alinhamento entre o SGI com a estratégia. Rebelo *et al.* (2016) realizaram um estudo teórico e empírico que identificou a existência de 89 fatores críticos de sucesso, entre os quais pelo menos 6 devem, indispensavelmente, ser medidos e mensurados para que o SGI seja implantado. São eles: compromisso e liderança; planejamento; recursos humanos e financeiros; política e objetivos; informação e comunicação; e satisfação de *stakeholders* internos e externos.

Percebe-se que o investimento no aprimoramento dos recursos humanos e técnicos devem ser implícitos a cultura organizacional, de modo que se torne parte do cotidiano empresarial,



além de darem suporte ao aprendizado organizacional, porque podem possibilitar a identificação correta dos donos dos processos gerenciais (líderes). Estes líderes também podem ser conhecidos com multiplicadores de conhecimento, ou seja, sendo eles os responsáveis por disseminarem toda a cultura organizacional aos níveis táticos e operacionais (LONGENECKER; FINK, 2013). Consulta a especialistas também é vista com bons olhos, a fim de auxiliar no processo de capacitação da mão de obra, uma vez que a implementação de qualquer sistema dentro de uma empresa acaba de um certo modo mudando a cultura organizacional da empresa e pode gerar resistências a mudanças (BARBOSA; OLIVEIRA; SANTOS, 2018).

Já as sinergias relacionadas aos processos de suporte gerenciais, podem ser observadas nas empresas por meio dos métodos de gerenciar, controlar e monitorar as sinergias e dissonâncias existentes entre o alinhamento do SGI e da estratégia empresarial, bem como a maneira pela qual estas controlam e monitoram as necessidades dos seus *stakeholders*. Bases de dados com informações importantes de seus clientes podem fornecer um feedback importante de informações, uma vez que a comunicação direta com os *stakeholders* além de poupa esforços, possibilita uma identificação mais precisa sobre as necessidades e anseios destes.

Dessa forma, aconselha-se também incentivos de modo a promover diálogos direto entre os *stakeholders* e *shareholders*, bem como a criação de um canal de comunicação direto da organização com fornecedores e clientes podem promover e incentivar soluções inovadoras, do mesmo modo que possibilitam a identificação de novas ameaças e oportunidades (CASKEY, 2014; PARNELL; LONG; LESTER, 2015).

Sendo assim, ações que incentivem a melhoria organizacional além de fazer parte da cultura da empresa, devem ser consideradas como padrões de melhorias. No entanto, cabe destacar que fica inviabilizada por exemplo, a padronização de fatores críticos, uma vez que a empresa deve estar atenta e aberta as possíveis mudanças organizacionais que podem surgir, o que por si só deve mudar as características do ambiente empresarial e consequentemente os fatores críticos.

A participação efetiva da alta gestão é imprescindível para o processo de aprendizagem organizacional, uma vez que esta poderá participar diretamente não só da integração e monitoramento dos processos estratégicos, mas sim em todo o processo, o que inclui a integração e verificação das ações táticas e operacionais (BARBOSA *et al.*, 2017). O apoio da alta gestão também é essencial para o processo de integração e para a manutenção do SGI dentro da organização. Nesse sentido, destaca-se que a alta gestão deve estar comprometida com o SGI

e impulsionar a sua implantação, incluindo, por exemplo, o SGI no planejamento estratégico, comunicando os objetivos e planos do sistema aos gestores e funcionários operacionais; alocando e priorizando os recursos materiais, técnicos e financeiros necessários para a integração, etc. (ZENG; TAM; LE, 2010).

Por fim, quanto as últimas sinergias identificadas em relação a estratégia competitiva empresarial, fazem-se presentes a criação de práticas e ações inovadoras, que podem passar pela atualização de sistemas, programas e métodos, que normalmente precisam se atualizar para atender as mudanças organizacionais, como por exemplo, os sistemas ISO de gestão (NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017; ISO, 2018). Assim, aconselha-se sempre que houver uma atualização de um destes padrões que compõem os sistemas da empresa, que se verifique também o SGI, ou seja, revisando-o de acordo com as novas necessidades que a atualização destes padrões impõe.

Ações inovadoras também podem ser notadas, por exemplo, por meio do desenvolvimento de competências essenciais como o acesso à propriedade intelectual, que envolve a concessão de patentes (invenções, modelos de utilidade, modelo industrial e desenho industrial) ou marcas (de indústria, comércio ou de serviço e de expressão, ou sinal de propaganda) do produto (NUNHES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2018).

Sinergias também podem ser notadas na integração de equipes interdisciplinares e no compartilhamento de ideias entre times multidisciplinares, que além de serem vistas como processos inovadores capazes de gerar uma maior competitividade a organização, também deve fazer parte do processo de aprendizagem organizacional, o qual deve ser sistêmico durante todo o processo de alinhamento do SGI com a estratégia empresarial.

Sendo assim, é importante desenvolver a capacidade de inovação e abertura à mudança, utilizar sistemas de incentivo para estimular sugestões de melhorias e buscar orientações técnicas de especialistas. Recomenda-se também desenvolver funcionários multiplicadores de conhecimento em todas as áreas da organização. Desta maneira, caso seja necessário, eles estarão aptos a ensinar (transmitir) os seus conhecimentos ou parte deles. O funcionário multiplicador deve ter as competências de adequar a linguagem técnica ao público, conectando a informação ao nível de maturidade desejado.

A prática de *brainstorming*, bem como a integração entre diferentes equipes e times organizacionais tendem a dar uma maior agilidade as tomadas de decisão, uma vez que experiências e conhecimentos distintos, por exemplo, podem ser compartilhados entre os diferentes setores. Além disso, a interação entre os diferentes setores organizacionais pode ajudar na identificação de novas tendências de mercado e negócio.

Outra sinergia identificada é que pode ajudar as organizações a monitorarem o alinhamento entre o SGI e a estratégia passa pela sistematização e integração de indicadores de desempenho, que podem proporcionar uma maior agilidade nas tomadas de decisão. O avanço sobre aspectos legais e de conformidade também tendem a proporcionar um alinhamento mais harmônico entre o SGI e a estratégia empresarial, uma vez que a implementação de sistemas certificados de gestão, de modo integrado ou não, propiciam as empresas ganhos implícitos sobre os aspectos legais e de conformidades (NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

Todavia, vale ressaltar que o excesso de padrões e normas podem gerar uma série de burocracias que serão entraves e dificultaram uma possível integração entre os sistemas, bem como a padronização de aspectos inovadores podem dificultar a melhoria de um produto ou serviço, o que em muitos casos acabam gerando conflitos entre soluções práticas e inovadoras. Assim, estas dificuldades apontadas são, portanto, consideradas dissonâncias entre as relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial.

## 5 ESTUDOS DE CASO

Nesta seção serão apresentados e analisados os principais resultados dos seis estudos de caso realizados, os quais foram classificados como “empresa A, B, C, D, E e F”, a fim de garantir a privacidade das organizações participantes dos estudos, das quais algumas são bastante conhecidas no cenário nacional e internacional.

Cabe destacar também que a apresentação detalhada dos estudos de caso múltiplos demandaria um texto demasiadamente longo por se tratarem de seis empresas cada uma com suas peculiaridades. Por este motivo, procurou-se sistematizar sua apresentação por meio de tabelas e quadros, de maneira que o leitor pudesse ter uma visão comparativa dos principais elementos em estudos de todas as empresas paralelamente. Após a exposição dos dados nesta forma gráfica foram feitas análises e considerações sobre seus principais aspectos.

### 5.1 APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

Nesta subseção será apresentado e analisado os principais resultados dos estudos de caso realizados. Como já salientado na seção sobre método de pesquisa, os estudos de caso neste trabalho terão função exploratória e subsidiarão, juntamente com a revisão teórica, a formulação das diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial.

Assim, inicialmente serão apresentadas as principais características das empresas estudadas (porte, setor de atuação, tempo de existência, localização, número de sistemas certificados). Em seguida serão apresentadas as principais características das estratégias empresariais adotadas pelas empresas como, visão, missão, valores, política, objetivos, metas, característica da cultura organizacional, entre outros. Na sequência serão apresentados os processos de desenvolvimento, implementação e desdobramentos do SGI das empresas. E por fim, serão analisados como que ocorrem os alinhamentos dos SGIs com a estratégias empresariais, se estes processos são harmônicos ou não, e o porquê.

De forma a garantir sigilo em relação às empresas estudadas, das quais algumas são bastante conhecidas no cenário nacional e internacional, evitou-se a correlação de algumas informações, como por exemplo, o nome das empresas participantes dos estudos de caso.

No âmbito da apresentação dos estudos de caso, as empresas serão identificadas por letras em sequência de A à F e seus dados serão apresentados em intervalos quando se referirem a valores e itens individuais quando foram qualitativos. O Quadro 4 mostra a síntese das principais características das empresas estudadas.

Quadro 4 – Síntese das principais características das empresas estudadas

| Informações                | Empresa A          | Empresa B         | Empresa C               | Empresa D   | Empresa E  | Empresa F        |
|----------------------------|--------------------|-------------------|-------------------------|-------------|------------|------------------|
| Data de Fundação           | 1907               | 1949              | 1995                    | 1901        | 1758       | 1958             |
| Data de Fundação no Brasil | 2013               | 1974              | 1995                    | 1901        | 1958       | 1998             |
| Local de Fundação          | Japão              | Alemanha          | Brasil                  | Brasil      | Alemanha   | Espanha          |
| Porte                      | Grande             | Grande            | Grande                  | Grande      | Grande     | Grande           |
| Segmento Industrial        | Vidros automotivos | Peças Aeronáutica | Embalagens Alimentícias | Aços longos | Automotiva | Peças Automotiva |
| Nº Sistemas Certificados   | 3                  | 2                 | 3                       | 2           | 3          | 2                |

Fonte: Adaptado pelo autor com base nas informações obtidas nos estudos de caso (2019).

### 5.1.1 Empresa A

A primeira empresa (empresa A) participante dos estudos de caso a ser analisada foi uma empresa do setor indústria do segmento de vidros. A empresa A pertence a um conglomerado japonês sendo líder mundial na produção de vidros para aplicação em todos os segmentos da construção civil (vidros para fachadas e vidros decorativos para ambientes internos) e para a indústria automotiva.

Com mais de 100 anos de atuação a empresa A possui sede em Tóquio, Japão, e atua em mais de 30 países, contando com mais de 50 mil colaboradores em todo mundo. Sua atividade no Brasil iniciou em 2012 e conta com a participação de aproximadamente 800 funcionários com atuações no estado de Minas Gerais (MG) e São Paulo (SP), com destaque para a planta situada no interior do estado de SP que é a maior e também responsável por toda a produção de vidros, tanto para o setor da construção civil como para o setor automotivo.

Quanto a característica da cultura organizacional da empresa A pode ser classificada como uma empresa que apresenta um cultura “forte”, uma vez que ressaltaram aos olhos do pesquisador na visita feita *in loco* a empresa, no qual ficou evidente que as características de seus artefatos (elementos visíveis) e seus valores compartilhados (métodos e processos). Algumas dessas características puderam ser facilmente observadas como por exemplo, totem de informações básicas de condutas de segurança espalhados por toda a planta da empresa, os mais variados tipos de sinalizações de segurança, instruções de operação bem claras em todos os maquinários, *poka-yoke*, mapas de processos, mapas de riscos setorizados, mapeamento e identificação de desvios que podem gerar incidentes ou acidentes, investigação de causa raiz,

barreiras de contenção para resíduos sólidos e líquidos, filtragem dos gases tóxicos, entre outros.

Assim, foi possível notar que a cultura organizacional da empresa é fortemente embasada em três principais pilares que a empresa julga como cruciais e imprescindíveis para um eficiente desempenho empresarial, estes pilares são, a Segurança, o Ambiente e a Qualidade.

Dessa forma, notou-se que a estratégia de certificação, seja dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e de segurança fizeram e fazem parte da estratégia empresarial, ou seja, esta é uma prática que pode ser considerada implícita a visão e política da empresa A, uma vez que sua missão e seus valores, segundo a própria empresa, podem ser traduzidos “pelos seus produtos inovadores, que tem como objetivo melhorar a vida das pessoas com soluções em vidros acessíveis e sustentáveis”.

O monitoramento das ações estratégicas, bem como a identificação de possíveis ameaças e oportunidades de negócio são de responsabilidades da alta administração, que utiliza a estrutura do BSC para dar suporte as tomadas de decisão que envolvam seus clientes, seus processos internos, seu processo de aprendizagem e crescimento, e suas finanças.

O desdobramento do planejamento estratégico também é bem claro e fortemente estruturado. O planejamento estratégico pode ser definido com *top-down*, onde são divididos em níveis estratégicos, gerenciais e operacionais.

O nível estratégico é representado pela alta gestão da empresa, que é composta por toda diretoria empresarial. Fazem parte do nível gerencial os gerentes ou “donos” dos processos, que são responsáveis por passar as principais informações e os maiores detalhes referentes aos seus processos a alta administração e também são responsáveis por multiplicar e transmitir toda cultura organizacional aos demais níveis empresariais. Já no nível operacional estão presentes os “representantes”, assim classificado pela empresa, ou responsáveis mais direto dos gerentes no chão-de-fábrica da empresa, estes representantes gerenciais além de darem suporte aos gerentes organizacionais, ajudam no acompanhamento das atividades rotineiras da empresa.

O investimento e incentivos voltados para o treinamentos e capacitações também é uma prática muito comum na empresa, que também é vista como parte da cultura organizacional, tendo em vista que o próprio processo de certificações que a empresa passou exigiu isto por parte dela. E como o principal pilar da empresa é a segurança, constantemente ela passar por processos de capacitações, sobretudo quanto às questões relacionadas aos seus aspectos legais, os quais a empresa comumente é auditada.

Ações inovadoras também são práticas comuns na empresa, um bom exemplo de atividades voltadas a estas ações são os programas de melhorias organizacionais propostos

apenas pelos colaboradores do chão-de-fábrica, os quais são divididos em grupos ou “times”, e os melhores projetos são selecionados e depois apresentados na matriz da empresa no Japão.

A necessidade de integração dos sistemas de gestão da empresa está implícita a visão e política da empresa, na qual a certificação dos sistemas de gestão fez e faz parte da estratégia de negócio da empresa.

Assim, a fim de evitar duplicidades e otimizar o processo de produção, resolveu-se integrar os três sistemas que compõem o sistema gerencial da empresa. No entanto, o desenvolvimento do SGI só foi possível depois que todos os três sistemas de gestão que compõem a empresa fossem implementados de maneira individuais, uma vez que é muito difícil iniciar qualquer processo de maneira integrada sem que o haja um conhecimento prévio de causa por parte dos funcionários envolvidos neste processo.

No caso da empresa estudada, outra dificuldade que impossibilitou o desenvolvimento do SGI em um primeiro instante, foi o fato de ela estar iniciando suas atividades do “zero” no Brasil, assim era necessário que houvesse um conhecimento de cada uma das normas por parte de seus funcionários, por isso suas implementações foram feitas de maneira gradual, iniciando-se com o SGQ ISO 9001 e ISO IATF, que segundo a empresa foi a mais tranquila entre as três.

Depois implementou-se o SGA ISO 14001, com destaque para as abordagens dos requisitos legais e normativos referentes a estoque, manuseios, disposição dos matérias e descartes dos resíduos produtivos. E por fim foi implementado o SGSST inicialmente baseado na OHSAS 18001, também com destaque para os requisitos legais e normativos referentes a segurança, entre elas todas as normativas regulamentadoras de segurança do trabalho, o que de certo modo gerou elevados investimentos, além de paradas forçadas durante os turnos para treinamentos e capacitações dos funcionários envolvidos nos processos.

Já a implementação do SGI na empresa teve o suporte do Anexo SL da ISO, o qual se utiliza da estrutura dos padrões das normas ISO para auxiliar o processo de integração dos sistemas de gestão, no entanto, este processo se baseou principalmente na experiência dos “donos” dos processos para realizarem a interligação das três normas.

Inicialmente este processo de integração passou pelos esforços de entender cada uma das três normas, posteriormente comparou-se “linha a linha” das normas para identificar quais eram os elementos (itens) das três normas mais comuns uns aos outros, e os que não tinham relação em comum também, a fim de não se esquecer de nenhum elemento diferente ou item específicos de uma única norma.

Verificou-se também que a integração do SGI na empresa A, segundo a responsável do SGI, ocorreu de maneira mais tranquila em relação aos sistemas da qualidade e do meio-

ambiente, que por seguirem os padrões ISO também estão mais alinhados ao Anexo SL. Entretanto, essa facilidade não ocorreu em relação ao sistema de saúde e segurança, uma vez que este sistema utiliza ainda o padrão da OHSAS. Acredita-se que este processo de integração será um pouco mais simples com a substituição da OHSAS 18001 pela da ISO 45001, no qual sua estrutura é mais harmônica com os demais padrões ISO existentes.

Notou-se ainda, que a participação da alta gestão no processo de integração dos sistemas gerenciais da empresa A foi bem efetiva e participativa, o que de certo modo ajudou a implementação do SGI, visto que a cultura de integração dos sistemas faz parte da cultura organizacional da empresa. Essa participação fica ainda mais evidente se analisado o comportamento de seus funcionários, os quais transmitem a cultura da empresa em produzir produtos sobretudo com segurança, respeito ao meio ambiente e de alta qualidade, os quais seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos seus funcionários, havendo respeito compartilhado entre os colaboradores, o que pode gerar respostas rápidas e eficientes.

Estas ações se comprovam com o alto padrão de segurança aplicado pela empresa A, que atua a mais de mil dias sem um acidente de trabalho, e que segundo sua alta gestão teve apenas um acidente de trabalho na planta visitada, acidente este que ocorreu ainda no início de suas atividades e que foi classificado com acidente de trabalho leve.

A alta administração também designou o responsável pela implementação do SGI na empresa, o qual foi escolhido como representante do SGI um funcionário que tivesse sobretudo experiência com sistemas certificáveis de gestão e conhecimento de causa. Dessa forma, foi escolhido para essa função a mesma pessoa que foi responsável por implementar todas as outras três normas de maneira individual. Esta pessoa também é a representante direta da alta administração em relação a todos os aspectos que envolvem o SGI da empresa.

Quanto a resistência a mudança, um dos maiores entraves relatados por empresas que implementam algum sistema de gestão, seja integrado ou não, também foi relatado pela empresa A. Esta resistência se concentrou de uma maneira mais específica no desenvolvimento dos procedimentos e na formalização dos planos de ações para os sistemas de gestão, quando ainda estes atuavam de forma separadas, ou seja, não integrados.

Esta resistência ressaltava aos olhos da empresa sempre que iniciava-se um novo processo de implementação de uma nova norma, onde a empresa era questionada pelos seus funcionários do porquê da necessidade de se fazer novos procedimentos e planos de ações para se adequarem aos novos padrões, de modo a definir novamente quais são os recursos necessários, quais ações a serem executadas e os conhecimentos indispensáveis para o seu correto funcionamento. No entanto, quando implementada a integração dos três sistemas, esta formalização dos



procedimentos e planos de ações ficaram mais claros e foram mais facilmente compreendidos pelos colaboradores que atuam diretamente neste processo da empresa.

Dessa forma, hoje em dia segundo a alta administração da empresa, pode-se considerar que a empresa A aborda de maneira totalmente integrada seus sistemas de gestão (segurança, meio-ambiente e qualidade) e que seus elementos mais comumente integráveis são a calibração de maquinários, documentação, áreas em comum como RH e compras (competência, treinamento e conscientização), procedimentos, planos de ações, análise de falhas, causa raiz, não-conformidades, monitoramentos e medições, auditorias internas e externas, ações corretivas, preventivas e preditivas, atividade autônoma de operadores e análise crítica por parte da alta administração.

Sendo assim, os impactos relacionados com a implementação do SGI pela empresa A podem ser percebidos não só pela própria organização que atua como um único sistema integrado, mas também pelas suas demais concorrentes, uma vez, que o SGI da empresa A é visto segundo a sua Alta gerência como *benchmarking* por outras empresas do setor.

Os suportes necessários ao SGI com o intuito de atender os objetivos empresariais de modo inter-relacionados, os quais fazem-se presentes seus recursos, competências, informações documentadas, procedimentos e planos de ações estruturados, são imprescindíveis para o monitoramento e avaliação do SGI. Estes suportes também podem ser utilizados como indicadores de desempenho de forma a medir, analisar e avaliar o desempenho organizacional como um todo.

As avaliações, segundo a empresa A, são feitas diariamente entre os responsáveis pelos níveis operacionais, há também reuniões quinzenais (duas vezes ao mês) como representantes dos níveis estratégicos, gerencias e operacionais, além de reuniões mensais periódicas de análise crítica da alta administração com os “donos” dos processos e o responsável do SGI. Segundo a empresa essas avaliações e monitoramentos se mostram eficazes.

Auditorias internas também fazem parte do processo de monitoramento e avaliação da empresa, as quais verificam-se todas normas e o SGI novamente, o que também corrobora para a verificação do monitoramento da estratégia competitiva empresarial, adequando-a as possíveis mudanças e correções organizacionais, que podem auxiliar na identificação e antecipação das necessidades de mercado (cenários futuros).

A empresa A ainda conta com um *software* de gerenciamento de legislação com todas as normativas legais que a organização precisa seguir para atender as suas necessidades de modo a não infringir a legislações ambientais e de segurança.

A principal função deste *software* é manter a empresa sempre atualizada em relação a qualquer mudança ou atualização legal referente ao processo produtivo da empresa. Estas alterações são feitas automáticas sempre que for atualizado ou entrar em vigor uma nova legislação, seja esta referente aos aspectos de segurança do trabalho ou em relação aos aspectos ambientais. A utilização deste *software* possibilitou a empresa ter um departamento jurídico enxuto que é composto por apenas três funcionários.

Portanto, ficou notório que a influência que o SGI teve e tem sobre a estratégia empresarial na empresa estudada até o momento, bem como a influência que a estratégia empresarial teve e também tem sobre o SGI, podem ser consideradas harmônicas, ou seja, existe um correto e eficiente alinhamento do SGI com a estratégia empresarial e vice e versa, uma vez que foi possível perceber ações voltadas na mesma direção para os seus investimentos, estabelecimento de objetivos e metas, sensibilização e motivação, capacitações, documentações, inspeções e auditorias, indicadores de desempenho, análise crítica, retroalimentação, etc.

### **5.1.2 Empresa B**

A segunda empresa (empresa B) participante dos estudos de caso a ser analisada pertence a uma família alemã com forte atuação nos mais variados segmentos do mercado industrial. Com 70 anos de atuação a empresa B possui sede em Bulle, Suíça, e atua em mais de 130 países, contando com mais de 40 mil colaboradores em todo mundo.

Suas atividades no Brasil iniciaram em 1974 e conta com a participação de aproximadamente 1.100 funcionários, com destaque para a planta situada no interior do estado de São Paulo (SP) que é responsável pela produção de guindastes, máquinas para mineração, construção civil, agricultura e peças aeronáutica.

A fim de atender objetivo proposto nesta tese, cabe destacar, que as análises feitas na empresa B foram baseadas nas atividades realizadas pela divisão responsável pela produção de peças aeronáuticas, uma vez que esta divisão é a única entre as demais divisões que atuam no Brasil com pelo menos dois sistemas de gestão certificados (qualidade e meio ambiente).

A divisão aeronáutica da empresa estudada concentra seus esforços na produção de componentes de alta tecnologia para o setor aeroespacial. Nela são desenvolvidas às mais modernas tecnologias aplicadas aos processos de usinagens e nos tratamentos de superfície, de modo que atendam a todos atuais requisitos exigidos pelo setor aeroespacial. Estes componentes são aplicados em seus diversos programas do setor aeroespacial, tanto em aviões

brasileiros, como também em aviões de fabricantes internacionais. Esta divisão da empresa é representada pelo um corpo de colaboradores de aproximadamente 300 funcionários.

A empresa B apresenta uma cultura organizacional de característica “familiar”, que atualmente é gerida pela terceira geração da família dos fundadores. Apesar de possuir uma cultura organizacional “familiar” a empresa conta com uma efetiva participação da alta gestão e suas tomadas de decisão costumam não demandar muito tempo, um exemplo claro desta participação segundo a gerente de sistemas de gestão da empresa ocorreu em 2011, quando um grave acidente sem vítimas fatais destruir toda a divisão aeronáutica da empresa B, que de imediato recebeu uma resposta dos representantes da família propondo soluções para o ocorrido, no qual cabe destacar que em 2012, ou seja, pouco mais de um ano após o fato, toda estrutura física da divisão aeronáutica já estava em operação.

A visão e missão da empresa B é oferecer a seus clientes produtos que tenham toda a integração de equipamentos com tecnologia de ponta e inovação, fazendo da empresa uma parceira ideal para todos os programas de aeronaves e *air framers*. Isso se reflete nas políticas e valores da empresa, embasados principalmente nos requisitos da qualidade e nos princípios do *lean manufacturing*. O controle e monitoramento destas ações compõem a estratégia de negócio da empresa e auxiliam também no cumprimento de seus objetivos e metas, que têm o suporte do BSC para suas ações externas (nível estratégico) e o apoio da matriz SWOT para suas ações internas (nível operacional). Estas ferramentas são eficientes e auxiliam a organização na identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de negócio.

De acordo com a gerente de sistema de gestão da empresa B, a política da qualidade é passada já no primeiro dia de integração do funcionário na empresa. Treinamentos e capacitações de fatores humanos também são desenvolvidos neste sentido, uma vez que é uma exigência do setor aeronáutico o desenvolvimento de produtos de altíssima qualidade. No entanto, a forte cultura que a empresa B apresenta em relação aos aspectos da qualidade não são notados em outros sistemas, principalmente os de saúde e segurança do trabalho, que apesar de possuir um SGSST este ainda não é certificável.

Dessa forma, ficou evidenciado na visita feita *in loco* na empresa B que a política da qualidade e os princípios de *lean manufacturing* são fortemente disseminados pela empresa e podem ser notados por meio de seus artefatos e valores compartilhados que envolvem suas premissas e políticas de melhoria contínua, redução de custos, agilidade de produção, maior capacidade produtiva, ambiente agradável aos funcionários, desenvolvimento de produtos de alta tecnologia, automatização de processos e inovação em maquinários.

Outras características também são facilmente notadas como as instruções de operação de todos os maquinários, inclusive das máquinas automatizadas, *poka-yoke*, *kanban*, fluxos e mapas de processos, mapas de riscos divididos por setores de operação, mapeamento e identificação de desvios críticos, investigação de causa raiz de processos não conformes, programas de descarte de resíduos, entre outros.

O planejamento estratégico da empresa B é bem definido e estruturado, entretanto existem falhas em seu desdobramento, uma vez que alguns requisitos de segurança considerados básicos não são cumpridos pelos gerentes e nem pelo corpo de colaboradores operacionais. Estas situações puderam ser observadas por meio de seus pressupostos básicos (interferência comportamental) entre elas a não recomendação de utilizar o corrimão das escadas quando expostos a esta situação, descumprimento a sinalização de velocidade, não utilização de cinto de segurança em veículos de movimentação interna (empilhadeiras e carros), falta de fiscalização na utilização de equipamentos de proteção individual, principalmente no chão de fábrica.

Estas negligências resultam em alguns acidentes de trabalho, que apesar de serem leves ocorrem com frequência. A falta da cultura de segurança se reflete também no elevado número de acidentes de trajeto com motocicletas, que a empresa julga ser o principal ponto crítico a ser melhorado, por ter uma forte influência negativa perante seus *stakeholders*. Percebendo esta necessidade de aprimoramento no desdobramento dos valores da cultura de segurança de modo transversal a todos os níveis estratégicos, a empresa já desenvolveu seu SGSST, mas seus requisitos a serem cumpridos, com exceção das normativas legais, ainda não estão estruturados, o que dificulta a sua integração com os demais sistemas.

Dessa forma, a empresa B revisou toda sua política de gestão, que vai passar a considerar as premissas da cultura de saúde e segurança do trabalho como parte de sua estratégia de integração. Políticas de conscientização como atividades lúdicas estão sendo feitas a fim de inserirem gradualmente a cultura de segurança no cotidiano da empresa, com objetivo de auxiliar no futuro processo de certificação da ISO 45001 que a empresa virá a passar, atendendo assim as exigências de seus *stakeholders* e segundo um dos representantes da alta gestão se antecipando também as futuras exigências de mercado.

A necessidade de integração dos sistemas de gestão da empresa são oriundos das políticas de revisão de gestão que a empresa passou ao longo do tempo, na qual a certificação dos sistemas de gestão fizeram e fazem parte da estratégia de negócio da empresa de modo a atender as necessidades de seus acionistas e demais *stakeholders*. Assim, a fim de poupar esforços, evitar duplicidades e otimizar os processos de produção, resolveu-se integrar os três

sistemas que compõem o sistema gerencial da empresa juntamente com as práticas do *lean manufacturing*, os quais valem ressaltar que apenas os SGQ e SGA baseados nas normas ISO 9001 e 14001 respectivamente são certificáveis.

O desenvolvimento do SGI na empresa B está sendo feito de maneira gradual, uma vez que se iniciou com a integração dos princípios e práticas da qualidade integrados a do *lean manufacturing*. Com a implementação da SGA baseado na ISO 14001 a empresa percebeu a necessidade de integrá-lo ao SGQ e aos princípios do *lean*. Esta integração vigorou até 2016, quando a empresa desenvolveu seu próprio SGSST e os integrou ao seu SGI, mesmo este ainda não sendo certificável. A empresa tem como prática o desenvolvimento de seus próprios sistemas de gestão antes de certificá-los, o que segundo a gerente de sistema de gestão auxilia no processo de certificações, atenuando a resistência a mudanças por parte de alguns colaboradores da empresa, uma vez que eles já estão mais familiarizados e cientes da necessidade de certificação.

Dessa forma, considerando os três sistemas de gestão que compõem a empresa B podemos definir que o seu SGI representa um sistema parcialmente integrado, visto que o SGSST ainda não é certificável e vários de seus requisitos não estão contemplados na estrutura de seu SGI.

A implementação do SGI na empresa teve o suporte do Anexo SL da ISO, o qual utilizou-se da estrutura dos padrões das normas ISO para auxiliar o processo de integração dos sistemas de gestão, no entanto, este processo de integração é baseado principalmente na experiência dos “líderes” dos processos para realizarem a interligação das três normas.

Isso porque segundo a gerente de sistema de gestão da empresa alguns requisitos das normas ISO AS específica do setor aeronáutico, bem como alguns requisitos da ISO 14001 relativos as abordagens legais e normativas referentes aos aspectos que envolvem o meio-ambiente, não são possíveis de integrar ao SGI por serem muito específicos. Já a resistência a mudança imposta com o desenvolvimento do SGI segundo a gerente de sistemas de gestão da empresa e mais acentuada quando a empresa passa por uma processo de certificação ou atualização de alguma certificação.

Excesso de registros e documentos também são considerados entraves segundo a empresa que dificultam o seu processo de integração. Outra dificuldade apontada pela empresa para a integração total de seus sistemas de gestão é em decorrência ao atendimento as exigências legais internacionais, como por exemplo, as europeias e norte americana.

Com objetivo de atender os aspectos legais internacionais a empresa B conta com o suporte de consultorias internacionais auditadas por especialistas, esta prática é feita duas ou três vezes por ano na empresa, o que varia de acordo com as exigências internacionais.

Mesmo possuindo uma cultura organizacional “familiar” a empresa possui uma efetiva participação da alta gestão em relação ao SGI, mas suas ações continuam centralizadas. Esta participação e centralização ficam evidenciadas na formalização de procedimentos e plano de ações, os quais são definidos pela alta gestão da empresa. A fim de monitorarem os indicadores de desempenho do SGI são feitas a cada três meses reuniões da alta gestão com representantes dos demais níveis organizacionais.

Dessa forma, mesmo deixando de ser uma exigência da atual versão das normas ISO 9001 e ISO 14001, os responsáveis direto pelo SGI da empresa são os Representantes da Direção, uma vez que são eles o principal canal de comunicação entre o nível gerencial e estratégico. Como suporte as ações do SGI a empresa B possui um *software* de monitoramento aos aspectos legais, o que auxilia ela a cumprir com requisitos de meio-ambiente e segurança evitando assim penalidades, multas e possíveis embargos. Os dados deste *software* estão disponíveis na intranet para que todos os colaboradores que queriam ter acesso a eles o possam fazer. Este *software* também auxiliou na otimização de tarefas, poupando assim esforços do departamento jurídico da empresa.

Outro programa que auxilia no suporte ao SGI a poupar esforços e a otimizar tarefas é o programa de “rotas” para a distribuição de recursos, como: peças, material de escritório, equipamentos de proteção individual, café, entre outros. Auditorias definidas como “combinadas” também auxiliam no suporte do SGI, estas auditorias apesar de terem diferentes focos são feitas de maneira integradas. Estas auditorias são feitas por consultores externos, gerentes responsáveis pelos sistemas de gestão e líderes dos processos que envolvem as áreas de engenharia, qualidade, meio-ambiente e saúde e segurança do trabalho.

Dessa forma, os elementos mais integráveis na empresa B foram os controles de equipamentos de inspeção, medição e ensaios, auditorias internas e externas, ações corretivas e preventivas, tratamento de peças não-conformes, treinamento e capacitação, Recursos Humanos, compras, controle de registros e documentos, instruções de trabalho, representantes da direção e estrutura e responsabilidades.

Sendo assim, a influência que o SGI tem sobre a estratégia empresarial da empresa B apesar de proporcionarem benefícios como aumento de lucratividade, melhor imagem perante a seus acionistas e demais *stakeholders*, otimização de recursos, entre outros, ele ainda não pode ser considerando totalmente alinhado a sua estratégia empresarial, uma vez que suas

políticas de gestão são constantemente revisadas, o que dificulta a definição de objetivos e metas de longo prazo. Portanto, percebe-se a falta de ações voltadas na mesma direção para os seus investimentos, sensibilização, motivação e estabelecimento de objetivos e metas.

### **5.1.3 Empresa C**

O terceiro estudo de caso foi realizado na (empresa C) que se destaca no segmento de embalagens flexíveis, produção e comercialização de estruturas monocamadas e laminadas, atendendo a diversas empresas do setor industrial alimentício.

Há mais de 15 anos no mercado, a empresa C vem expandindo suas operações. Suas atividades iniciaram-se em 1995 no interior do estado de SP, ela também atua nos estados de MG, PE e AM. No exterior tem participações nos mercados mexicano, americano, uruguaio e espanhol. A empresa conta com aproximadamente 2 mil funcionários, dos quais, 493 atuam na planta do interior do estado de SP.

A empresa C apresenta uma cultura organizacional “familiar” que apesar da efetiva participação em todos os níveis organizacionais é caracterizada também pelas tomadas de decisão excessivamente centralizadas, o qual fica evidenciado na própria estruturação da Gestão de Top, que é toda composta por membros da família proprietária da empresa.

Fazem parte da missão e visão da empresa C identificar e desenvolver oportunidades de negócios sustentáveis e rentáveis, oferecendo produtos e serviços diferenciados, que atendam às demandas do mercado, com excelência em qualidade, segurança, conduta ética e custos competitivos, por meio da inovação tecnológica, agilidade no atendimento, políticas sustentáveis e uma relação saudável com clientes e fornecedores. Dessa forma, o acompanhamento destas ações são feitas por meio da matriz SWOT (ações operacionais) e do BSC (ações estratégicas), que auxiliam no monitoramento de seus pontos fortes e fracos, bem como na identificação de suas ameaças e oportunidades de negócio.

Por possuir um moderno e automatizado processo de produção, a empresa C apresenta uma baixo número de acidentes de trabalho. Estes acidentes se concentra nos poucos processos mecânicos que a empresa ainda possui e são caracterizados como acidentes leves de trabalho e concentram-se em sua grande maioria nas mãos dos operadores.

A estratégia de negócio da empresa está alinhada aos princípios e valores que envolvem o comprometimento, espírito de equipe, melhoria contínua, responsabilidades com a segurança, o meio-ambiental e as questões sociais por meio de condutas éticas. Valores estes que são

representados pelo baixo índice de acidentes do trabalho e são facilmente percebidos por meio de seus artefatos e valores compartilhados que apesar da empresa não possuir um SGSST certificável fica evidente nos valores de segurança fortemente disseminados pela organização, como por exemplo, o manual de instruções de segurança que todos os visitantes da empresa recebem logo que entram nas instalações da empresa. Seus artefatos também são representados pelos princípios da qualidade e do meio ambiente que são refletidos por meio de seus métodos e sistemas produtivos composto por maquinários automatizados e extremamente inovadores do ponto de vista tecnológico.

Incentivos voltados para treinamento e capacitação fazem parte da política de conscientização dos valores organizacionais da empresa voltados aos requisitos da qualidade, meio-ambiente e segurança os quais também fazem parte da estratégia empresarial da empresa C. Apesar de ter uma cultura organizacional centralizada, seu planejamento estratégico empresarial é transversal a todos os níveis organizacionais. Com destaque para os desdobramentos de suas ações estratégicas que atingem todos os níveis organizacionais (tático e operacional) de maneira clara, o que auxilia na diminuição de conflitos internos e na melhora do gerenciamento global da empresa.

A política de gestão da empresa foi revisada em 2006 com intuito de atender as necessidades do mercado, onde ficou definida a necessidade de expansão de suas atividades as quais foram baseadas na estratégia de normalização de seus sistemas de gestão que iniciou-se em 2007 com implementação do SGQ baseado na ISO 9001. Posteriormente em 2013 implementou-se a SGA baseado na ISO 14001 e mais recentemente em 2016 a empresa C foi a segunda organização do setor a se certificar com FSSC 22000, se antecipando as necessidades de mercado e tornando-se assim segundo a gerente de SGI da empresa uma referência para o setor de embalagens alimentícias.

A empresa C destaca-se por identificar continuamente as necessidades de seus clientes, oferecendo soluções sob medida, completas e inovadoras, tanto para os aspectos técnicos, como para o desenvolvimento de produtos e melhorias de performance, quanto para os aspectos de serviços e logística, com foco em agilidade e flexibilidade exigidas pelo mercado. Como resultado a antecipação das necessidades de mercado, destacam-se ainda ações pioneiras, como investimentos na produção verticalizada gerando respostas rápidas quanto às necessidades de inovações técnicas e aperfeiçoamento das estruturas de filmes e embalagens, integralmente focadas nas necessidades dos seus clientes.

Atualmente a empresa possui quatro sistemas de gestão, dos quais apenas o SGSST não possui certificação. A necessidade de implementar o SGI ocorreu de maneira implícita a medida



que a empresa foi certificando seus sistemas de gestão. Dessa forma, o SGI da empresa C é composto pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e FSSC 22000 e sua estratégia de negócio hoje em dia é puxada pela política de normas certificáveis que a empresa segue. Assim, o SGI da empresa B além de agregar valor aos seus processos produtivos está alinhado aos objetivos e metas da sua estratégia empresarial.

A integração dos sistemas de gestão da empresa C foram estruturados seguindo os padrões propostos no Anexo SL da ISO. Este processo ocorreu de maneira tranquila, uma vez que a estrutura da FSSC é similar aos dos padrões ISO. O elevado investimento em treinamentos e capacitações promovidos pela empresa auxiliaram no processo de integração das normas que compõem o SGI, o que segundo a gerente do SGI é resultado direto das políticas de conscientização dos valores de sua cultura organizacional.

Apesar de não possuir um SGSST certificável é possível perceber a existência de sinergias entre todos os sistemas que compõem o SGI da empresa C, o que caracteriza uma total integração de seus sistemas de gestão. Mesmo possuindo uma cultura organizacional “familiar” com poder de decisões centralizados, existe uma efetiva participação da alta administração em todas ações estratégicas e gerenciais, o que envolve o SGI, estas ações são refletidas nos comportamentos de seus funcionários, os quais disseminam a cultura da empresa em produzir produtos inovadores de alta tecnologia, com respeito as práticas ambientais e de segurança.

A participação da alta administração também pode ser notada no desenvolvimento de procedimentos e planos de ações que envolvem o SGI, no critério de escolha do responsável do SGI e nas reuniões de monitoramento de indicadores de desempenho que ocorrem uma vez a cada dois meses, o que totalizam seis encontros por ano. Os elementos mais comumente integráveis na empresa C são seus registros e documentações, políticas, objetivos e metas, estrutura e responsabilidade, instruções de trabalho, planos de emergência, indicadores de desempenho, tratamento de não conformidades, controles de equipamentos, inspeção e medição, entre outros.

Já os impactos causados com a implementação do SGI na empresa C de acordo com a gerente de SGI podem ser observados por meio dos cumprimentos dos requisitos da qualidade que promovem a melhoria contínua de seus processos, sistemas, produtos que são refletidos na satisfação de seus clientes. Estes benefícios também são percebidos por meio de fornecimentos de produtos seguros que seguem os padrões de segurança de embalagens da FSSC 22000 aplicados a programas de pré-requisitos, análise de perigos e pontos críticos de controle. Outros benefícios apontados pela empresa com o desenvolvimento do SGI estão relacionados a busca de soluções sustentáveis que envolvem o respeito ao meio-ambiente, minimizando a geração

de resíduos e atendendo as legislações aplicáveis, a saúde e segurança ocupacional de seus colaboradores e parceiros, investindo em condições seguras de trabalho, bem estar dos colaboradores, promovendo um ambiente saudável que atende as premissas das legislações trabalhistas, e por meio da ética e responsabilidade social com as futuras gerações.

Para o suporte as ações geradas pelo SGI a empresa conta com um moderno *software* de análise de desempenho e performance, no qual são aferidos as 117 instruções de trabalho relacionadas ao SGI da empresa C. Um projeto desenvolvido em parceria com a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (SETESB) chamado de “recupero” também auxilia no suporte as práticas do SGI, este projeto é uma iniciativa ambiental para o controle de emissões e tratamento de rejeitos entre a empresa e a agência do estado de SP. Iniciativas de consciência ecológica como palestras e seminários, bem como parcerias com organizações de “coletas seletivas” para resíduos sólidos são outras ações desenvolvidas pela empresa a fim de fomentar a sustentabilidade empresarial.

Outro suporte as ações geradas pelo SGI foi o mudança das instalações da “Casa de Tintas” que foi isolada do chão-de-fábrica, atenuando assim os riscos de acidentes explosivos nesta área. Além destes, a empresa C possui ainda um *software* que analisa apenas a suas não-conformidades como os Relatórios de Ações Corretivas, Relatórios de Reclamação de Clientes e Relatórios de Ações Preventivas ou de Melhorias. A empresa conta também com auditorias integradas que auxiliam na otimização do monitoramento e na verificação dos requisitos que devem ser seguidos e cumpridos.

As maiores dificuldades apontada pela empresa C relacionadas ao seu SGI estão relacionadas ao excesso de burocracias oriundos das normas certificáveis, adaptação as mudanças e atualizações legais de meio-ambiente e segurança, elevados custos das certificações, especialmente da norma FSSC 22000 e no atendimento de alguns clientes que exigem impressões de requisitos peculiares nas gravações de diferentes cilindros (rótulos de embalagem). Já quanto a resistência a mudança gerada pelo SGI, a empresa concentra esforços no indicador de desempenho que envolve o descarte correto de resíduos, o qual considera-se um fator crítico e sofre com interferências comportamentais por parte de alguns colaboradores que mesmo capacitados e treinados em relação a estas práticas, as fazem de maneira indevida, o que gera retrabalho e não-conformidades ao processo do SGI.

Dessa forma, percebe-se a existência de sinergias entre o SGI e a estratégia de negócio da empresa C, uma vez que o desenvolvimento do SGI foi puxado pela mudança na política de gestão da empresa que passou a considerar as normas certificáveis de gestão como parte da cultura organizacional, tronando-se assim, um valor e um princípio dentro das instalação da

empresa. Sendo assim, é possível notar o alinhamento entre o SGI a estratégia empresarial, portanto, é possível observar ações voltadas na mesma direção para os seus investimentos, estabelecimento de objetivos e metas, sensibilização e motivação, capacitações e treinamentos, registros e documentações, instruções de trabalho, inspeções e auditorias, indicadores de desempenho, análise crítica, retroalimentação, etc.

#### **5.1.4 Empresa D**

A quarta empresa estudada foi a (empresa D), que se destaca por sua expertise nas atividades industriais na produção de peças forjadas, fundidas e laminadas para as indústrias de óleo e gás, energia eólica, siderurgia, mineração, alumínio e açúcar e álcool. A empresa D é líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços especiais e também é a maior fornecedora da indústria automobilística mundial.

Ela também é a maior recicladora da América Latina, transformando anualmente 25 milhões de toneladas de sucata em aço bruto por ano. No Brasil suas atividades também envolvem as produções de aços planos e minério de ferro, atividades estas que estão aumentando a sua competitividade e ampliando o portfólio de produtos oferecidos ao mercado.

As atividades da empresa D iniciaram-se 1901 no interior do Rio Grande do Sul com a aquisição da fábrica de pregos *Pontas de Paris*. Sua trajetória bem sucedida no segmento siderúrgico teve início 1946 quando a família proprietária do grupo comprou a Siderúrgica Riograndense. Atualmente a empresa possui operações industriais em 11 países distribuídos nas Américas, Europa e Ásia. Conta com a participação de 30 mil colaboradores espalhados ao redor do mundo, dos quais 10 mil estão fixados no Brasil que é responsável por concentrar o maior número de operações industriais do grupo.

Apesar de apresentar uma cultura organizacional “familiar”, com características centralizadoras, aos quais a alta administração é composta basicamente por membros da família proprietária da empresa, ela conta com cerca de 90 mil acionistas e está listada em diversas bolsas de valores, no Brasil e no exterior.

A missão da empresa D é gerar valor para seus clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável, tornando-se referência no segmento de atuação. A missão, visão, política e valores da empresa estão fortemente estruturados e alinhados ao seu “Código de Ética”, que reúne os princípios éticos utilizados na condução dos

seus negócios e em relação aos seus diferentes públicos: fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, governo, comunidade e meio ambiente.

Estas condutas são necessárias para que a empresa atue de acordo com os seus princípios de Excelência, Segurança, Integridade e Sustentabilidade. O Código de Ética é aplicável aos colaboradores de todos os níveis em todas as suas operações.

Estas condutas foram facilmente observadas na visita feita *in loco* na empresa, no qual ficou evidenciado por meio de seus artefatos e valores compartilhados, com destaque para práticas relacionadas a qualidade, meio-ambiente e segurança, práticas estas que norteiam sua política de sustentabilidade empresarial. O monitoramento destes princípios é feito por meio do BSC, tanto para suas ações estratégicas, com foco voltado as suas necessidades externas, como para suas ações gerenciais e operacionais, com viés atrelado aos seus requisitos internos.

Identificando uma oportunidade de expansão de seus negócios no cenário nacional e internacional, a empresa D criou mais recentemente em 2017 uma *Joint Venture* em uma parceria com outras duas empresas referências em seus mercados competitivos. Esta junção forçou a empresa adequar sua estratégia competitiva empresarial de modo a atender as necessidades e exigências de seus novos *stakeholders*. Dessa forma, estão sendo feitos investimentos em treinamentos e capacitações de funcionários das empresas adquiridas, a fim de que estes também entendam e incorporem em seus cotidianos as culturas e práticas já estabelecidas pela empresa D.

A empresa também apresenta um claro e bem estruturado planejamento estratégico com característica *top-down*, onde são divididas as responsabilidades presentes nos níveis estratégicos, gerenciais e operacionais. O nível estratégico é representado pela alta gestão da empresa, que é composta por toda diretoria empresarial. Fazem parte do nível gerencial os Representantes da Administração (RA), que são responsáveis pelos sistemas de gestão que compõem a empresa e pela comunicação direta com alta administração, reportando a eles todas as informações referentes aos seus processos. Os RAs também são responsáveis por multiplicar e transmitir toda cultura organizacional aos demais níveis empresariais. Já o nível operacional estão presentes os “líderes de processo”, sendo eles os responsáveis direto dos RAs no chão-de-fábrica da empresa, estes líderes operacionais além de darem suporte aos gerentes organizacionais, ajudam no acompanhamento e monitoramento das atividades rotineiras da empresa.

A empresa D apresenta quatro sistemas de gestão (qualidade, meio-ambiente, segurança e responsabilidade social), no entanto, apenas dois de seus sistemas são certificados, sendo eles SGQ baseado na ISO 9001 e o SGA baseado na ISO 14001. Apesar de não possuir certificações

em seus SGSST e SGSRC suas práticas e princípios são claramente notados na empresa, com destaque os aspectos relacionados a saúde e segurança do trabalho, o qual a empresa classifica com Sistema de Segurança Total. O SGI é uma política antiga da empresa, uma vez que ele foi implementado em 2007, com intuito de atender as exigências de mercado e as necessidades de seus acionistas e demais *stakeholders*.

A política de integração de seus sistemas parte da premissa de que o ser humano em sua integridade é um valor que está acima dos demais objetivos e prioridades da empresa. Nenhuma situação de emergência, produção ou resultado pode comprometer a saúde ou a segurança das pessoas. A proteção ao meio ambiente e a qualidade de seus produtos e serviços também são outros valores fortemente compartilhados pela empresa. Dessa forma, percebe-se que o SGI da empresa D considera os princípios da sustentabilidade empresarial em suas ações e procedimentos, uma vez que os valores da sustentabilidade empresarial compõem a sua estratégia de negócio.

Apesar de ser comprometida com a qualidade, com o controle dos riscos à saúde e à segurança dos colaboradores e com a gestão de aspectos, a prevenção de impactos ambientais no atendimento consistente à legislação aplicável e aos compromissos assumidos, de modo a fomentar o desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico), princípios estes que também fundamentam seus objetivos e metas, a empresa D não possui um SGI totalmente integrado, isso porque segundo os seus gerentes de qualidade e meio-ambiente existem “diversos” requisitos tanto de segurança, como de meio-ambiente, além dos específicos da ISO TF e AS que não são passíveis de integração, ou que demandariam um “esforço” extra para o desenvolvimento de equipes multidisciplinares responsáveis por abordarem estas questões.

Por não ser um sistema recente na empresa seu SGI não está estruturado de acordo com o Anexo SL da ISO, para a sua implementação utilizou-se da experiência de seus Diretores, RAs e líderes de processo.

Sua alta gestão apesar de ser centralizadora com uma forte presença de membros proprietários da empresa, conta com uma baixa participação da alta administração nas ações e procedimentos que envolvem o SGI, o que fica evidente quando a empresa relata que ocorre apenas uma reunião de acompanhamento e monitoramento dos indicadores de performance do SGI por ano com a presença de todos os responsáveis mais diretos pelo SGI, práticas estas que ocorrem com mais frequência apenas entre os níveis táticos e operacionais.

A empresa D também não tem como prática uma liderança única do SGI, isso porque os responsáveis pela implementação do SGI na empresa foram os próprios RAs de cada sistema juntamente com seus respectivos líderes de processo, prática esta que persiste até hoje na

empresa, o que também ajuda a caracterizar a falta de integração total entre seus sistemas. No entanto, é possível perceber por meio de seus artefatos e valores compartilhados que os procedimentos e planos de ação do seu SGI estão bem alinhados aos princípios da sustentabilidade empresarial.

Os impactos relacionados ao SGI podem ser observados pelos benefícios que a integração de seus sistemas trouxeram a organização como: objetivos e metas de desempenho e no atendimento consistente à legislação aplicável e aos compromissos assumidos com seus *stakeholders*, visando o desenvolvimento sustentável; política de segurança total que é responsável pela saúde e segurança de todas as pessoas que atuam na empresa; no cumprimento de procedimentos, instruções, normas e regras estabelecidas pela empresa por grande parte de seus colaboradores; pela qualidade e credibilidade adquirida de seus produtos e serviços; melhora da imagem perante seus acionista; e aumento da lucratividade.

Se por um lado a empresa ainda sofre com a falta de suporte de dados, principalmente de *softwares* para o monitoramento, análise, confiabilidade e integração de dados que envolvem o seu SGI, o que acaba gerando inconsistências de informações, prejudicando assim as tomadas de decisão. Por outro lado a empresa conta com o suporte fundamental de sua cultura organizacional, que é fortemente embasada nos princípios de segurança, meio-ambiente e qualidade, o que as fazem referência no mercado de siderurgia, com destaque para suas altas tecnologias empregados em seus produtos e serviços.

Suas ações ambientais e projetos sustentáveis e principalmente por suas políticas de segurança que se refletem no baixíssimo número de acidentes do trabalho registrados pela empresa, no qual o último que se teve registro foi a quase três anos, o que se tratando dos riscos inerentes aos seus processos produtivos, a empresa D pode ser classificada como resiliente em termos de saúde e segurança do trabalho.

Dessa forma, percebeu-se que os elementos mais comumente integrados na empresa D foram seus manuais, objetivos e metas, estrutura de responsável, responsáveis da direção, treinamentos e capacitações, planos de emergência, e ações corretivas e preventivas.

Atualmente a empresa não encontra muitas dificuldades em relação as resistência a mudança que envolvem seu SGI, uma vez que ele já faz parte da política da empresa a anos. A empresa ainda aponta com dificuldades relacionadas ao SGI os elevados custos de certificações e operacionais, falta de um sistema de controle operacional digitalizado e integrado, dificuldades de reaproveitamento de energia em seus processos produtivos, falta de confiabilidade em roteiros e equipamentos de medição e inspeção, tomadas de decisão aquém da necessidade exigida, e excesso de burocracias.

Sendo assim, é possível observar forte influência da estratégia empresarial nos procedimentos e ações que envolvem o SGI da empresa D, principalmente em relação aos princípios da sustentabilidade empresarial, no entanto, com a atual estrutura de seu SGI, os quais sofrem principalmente com a falta de indicadores de desempenho integrados, não é possível notar uma forte influência do SGI sobre a sua estratégia empresarial, mesmo este estando alinhado as suas estratégias de negócios, uma vez que empresa reportou que está com dificuldades de cumprir com alguns de seus objetivos e metas que envolve o SGI.

Portanto, apesar de possuírem ações voltadas na mesma direção para os seus investimentos, sensibilização, motivação e estabelecimento de objetivos e metas, a empresa D ainda passa por esforços de como otimizar seus recursos a fim de ter uma maior aproveitamento dos procedimentos e ações que envolvem o seu SGI, para ai sim ter um alinhamento harmônico ente o SGI e a sua estratégia empresarial.

#### **5.1.5 Empresa E**

A quinta empresa participante da pesquisa a ser analisada foi a (empresa E) que atua no setor industrial desde 1758 com atividades voltadas ao transporte. Inicialmente suas atividades se concentravam na produção de motores a diesel e turbo máquinas, atualmente a empresa E se destaca e é referência na produção de ônibus e principalmente de caminhões. Com sede em Munique na Alemanha a empresa concentra suas atividades nas Américas e na Europa, empregando mais de 55 mil funcionários, sendo quase 5 mil no Brasil na atual planta situada no interior do estado do Rio de Janeiro.

Suas atividades no Brasil iniciaram-se em 1971 em São Bernardo do Campo, SP, em um importante polo automobilismo brasileiro, migrando em 1996 toda a sua produção para a sua atual fábrica localizada em Resende, RJ. A fábrica de Resende é responsável pela produção de caminhões de 5,5 a 74 toneladas e pela produção de chassis de ônibus, que são comercializados e exportados para mais de 30 países.

A empresa E apresenta uma característica organizacional “forte” baseado nos princípios de qualidade, meio-ambiente e segurança, que são representados pela ética e respeito da empresa com os aspectos legais e pela excelência em tecnologia e inovação oferecida por meio de seus produtos e serviços.

Percebendo uma necessidade de expansão logo após o início de suas atividades da planta em Resende – RJ, a empresa E desenvolveu um moderno processo de produção, denominado

de “Consórcio Modular” que é um conceito de produção inovadora, envolvendo a participação direta em *in loco* das suas sete parceiras (fornecedoras) que sobe a coordenação da empresa E, produzem mais de 100 mil veículos comerciais por ano.

Este conceito tornou-se referência e foi utilizado com *benchmarking* por outras empresas do setor. Dessa forma, a missão da empresa inclui respeitar e estar de acordo com leis em todas as partes do mundo em que atua, o tempo todo, respeitando também valores éticos e agindo de forma sustentável.

Seus valores e políticas foram revisados e atualmente segue a política de *Compliance* desenvolvida pela empresa em todos os níveis organizacionais, o que inclui o Conselho executivo, gerência e cada uma das pessoas envolvidas nas atividades e operações da empresa, o que inclui também os seus terceirizados. A política de *Compliance* introduziu inúmeras medidas para assegurar que as práticas e valores da empresa sejam implementados e praticados por todo o grupo para cumprimento de seus objetivos e metas, que envolvem o respeito aos seus valores éticos, fomentando assim, sua sustentabilidade empresarial.

Estes indicadores são controlados por meio da matriz SWOT que auxilia no monitoramento de seus pontos fortes e fracos e na identificação de ameaças e oportunidades de negócio. A estrutura da matriz SWOT é utilizada pela empresa tanto para a definição de suas ações internas (gerenciais e operacionais), como para a definição de suas ações externas (estratégicas).

Cabe também destacar que o gerenciamento de riscos e oportunidades é um elemento inseparável de seu gerenciamento corporativo e de suas estratégias de negócio. A empresa E implementou seu gerenciamento de risco completo que teve objetivo de promover transparência dos riscos e oportunidades do grupo em estágios iniciais e, dessa forma, assegurar a implantação de medidas eficientes que possam reduzir riscos com relação ao gerenciamento e níveis de processos.

Sendo assim, a empresa passou por investimentos em treinamentos, *workshops*, capacitações e atividades lúdicas de modo que todos os níveis organizacionais estivessem em sinergias com as atuais políticas e valores.

A estrutura organizacional de seu planejamento estratégico envolvem o gerenciamento de riscos e é baseada na hierarquia de gerenciamento em todos os níveis da empresa. Portanto, papéis e responsabilidades foram estabelecidos tanto no nível estratégico quanto nos demais níveis (táticos e operacionais), o que garante que os procedimentos e planos de ação definidos sejam implementados e que sua política de gerenciamento de riscos seja continuamente desenvolvido e aprimorado.



Além disso, a empresa possui conselhos internos multifuncionais, compostos por funcionários de diferentes áreas da empresa que atuam como órgãos centrais de fiscalização, gerenciamento, suporte e supervisão. Dessa forma, percebe-se um desdobramento *top-down* de seu planejamento estratégico que disseminado em todos os níveis empresariais e que é refletido também pelas características de sua cultura organizacional.

Estas evidências puderam ser percebidas na visita feita *in loco* as instalações da empresa por meio de seus artefatos e valores compartilhados. Algumas dessas características foram facilmente observadas como por exemplo, sinalizações e informações básicas de segurança espalhados por toda a planta da empresa, instruções e procedimentos de operação bem claras em todos os maquinários, *poka-yoke*, processos automatizados, tecnologia de ponta, mapas de processos, mapas de riscos setorizados, mapeamento e identificação de desvios que podem gerar incidentes ou acidentes, investigação de causa raiz, barreiras de contenção para resíduos sólidos e líquidos, filtragem dos gases tóxicos, entre outros.

Seu SGI surgiu em 2002 com a necessidade de padronizar seus diferentes módulos de produção que compõem o seu programa de “Consórcio Modular”, uma vez que apesar de atuarem em série em toda linha produtiva da empresa, cada um dos módulos possuíam procedimentos e instruções específicas, o que acabava gerando conflitos e dissonâncias entre as diferentes etapas de produção. Dessa forma, a fim de poupar esforços, aproveitar recursos e otimizar seus processos produtivos foi desenvolvido o SGI da empresa E, que possui certificações ISO 9001 para seu SGQ, ISO 14001 para seu SGA e OHSAS 18001 para seu SGSST que em breve migrará para a nova ISO 45001.

A política de certificações de seus sistemas de gestão é uma prática antiga na empresa e também fazem parte das suas estratégias de negócio. No entanto, não se percebe uma integração total de seu SGI, uma vez que de acordo com alguns de seus gerentes esta prática fica inviabilizada devido as características específicas dos requisitos legais ambientais e de segurança, bem como os requisitos da ISO TS.

Esta não integração força a empresa a ter um elevado número de gerentes de processo que são denominados como Representantes da Direção (RD), mesmo não sendo mais uma exigência das atuais versão da norma ISO. A falta de integração também é precedida nas responsabilidades específicas atribuídas ao SGQ ISO 9001 que são de responsabilidades das equipes de qualidade e de engenharias, ao SGA ISO 14001 de responsabilidade da equipe de manufatura e ao SGSST OHSAS 18001 com competências do RH.

A empresa também afirma que o desenvolvimento de seu SGI foram estruturados levando em conta a experiência de seus gestores e contou também com consultorias externas de

especialistas em qualidade, meio-ambiente e segurança, uma vez que quando foi implementado ainda não existia a estrutura do Anexo SL da ISO.

A participação da alta gestão nas questões que envolvem o SGI são efetivas, participando diretamente na elaboração e desenvolvimento de seus procedimentos e planos de ação, são responsáveis também por selecionar os representantes diretos da direção para o controle e monitoramento das ações de seu SGI, sendo estes o principal *feedback* entre os níveis táticos e estratégicos. Cabe destacar que todos os procedimentos e planos de ação que envolvem o SGI da empresa foram revisados e alinhados a sua nova estratégia empresarial, que estão atrelados as suas políticas de *Compliance* e de Gestão de Risco, com intuito de atender seus objetivos e metas, melhorando sua imagem perante a seus acionistas e demais *stakeholders*.

Seus indicadores de desempenho são monitorados por *softwares* e estão disponíveis na intranet da empresa para que qualquer funcionário acesso e tenha conhecimento. Estes indicadores são medidos e controlados por uma Central de Monitoramento instalada em São Paulo – SP, é são representados pelos RDs responsáveis por cada um de seus sistemas de gestão.

Estes indicadores atuam no suporte as ações e procedimentos do SGI e são analisados bimestralmente, ou seja, quatro vezes por ano nas reuniões composta por membros da alta administração e gerentes de sistemas e processos. Reuniões entre os níveis táticos e operacionais acontece de forma mais periódica (a cada duas semanas) na empresa, estas reuniões reúnem pessoas “chaves” de cada processo, que representam o nível operacional e os RDs que representam os níveis táticos. Ainda como suporte as ações do SGI, são desenvolvidas auditorias integradas na empresa com objetivo de otimizar as ações relacionadas aos seus sistemas de gestão (SGQ, SGA e SGSST).

Dessa forma, percebeu-se que os elementos mais integráveis na empresa são seu condigo de conduta para parceiros e fornecedores, manual do SGI, reuniões gerenciais, reunião de análise crítica (*benchmarking*), auditorias internas, auditorias externas, auditorias integradas, avaliação de equipamentos de mediação, inspeção e calibração, instruções de trabalho, treinamentos e capacitações, indicadores de desempenho, registros e documentos, programas de melhoria do SGI, planos de emergência, comunicação interna e ações corretivas e preventivas.

Sendo assim, os impactos relacionados a implantação do SGI podem ser notados segundo os gerentes da empresa nos benefícios que ele trouxe em relação a melhoria da imagem com parceiros, fornecedores, acionistas e clientes, cumprimentos de requisitos legais ambientais e de segurança, maior eficácia das operações internas e maior produtividade, melhor aproveitamento de seus recurso, aumento da confiabilidade de produtos e serviços, otimização

de documentos e informações, maior agilidade nas tomadas de decisão, maior interação entre as diferentes áreas da empresa e aumento de faturamento.

Já os impactos negativos relacionados ao SGI passam pela resistência a mudança sempre que a necessidade de atualizar as normas certificáveis, pela dificuldade de integração de todos os requisitos legais relacionados as questões ambientais e de segurança, bem como a integração dos requisitos da ISO TS. Foram relatadas também o elevado investimento da certificação do SGSST e de ajuste de maquinários.

No entanto, a principal crítica da empresa é em relação aos pressupostos básicos que envolvem aspectos relacionados a interferência comportamental por parte de alguns de seus colaboradores, que acabam não seguindo as instruções e procedimentos adequados de trabalho, o que alguns casos acabam gerando acidentes de trabalho graves, principalmente no transporte e manuseio de peças e cargas.

Dessa forma, e devido a todos os apontamentos feitos em relação a empresa E, pode-se afirmar que existe um alinhamento eficiente e sinérgico entre a sua estratégia empresarial e o seu SGI, uma vez que a estratégia de certificações de seus sistemas de gestão é uma política antiga da empresa e também compõem suas estratégias de negócio.

Sendo assim, percebe-se uma forte influência da estratégia empresarial nos procedimentos e ações do SGI, baseadas nas suas políticas de *Compliance* e de sustentabilidade empresarial, bem como observa-se uma forte influência do SGI no auxílio ao cumprimento de seus objetivos e metas que são norteados pelo seu programa de gerenciamento de riscos e oportunidades, que também compõem suas estratégias de negócios.

Portanto, a empresa E apresenta ações voltadas para um correto e eficiente alinhamento do SGI com a estratégia empresarial e vice e versa, uma vez que foi possível notar ações voltadas na mesma direção para os seus investimentos, estabelecimento de objetivos e metas, sensibilização e motivação, capacitações, documentações, inspeções e auditorias, indicadores de desempenho, análise crítica, retroalimentação, etc.

#### **5.1.6 Empresa F**

A sexta e última empresa participante da pesquisa iniciou suas atividades em 1958 na Espanha com o fornecimento de peças siderúrgicas para indústria automotiva espanhola. Com operações em 22 países, a (empresa F) tem sua sede situada em Madri e conta com aproximadamente 43.000 funcionários espalhados nas mais de 100 plantas ao redor do mundo.

Ela se destaca e é reconhecida pelo fornecimento de peças estampadas para 98% dos fabricantes de veículos mundiais.

No Brasil suas atividades iniciaram-se em 1998 e atualmente emprega mais de 4.500 funcionários em suas 7 plantas presentes no território nacional. A empresa F é especializada no desenvolvimento de produtos inovadores, dedicados ao design e a fabricação de componentes metálicos para indústria automotiva. Caracterizada pela à proximidade com seus clientes por meio de sua inovação contínua e pela sua política de internacionalização a empresa F tornou-se umas das líderes globais no fornecimento de peças estampadas para indústria automotiva.

Com o constante desafio de se manter na vanguarda da inovação, a empresa F dedica grandes esforços no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de ponta, no qual a inovação é a base para a definição do seu modelo de negócio e para o estabelecimento de estratégias futuras.

Apesar de ser uma empresa familiar a empresa F se destaca por apresentar uma “forte” cultura organizacional, que é compartilhada por meio de seu Código de Conduta que é fortemente baseado na honestidade e no desenvolvimento de projetos sustentáveis de longo prazo.

Sua visão e missão buscam agregar valores aos seus clientes por meio de seus processos inovadores e sustentáveis, tornando-se referência no mercado por sua capacidade de adaptação as necessidades de seus clientes por meio do desenvolvendo e fornecendo produtos que ofereçam alto valor em termos de inovação, preço, qualidade, segurança e de baixo impacto ambiental.

Sua estratégia de negócio considera como princípios que norteiam suas políticas e seus valores o cliente como centro do negócio, a excelência operacional, os processos inovadores, a sustentabilidade empresarial e a valorização do funcionário. Estes princípios são controlados por meio da matriz SWOT que apontam parâmetros positivos e negativos, bem como auxiliam na identificação de ameaças e oportunidades de negócio. Esta ferramenta é utilizada tanto para a definição de suas ações gerenciais e operacionais, como para a suas ações estratégicas.

A forte cultura organizacional presente na empresa pode ser notada na visita feita *in loco* nas instalação da empresa no interior de SP. Cultura esta que se faz presente por meio de seus artefatos (elementos visíveis) e valores compartilhados (métodos produtivos) facilmente identificados em suas instalações, com destaque para suas sinalizações e recomendações de segurança, por meio de seus processos inovadores e automatizados, e pelas suas práticas sustentáveis.

A presença da forte cultura organizacional também faz-se presente nos desdobramentos de seu planejamento estratégico que é transversal aos demais níveis organizacionais (gerenciais e operacionais). No entanto, segundo o gerente de qualidade da empresa F, algumas tomadas de decisão que envolvem as ações táticas da empresa se apresentam abaixo da expectativa de seus *stakeholders*.

Acredita-se que esta falta de agilidade é devido ao excessivo número de responsáveis por estas ações, no qual a empresa conta com três representantes diretos pelos seus SGQ e SGA, denominados como gerentes coordenadores, gerentes operacionais e gerentes de planta (Representante da Direção, o antigo RD ISO 9001).

Investimentos voltados para a capacitação e treinamentos de seus funcionários também fazem parte da estratégia de negócio da empresa. Recentemente a empresa F passou por treinamentos e capacitações que envolveram a atualização de seus SGQ e SGA, com destaque para SGQ baseado na ISO IATF.

Treinamentos e capacitações também são desenvolvidos com intuito de sensibilizar os colaboradores da empresa quanto aos riscos que estão expostos e inseridos em suas atividades, e quais as regras que eles devem seguir para controlar e evitar acidentes.

Apesar de não possuir certificação em seu SGSST, a empresa F apresenta um baixo número de acidentes do trabalho, acidentes estes que quando ocorrem são definidos como acidentes leves de trabalho, que em sua grande maioria são caracterizados por cortes superficiais nas mãos dos operadores. Acidentes estes que são oriundos de seu único processo mecânico ainda em operação (ferramentaria).

Os baixos índice de severidades e acidentes do trabalho é reflexo da sólida estrutura organizacional que a empresa apresenta, com característica *top-down* fortemente disseminados nos demais níveis organizacionais por meio de seus valores e de suas políticas.

A inovação é um fator chave para o sucesso seja pela diferenciação ou inovação de seus produtos ou serviços. Por meio da inovação, a empresa F busca antecipar novas tendências tecnológicas e oferecer produtos diferenciadores que atendam aos requisitos de eficiência, leveza, custo, qualidade e segurança.

Ao projetar e fabricar produtos em estreita colaboração com os grandes fabricantes de automóveis, desde os primeiros estágios de desenvolvimento até a produção final. Com 13 Centros de Desenvolvimento de Produto ao redor do mundo, a inovação é uma das chaves mais importantes para a empresa manter sua forte e diferenciada posição no setor automotivo. Além de permitir atender às suas expectativas em termos de produtos atuais, essa colaboração facilita o desenvolvimento conjunto de conceitos e tecnologias relacionadas ao futuro do setor.

Dessa forma, segundo o gerente de qualidade da empresa F, há poucas interferências comportamentais em seus processos, estas baixas interferências também são resultados de suas políticas e valores. O que segundo a empresa F auxilia também no processo de implementação/atualização de seus sistemas de gestão, como por exemplo, no caso na implementação da ISO 14001 que praticamente não resultaram em resistências a mudança por parte de seus colaboradores.

Cabe destacar que a empresa F revisa e atualiza periodicamente suas políticas e práticas de governança corporativa, que são baseadas nos princípios da sustentabilidade empresarial e foram estruturadas de modo que atue com ética em seus negócios, respeito ao meio ambiente e responsabilidade social em todas áreas de atuação.

No entanto, apesar de considerar os princípios da sustentabilidade empresarial como partes de sua estratégia de negócio a empresa F ainda trata seus sistemas de gestão, mais especificamente os SGQ, SGA e SGSST de maneiras independentes, ou seja, sem que haja uma integração entre eles.

O baixo nível de integração entre os sistemas de gestão que compõem a empresa podem ser observados pelo excesso de burocracias, documentações, responsáveis e líderes de sistemas, duplicidades de requisitos, dificuldades nas tomadas de decisão em nível gerencial, e etc. Por ainda não “enxergarem” a necessidade de integrar seus sistemas de gestão, a empresa F não utiliza-se do Anexo SL da ISO para o desenvolvimento de possíveis integração entre os requisitos de seus sistemas de gestão.

Mesmo não possuindo um SGI a empresa F, segundo seu gerente de qualidade, conta com uma efetiva participação da alta gestão em seus SGQ, SGA e SGSST, uma vez que a formalização de seus procedimentos e planos de ação foram em grande parte desenvolvidos em seus níveis estratégicos com o suporte de pessoas “chave” dos níveis gerenciais e operacionais de cada um dos três sistemas. Dessa forma, os impactos relacionados aos benefícios de seus sistemas de gestão foram observados de maneira individual.

Seu SGQ baseado na ISO 9001 IATF segundo o gerente da empresa, tornou-se referência para seus clientes, com foco na qualidade preventiva baseado no gerenciamento de risco e na estratégia de “zero defeitos”, a empresa se esforça continuamente no desenvolvimento de produtos de alta qualidade, agregando a estes tecnologias inovadoras com objetivo de produzirem veículos cada vez mais seguros e leves, a fim de reduzir o consumo de energia e o impacto ambiental.

A empresa possui um conjunto de regras e regulamentos de governança corporativa que estão em conformidade com as leis e regulamentos vigentes aplicáveis à Companhia. Estes

padrões trazem benefícios quanto ao cumprimento de requisitos e de aspectos legais, que garantem a conformidade e a implementação de processos para monitorar e melhorar os aspectos ambientais e de seguranças de todas as suas instalações.

Estes ações são monitoradas por meio de KPIs globais aplicáveis a todas as instalações da empresa, a fim de facilitar as tomadas de decisão, identificar possíveis riscos ambientais e de segurança ocupacionais e medir o impacto econômico. Estes indicadores representam informações de cada instalação da empresa em relação ao consumo de energia, uso de matérias-primas e recursos naturais, geração e processamento de resíduos, número de acidentes e incidentes e identificação de desvios e não-conformidades.

Outras práticas que geram benefícios e costuma trazer melhorias a seus sistemas de gestão que se destacam na empresa F, são suas políticas de incentivos voltadas as áreas mais eficientes que compõem seus sistemas de gestão, premiando assim as áreas com os melhores aproveitamentos em termos de performance e desempenho, o que beneficia diretamente todos os colaboradores responsáveis por esta eficiência.

Seus sistemas de gestão, sobretudo o SGQ e o SGA contam com o suporte de seus Portais da Qualidade e do Meio Ambiente, também definido como o *sharepoint* organizacional. Estes portais são responsáveis por apresentar todos os indicadores que atendam aos requisitos de seus SGQ e SGA de maneira digitalizada, e que estão disponíveis para qualquer funcionário da empresa, fornecedor ou cliente que o queriam verificar.

A empresa F conta ainda com o auxílio de um sistema de análise de legislação, uma ferramenta digital que apoia e atualiza todas as conformidades e requisitos legais relacionados aos aspectos ambientais e de segurança do trabalho. Este *software* tem o apoio de especialistas e consultores externos que monitoram e atualizam seus requisitos sempre que necessário.

Reuniões semanais entre os líderes de processo (nível operacional) com os gerentes coordenadores, gerentes operacionais e gerentes de planta são feitas semanalmente a fim de monitorar e avaliar os indicadores de desempenho e performance de seus SGQ e SGA. Bem como, reuniões entre alguns funcionários “chave” dos níveis operacionais e gerenciais são feitas bimestralmente com a alta administração.

Mesmo não possuindo um SGI formalmente desenvolvido, pode-se perceber que alguns elementos são tratados de maneira similar mesmo não sendo integrados ainda, como são os casos de alguns documentos, formulários, manuais, treinamentos e capacitações, procedimentos, instruções, processos, planos de ação, e auditorias internas e externas.

Sendo assim, nota-se uma forte influência de seus sistemas de gestão sobre a estratégia da empresa, mesmo estes sendo tratados de maneira individual, bem como observa-se uma forte influência da estratégia da empresa em seus sistemas de gestão.

Entre estas influências destacam-se as políticas de gestão de riscos e de sustentabilidades que são alinhadas a suas estratégias de negócio e a sua visão corporativa, buscando assim a rentabilidade econômica de seus negócios, minimizando seus impactos ambientais e respeitando o meio no qual está inserida (aspectos sociais).

## 5.2 ANÁLISE CRUZADA DOS ESTUDOS DE CASO

Nesta subseção é apresentada a análise cruzada dos estudos de caso múltiplos realizados em seis empresas do setor industrial. O intuito da análise cruzada é evidenciar e comparar as características das empresas participantes identificadas nos estudos de caso e relacioná-las às suas boas práticas e principais dificuldades no que tange principalmente os princípios da estratégia empresarial e do SGI.

## 5.3 BOAS PRÁTICAS E PRINCIPAIS DIFICULDADES

As boas práticas e principais dificuldades identificadas nos estudos de caso múltiplos são discutidos e suas informações analisadas nesta subseção. A fim de elucidar ainda mais as informações referentes as análises cruzadas, procurou-se sistematizar sua apresentação por meio quadros, de modo que o leitor pudesse ter uma visão comparativa das principais características das empresas estudadas.

Após a exposição dos dados nesta forma gráfica são apresentadas as análises e considerações sobre seus principais aspectos. Sendo assim, o Quadro 5 apresenta o resumo da análise cruzada das boas práticas e principais dificuldades relacionadas a estratégia empresarial identificadas nos seis estudos de caso.



Quadro 5 – Boas práticas e principais dificuldades da estratégia empresarial

(continua)

| Boas práticas da Estratégia Empresarial |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Dificuldades da Estratégia Empresarial                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresa A</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional;</li> <li>• Artefatos e Valores Compartilhados;</li> <li>• Estratégia de Certificações;</li> <li>• Análise de Cenário (BSC);</li> <li>• Planejameto Estratégico, Tático e Operacional;</li> <li>• Investimentos em treinamentos e capacitações;</li> <li>• Otimização de recursos;</li> <li>• Bases de Controle eficazes;</li> <li>• Políticas de Segurança;</li> <li>• Ações Ambientais;</li> <li>• Monitoramento de Fatores críticos;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Programas de melhorias organizacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interferências comportamentais;</li> <li>• Desdobramento do planejamento estratégico;</li> <li>• Adaptação ao turbulento ambiente competitivo.</li> </ul>                                                                                                     |
| <b>Empresa B</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional;</li> <li>• Artefatos e Valores Compartilhados;</li> <li>• Análise de Cenário (SWOT e BSC);</li> <li>• Bases de Controle eficazes;</li> <li>• Otimização de recursos;</li> <li>• Planejameto Estratégico, Tático e Operacional;</li> <li>• Investimentos em treinamentos e capacitações;</li> <li>• Monitoramento de Fatores críticos;</li> <li>• Consultorias com especialistas internacionais.</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões centralizadas;</li> <li>• Objetivos e metas de longo prazo;</li> <li>• Interferências comportamentais;</li> <li>• Desdobramento do planejamento estratégico;</li> <li>• Cultura de segurança organizacional.</li> </ul>                              |
| <b>Empresa C</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de Certificações;</li> <li>• Artefatos e Valores Compartilhados;</li> <li>• Análise de Cenário (SWOT e BSC);</li> <li>• Bases de Controle eficazes;</li> <li>• Otimização de recursos;</li> <li>• Planejameto Estratégico, Tático e Operacional;</li> <li>• Investimentos em treinamentos e capacitações;</li> <li>• Monitoramento de Fatores críticos;</li> <li>• Programas de melhorias organizacional;</li> <li>• Ações Ambientais;</li> <li>• Inovação.</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões centralizadas;</li> <li>• Desdobramento do planejamento estratégico;</li> <li>• Adaptação ao turbulento ambiente competitivo;</li> <li>• Interferências comportamentais.</li> </ul>                                                                  |
| <b>Empresa D</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de Integração;</li> <li>• Artefatos e Valores Compartilhados;</li> <li>• Análise de Cenário (BSC);</li> <li>• Planejameto Estratégico, Tático e Operacional;</li> <li>• Monitoramento de Fatores críticos;</li> <li>• Investimentos em treinamentos e capacitações;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Programas de melhorias organizacional;</li> <li>• Políticas de Segurança;</li> <li>• Sustentabilidade empresarial.</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões centralizadas;</li> <li>• Desdobramento do planejamento estratégico;</li> <li>• Bases de Controle;</li> <li>• Otimização de recursos;</li> <li>• Adaptação ao turbulento ambiente competitivo;</li> <li>• Interferências comportamentais.</li> </ul> |
| <b>Empresa E</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional;</li> <li>• Artefatos e Valores Compartilhados;</li> <li>• Análise de Cenário (SWOT);</li> <li>• Estratégia de Certificações;</li> <li>• Otimização de recursos;</li> <li>• Bases de Controle;</li> <li>• Planejameto Estratégico, Tático e Operacional;</li> <li>• Investimentos em treinamentos e capacitações;</li> <li>• Monitoramento de Fatores críticos;</li> <li>• Programas de melhorias organizacional;</li> <li>• Gestão de Riscos e Oportunidades;</li> <li>• Política de <i>Compliance</i>.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Organizacionais;</li> <li>• Desdobramento do planejamento estratégico;</li> <li>• Interferências comportamentais;</li> <li>• Estratégias de negócios.</li> </ul>                                                                                    |

Quadro 5 – Boas práticas e principais dificuldades da estratégia empresarial

(conclusão)

| Boas práticas da Estratégia Empresarial |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Dificuldades da Estratégia Empresarial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresa F</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Organizacional;</li> <li>• Artefatos e Valores Compartilhados;</li> <li>• Análise de Cenário (SWOT);</li> <li>• Planejamento Estratégico, Tático e Operacional;</li> <li>• Investimentos em treinamentos e capacitações;</li> <li>• Políticas de Segurança;</li> <li>• Ações Ambientais;</li> <li>• Monitoramento de Fatores críticos;</li> <li>• Programas de melhorias organizacional;</li> <li>• Gestão de Riscos e Oportunidades;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Sustentabilidade empresarial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos e metas de longo prazo;</li> <li>• Desdobramento do planejamento estratégico;</li> <li>• Níveis gerenciais (táticos);</li> <li>• Políticas Organizacionais;</li> <li>• Bases de Controle;</li> <li>• Otimização de recursos;</li> <li>• Interferências comportamentais;</li> <li>• Adaptação ao turbulento ambiente competitivo.</li> </ul> |

Fonte: Produção do próprio autor com base nas informações obtidas nos estudos de caso (2019).

No Quadro 5 é possível observar que as boas práticas identificadas nos seis estudos de caso e que podem ser relacionadas ao primeiro princípio da estratégia empresarial, denominada como Análise de Cenário, se concentram na identificação de seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que envolvem seus contextos organizacionais, ou seja, as características internas e externas dos ambientes que as empresas estão inseridas. Nestas análises as empresas participantes também consideram os aspectos econômicos que podem interferir diretamente em suas ações operacionais e estratégicas.

Dessa forma, cabe destacar que todas empresas participantes da pesquisa têm o suporte de ferramentas estratégicas como a utilização da matriz SWOT e do mapa estratégico BSC que auxiliam em suas análises de cenário. Entre as seis empresas participantes destacam-se as empresas B e C que utilizam de maneira concomitantemente tanto a matriz SWOT como o mapa estratégico BSC para monitorarem seus pontos fortes e fracos, bem como para identificação de possíveis ameaças e oportunidades de negócio. Ainda é possível observar no Quadro 5 que não houve dificuldades relacionadas a Análise de Cenário que envolvessem as empresas participantes.

Quanto a Definição do Negócio, segundo princípio da estratégia empresarial, destacam-se as boas práticas relacionadas a cultura organizacional da empresas participantes, com exceção das empresas C e D que possuem uma cultura organizacional familiar que acabam gerando dificuldades a elas, sobretudo pela concentração de decisões centralizadas. No entanto, elementos como visão, missão, valores, políticas e modelos estratégicos de todas empresas (A à F) foram facilmente identificadas e são representados pelos seus artefatos (valores visíveis) e valores compartilhados (métodos e processos).

Outras dificuldades que estão relacionadas a Definição do Negócio identificadas nos estudos de caso foram os objetivos e metas de longo prazo das empresas B e F e as políticas organizacionais das empresas E e F, as quais são constantemente revisadas a fim de atenderem as necessidades de mercado e as exigências de seus *stakeholders*.

Em relação ao terceiro princípio da estratégia empresarial, Visão Sistêmica, é possível observar no Quadro 5 que todas empresas participantes da pesquisa investem em treinamentos e capacitação, o que de certa forma fazem com que quase todas empresas estudadas tenham um aproveitamento satisfatórios de seus recursos disponíveis. As exceções foram as empresas D e F que apresentaram dificuldades quanto a otimização de seus recursos, uma vez que elas ainda não possuem o suporte de *softwares* para o monitoramento de seus documentos, formulários, instruções, procedimentos e métodos, o que acaba gerando perdas de informações relevantes e uma certa lentidão em suas tomadas de decisão.

Outras boas práticas identificadas nas empresas participantes da pesquisa que também estão relacionadas a Visão Sistêmica da estratégia empresarial são as estratégias de certificações dos sistemas de gestão das empresas A, C e E, estratégias estas que acabaram gerando procedimentos, ações práticas, bem como diretrizes e normas mais robustas se comparadas com as outras empresas participantes deste estudo (B, D e F).

Sua principal dificuldade como pode ser observado no Quadro 5 e que foram identificadas em todas empresas participantes da pesquisa, concentram-se nos esforços em mitigar as interferências comportamentais, uma vez que por mais que a empresa apresente uma forte cultura organizacional, procedimentos e ações práticas normalizados de acordo com os mais modernos padrões internacionais, sempre haverá a possibilidade de algo não sair como o planejado devido aos comportamentos e interferências humanas nos processos.

Quanto as boas práticas relacionadas aos Processos de Suporte Gerenciais, quarto princípio da estratégia empresarial, cabe destacar que todas empresas estudadas apresentaram estruturas de planejamento estratégico, tático e operacional bem definidas e com características *top-down*.

Contudo, é possível notar no Quadro 5 que todas empresas participantes da pesquisa também apresentaram dificuldades quanto aos desdobramentos de seus planejamentos estratégicos, dificuldades estas que convergem com a principal dificuldade identificado no terceiro princípio da estratégia empresarial (interferências comportamentais), onde o comportamento humano não reflete a visão, os valores e as políticas da organização, os quais são definidos em níveis estratégicos e apresentam dificuldades em atingir os demais níveis organizacionais, principalmente os operacionais. Cabe destacar que a empresa F foi a única

também que apresentou dificuldades em relação ao nível tático, devido ao excesso de responsáveis pelo gerenciamento de seus sistemas de gestão.

Outras boas práticas relacionadas aos Processos de Suporte Gerenciais da estratégia empresarial destacam-se as bases de controle das empresas A, B, C e E, as quais foram desenvolvidas considerando todos os requisitos aos quais estão subordinadas de maneira digital e de fácil acesso a todos os membros da empresa. Estas ainda contam com auditorias integradas, o que tornam suas bases de controle ainda mais robustas.

As únicas empresas que não apresentaram bases de controle eficazes foram as empresas D e F por apresentaram um elevado volume de informações, documentações, formulários, instruções e procedimentos não digitalizados. Outra dificuldade identificada nas empresas D e F foi a presença de auditorias independentes que serão mais detalhadas nas análises das dificuldades dos SGIs.

As boas práticas associadas ao quinto princípio da estratégia empresarial, Informações e Indicadores Estratégicos, como pode ser observado no Quadro 5 concentraram-se no monitoramento de fatores críticos, os quais fazem-se presente em todas empresas participantes da pesquisa. Estes fatores críticos são monitorados em grande parte das empresas estudadas (A, B, C e E) por meio de indicadores de performance e desempenho que contam com suporte de *softwares* que auxiliam em tomadas de decisão mais rápidas e eficientes. As empresas D e F por apresentarem indicadores de performance e desempenho muito básicos, e que em grande parte não possuem o auxílio de *softwares*, apresentaram maiores dificuldades em tomar decisões rápidas se comparadas as outras empresas participantes da pesquisa, principalmente no que diz respeito aos seus fatores críticos.

Quanto as boas práticas identificadas nos estudos de caso múltiplos relacionadas a Estratégia Competitiva, sexto e último princípio da estratégia empresarial, destacam-se os programas de incentivo e melhorias organizacionais da maioria das empresas participantes da pesquisa, com exceção da empresa B, a qual foi a única a não relatar programas de incentivo e melhoria organizacional voltados aos de seus próprios colaboradores, porém foi a única a relatar também que tem o auxílio de consultorias internacionais para o desenvolvimento de melhorias gerenciais e operacionais. Cabe destacar que a empresa B foi a única entre as empresas participantes da pesquisa a apresentar uma cultura de segurança aquém dos parâmetros considerados satisfatórios.

Outras boas práticas relacionadas a Estratégia Competitiva das empresas estudadas foram os processos inovadores das empresas A, C, D e F, os programas ambientais das empresas A, C, e F, os métodos de segurança das empresas A, D e F, a gestão de risco e oportunidade das

empresa E e F, e os princípios da sustentabilidade empresarial das empresas D e F. Entre as principais dificuldades apontadas pelas empresas participantes da pesquisa em relação a Estratégia Competitiva, destaca-se a adaptação das empresas ao turbulento ambiente competitivo as quais estão inseridas.

Como pode ser observado no Quadro 5 as empresas B e E não se queixaram de seus ambientes competitivos. No caso da empresa B isso se justifica por ela atuar em um ambiente muito específico com forte presença de monopólio. Já no caso da empresa E, apesar dela exercer uma forte influência no mercado em que atua, sua estratégia de negócio precisou ser revisada recentemente. Dessa forma, a fim de melhorar a imagem negativa da empresa perante ao mercado e aos seus acionistas foi desenvolvida uma política de *compliance* que norteia toda estratégia de negócio da empresa atualmente. Cabe destacar que esta prática (política de *compliance*) foi identificada apenas na empresa E.

Na sequência, o Quadro 6 apresenta o resumo da análise cruzada das boas práticas e principais dificuldades no que tange principalmente os princípios relacionados ao SGI identificadas nos seis estudos de caso.

Quadro 6 – Boas práticas e principais dificuldades do SGI

(continua)

| Boas práticas do SGI |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dificuldades do SGI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresa A</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGI alinhados a Visão e a Política organizacional;</li> <li>• Integração total do SGI;</li> <li>• Efetiva participação da Alta Gestão;</li> <li>• Treinamentos e capacitações;</li> <li>• Eficiência das operações internas;</li> <li>• Comunicação interna e relação com os clientes;</li> <li>• Auditorias integradas;</li> <li>• Otimização de informações e documentos;</li> <li>• Auxílio de consultores externos;</li> <li>• Rapidez nas tomadas de decisão;</li> <li>• Visibilidade junto a clientes e fornecedores;</li> <li>• Confiabilidade de bens e serviços fornecidos;</li> <li>• Equipes Interdisciplinares;</li> <li>• Times Multidisciplinares;</li> <li>• Multiplicadores de conhecimento;</li> <li>• Ir além da conformidade legal;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Aumento no faturamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência a mudança;</li> <li>• Complexidade do processo de integração;</li> <li>• Compatibilidade entre normas;</li> <li>• Esforço humano;</li> <li>• Excesso de burocracias;</li> <li>• Custos do processo de integração.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Empresa B</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGI alinhados aos princípios do <i>lean manufacturing</i>;</li> <li>• Efetiva participação da Alta Gestão;</li> <li>• Treinamentos e capacitações;</li> <li>• Eficiência das operações internas;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Imagem junto aos acionistas e demais <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Otimização de informações e documentos;</li> <li>• Auxílio de consultores externos;</li> <li>• Multiplicadores de conhecimento;</li> <li>• Auditorias integradas;</li> <li>• Rapidez nas tomadas de decisão;</li> <li>• Aumento no faturamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGI parcialmente integrados;</li> <li>• Resistência a mudança;</li> <li>• Integração de aspectos legais ambientais;</li> <li>• Integração de aspectos legais de segurança;</li> <li>• Integração da ISO AS;</li> <li>• Excesso de burocracia;</li> <li>• Certificação do SGSST;</li> <li>• Ir além da conformidade legal;</li> <li>• Integração parcial dos sistemas em níveis organizacionais;</li> <li>• Interferências comportamentais.</li> </ul> |

Quadro 6 – Boas práticas e principais dificuldades do SGI

(conclusão)

| Boas práticas do SGI |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Dificuldades do SGI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresa C</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGI alinhados a Visão e a Política organizacional;</li> <li>• Integração total do SGI;</li> <li>• Treinamentos e capacitações;</li> <li>• Integração do SGI alinhados as práticas Sustentáveis;</li> <li>• Eficiência das operações internas;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Efetiva participação da Alta Gestão;</li> <li>• Investimentos em treinamentos e capacitações;</li> <li>• Auxílio de consultores externos;</li> <li>• Otimização de informações e documentos;</li> <li>• Comunicação interna e relação com os clientes;</li> <li>• Confiabilidade de bens e serviços fornecidos;</li> <li>• Ir além da conformidade legal;</li> <li>• Auditorias integradas;</li> <li>• Aumento no faturamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos do processo de integração;</li> <li>• Requisitos legais (ambientais e segurança);</li> <li>• Integração de aspectos legais ambientais</li> <li>• Integração de aspectos legais de segurança;</li> <li>• Certificação do SGSST;</li> <li>• Excesso de burocracias;</li> <li>• Resistência a mudança;</li> <li>• Esforço humano;</li> <li>• Interferências comportamentais.</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| <b>Empresa D</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGI alinhados a Visão e a Política organizacional;</li> <li>• Comunicação interna e relação com os clientes;</li> <li>• Treinamentos e capacitações;</li> <li>• Integração do SGI alinhados as práticas Sustentáveis;</li> <li>• Eficiência das operações internas;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Políticas de Integração dos Sistemas de Gestão;</li> <li>• Cumprimento aos requisitos Ambientais;</li> <li>• Auxílio de consultores externos;</li> <li>• Cumprimento aos requisitos de Segurança;</li> <li>• Confiabilidade de bens e serviços fornecidos;</li> <li>• Aumento no faturamento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos da certificação SGSST;</li> <li>• Integração da ISO TS e AS;</li> <li>• Auditorias independentes (internas e externas);</li> <li>• Certificação do SGSST e SGRSC;</li> <li>• Equipamentos de medição e inspeção;</li> <li>• Indicadores de desempenho;</li> <li>• Sistema de controle operacional digitalizado;</li> <li>• Ir além da conformidade legal;</li> <li>• Excesso de burocracias;</li> <li>• Integração parcial dos sistemas em níveis organizacionais;</li> <li>• Monitoramento por <i>softwares</i>.</li> </ul>                  |
| <b>Empresa E</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGI alinhados a Visão e a Política organizacional;</li> <li>• Gestão de Riscos e Oportunidades integrados ao SGI;</li> <li>• Treinamentos e capacitações;</li> <li>• Indicadores de desempenho e performance integrados;</li> <li>• Efetiva participação da Alta Gestão;</li> <li>• Eficiência das operações internas;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Confiabilidade de bens e serviços fornecidos;</li> <li>• Auxílio de consultores externos;</li> <li>• Auditorias integradas;</li> <li>• Otimização de informações e documentos;</li> <li>• Rapidez nas tomadas de decisão;</li> <li>• Comunicação interna e relação com os clientes;</li> <li>• Multiplicadores de conhecimento;</li> <li>• Visibilidade junto a clientes e fornecedores;</li> <li>• Equipes Interdisciplinares;</li> <li>• Times Multidisciplinares;</li> <li>• Ir além da conformidade legal;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Aumento no faturamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência a mudança;</li> <li>• Complexidade do processo de integração;</li> <li>• Integração da ISO TS e AS;</li> <li>• Compatibilidade entre as normas;</li> <li>• Interferências comportamentais;</li> <li>• Excesso de burocracias;</li> <li>• Integração parcial dos sistemas em níveis organizacionais;</li> <li>• Custos da certificação SGSST.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| <b>Empresa F</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO IATF;</li> <li>• Efetiva participação da Alta Gestão;</li> <li>• Treinamentos e capacitações;</li> <li>• Eficiência das operações internas;</li> <li>• Aumento da produtividade;</li> <li>• Confiabilidade de bens e serviços fornecidos;</li> <li>• Práticas Sustentáveis;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Comunicação interna e relação com os clientes;</li> <li>• Auxílio de consultores externos;</li> <li>• Ir além da conformidade legal;</li> <li>• Multiplicadores de conhecimento;</li> <li>• Cumprimento aos requisitos Ambientais;</li> <li>• Cumprimento aos requisitos de Segurança.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGI alinhados a Visão e a Política organizacional;</li> <li>• Sistemas de gestão individuais;</li> <li>• Excesso de documentos e formulários não digitalizados;</li> <li>• Auditorias independentes (internas e externas);</li> <li>• Certificação do SGSST;</li> <li>• Sistema SGRSC;</li> <li>• Certificação do SGRSC;</li> <li>• Integração parcial dos sistemas em níveis organizacionais;</li> <li>• Excesso de burocracias;</li> <li>• Sistema de controle operacional digitalizado;</li> <li>• Monitoramento por <i>softwares</i>.</li> </ul> |

Fonte: Produção do próprio autor com base nas informações obtidas nos estudos de caso (2019).

No Quadro 6 é possível observar que as boas práticas identificadas nos seis estudos de caso e que podem ser relacionadas ao primeiro princípio do SGI, Gestão Sistêmica, concentram-se na efetiva participação da alta gestão no processo do SGI, onde a grande maioria das empresas participantes, com exceção apenas da empresa D, apresentaram uma efetiva participação da alta administração nas ações que envolvem o seus SGIs. Todas empresas também consideram as necessidades de seus *stakeholders* para o desenvolvimento de seus sistemas de gestão, sejam estes independentes ou integrados, disponibilizando também recursos financeiros e humanos para tais implementações.

Outras boas práticas relacionadas a Gestão Sistêmica que podem ser destacadas é a identificação de sinergias e antagonismos que envolvam a integração dos sistemas de gestão das empresas A e C, empresas estas que foram as únicas empresas que apresentaram uma integração total de seus SGIs de maneira global, ou seja, em todos os níveis organizacionais (estratégicos, táticos e operacionais).

Como pode ser notado no Quadro 6, a empresa F é a única empresa participante da pesquisa que ainda trata todos os seus sistemas de gestão (SGQ, SGA e SGSST) de maneira independente. Dessa forma ela foi a empresa que mais apresentou dificuldades quanto a identificação de sinergias e antagonismos que envolvam os seus sistemas de gestão. Outra empresa que também apresentou dificuldade neste sentido, foi a empresa B, que conta com um SGI parcialmente integrado, uma vez que seu SGSST é abordado de modo independente.

Em relação ao segundo princípio do SGI, Padronização, cabe destacar que as boas práticas identificadas nos estudos de caso múltiplos se concentraram em sua grande maioria nos investimentos em treinamentos e capacitações de funcionários, prática esta que se faz presente nas seis empresas participantes da pesquisa. Outras boas práticas identificadas em todas as seis empresas estudadas foram a uniformização de termos e conceitos, e a padronização de documentos, formulários, métodos e processos, com destaque para as empresas A e C que possuem SGIs totalmente integrados. O desenvolvimento de mecanismos de comunicação interna foi outra boa prática identificada nas empresas A, C, E e F.

As dificuldades relacionadas a Padronização, segundo princípio do SGI, como pode ser observado no Quadro 6, se concentram no excesso de burocracias oriundas da uniformização de termos e conceitos, e da padronização de documentos, formulários, métodos e processos. Até mesmo empresas que apresentaram uma total integração de seus sistemas de gestão, como as empresas A e C, se queixaram do excesso de burocracia trazidos pelo desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão.

Dificuldades quanto a integração de aspectos legais ambientais e de segurança foram apontados pelas empresas B e C, em quanto as empresas A e E apontaram dificuldades referentes a complexidade dos processos de integração. Outras dificuldades apontadas pelas empresas B, D e E são o atendimento de requisitos muito específicos das normas ISO AS (específica do setor aeronáutico), o que inviabiliza a integração total de seus sistemas. Dificuldades neste sentido, só que em relação aos requisitos da norma ISO TS (específica do setor automotivo), também foram apontadas pelas empresas D e E.

Outra dificuldade que cabe ser destacada é a compatibilidade entre as normas apontadas pelas empresa A e E. Esta dificuldade advém em grande parte pela incompatibilidade de integrar alguns requisitos de seus SGSST certificados pela OHSAS 18001, dificuldades estas que as empresas esperam superar com a atualização da atual ISO 45001. No entanto, cabe destacar que as empresas A e E foram as únicas empresa participantes da pesquisa que apresentaram seus SGSSTs certificados.

Quanto as boas práticas relacionadas ao terceiro princípio do SGI, Integração (estratégica, tática e operacional), é possível notar no Quadro 6 que as empresas A, B, C e E passam por processos de auditorias integradas. Cabe destacar que a única empresa que possui SGI e não pratica auditorias integradas é a empresa D. Outra empresa que também audita seus processos de maneira independente é a empresa F, única empresa participante da pesquisa a não integrar nenhum de seus sistemas de gestão.

As maiores dificuldades identificadas é que podem ser relacionadas a Integração (estratégica, tática e operacional), estão relacionadas a integração total dos sistemas em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Contudo, cabe destacar que as empresas A e C que possuem a integração total dos sistemas em níveis estratégicos, táticos e operacionais não apresentaram dificuldades neste sentido, mas relataram a grande demanda de esforços humanos e os elevados custos para a implementação deste processo, como pode ser observado no Quadro 6.

Apesar da dificuldade da maioria das empresas participantes da pesquisa (B, D, E e F) em integrarem totalmente seus sistemas em níveis estratégicos, táticos e operacionais, a única que não apresenta nenhuma sinergia relacionada a esta prática é a empresa F, uma vez que a política do SGI não faz parte da visão empresarial da organização.

Em relação as boas práticas da Aprendizagem Organizacional, quarto princípio do SGI, destacam-se o engajamento dos funcionários no processo de implementação de seus sistemas de gestão, contudo, cabe destacar que dificuldades relacionadas as interferências comportamentais foram identificadas nas empresas B, C e E. Outra boa prática relacionada a Aprendizagem organizacional apontada pelas seis empresas participantes da pesquisa é a busca



de orientações técnicas de especialistas ou consultores externos. Outra boa prática a destacar-se é o estabelecimento de fluxos de informações eficazes identificados nas seis empresas estudadas, principalmente o da empresa E, que foi a única entre as empresas participantes da pesquisa a possuir modernos e eficientes indicadores de desempenho e performance integrados.

Outras boas práticas relacionadas a este princípio é a presença de multiplicadores de conhecimento, responsáveis por compartilharem as principais informações de seus sistemas de gestão, prática esta que se faz presente nas empresas A, B, E e F. Outra boa prática a se destacar relacionada a Aprendizagem Organizacional são as equipes interdisciplinares e os times multidisciplinares presentes nas empresas A e E, que entre algumas de suas atribuições estão a promoção e o compartilhamento de conhecimento e experiências individuais e entre departamentos e setores.

Já a maior dificuldade para Aprendizagem Organizacional identificada nas seis empresas estudadas, passam pelos esforços do desenvolvimento de métodos capazes de gerar uma menor resistência a mudanças sempre que houver a necessidade de se implementar ou atualizar um sistema de gestão. Esta dificuldade foi apontada pelas empresas A, B, C e E e podem ser observadas no Quadro 6.

Quanto ao quinto princípio do SGI, Desburocratização, destacam-se as boas práticas das empresas A, B, C e E referentes a otimização de informações e documentos que as práticas relacionadas aos seus SGIs geram, entre elas cabe ressaltar a eliminação e redução de duplicidades e inconsistências, fundição (integração) e a padronização de documentos, procedimentos e processos. Esta otimização de informações e documentos segundo as empresas A, B, C e E garantem a elas uma maior confiabilidade de bens e serviços por meio da eficiência de suas operações internas, gerando respostas mais rápidas em relação as suas tomadas de decisão, aumentando assim, a sua produtividade e consequentemente seus faturamentos.

Com exceção das empresas D e F que apresentam dificuldades para otimizar suas informações e documentos por ainda sofrem com a falta de *softwares* para monitoramento integrado de seus indicadores de desempenho e performance, cabe destacar que estas empresas também apontaram como boas práticas a eficiência de suas operações internas e o aumento de produtividade gerados por meio de seus sistemas de gestão, bem como a diminuição de não-conformidades relacionadas aos aspectos legais de meio-ambiente e de segurança do trabalho.

As maiores dificuldades identificadas nas empresas participantes da pesquisa em relação a Desburocratização se concentram na falta de certificações dos SGSSTs das empresas B, C, D, e F, o que segundo estas empresas acontece devido aos elevados custos do processo de certificação dos SGSSTs. Dificuldades em certificar os seus SGRSCs foram identificadas nas

empresa D e F, que apesar de desenvolverem os conceitos de sustentabilidade empresarial ainda sofrem com a falta de investimentos financeiros para certificar seus SGRSCs.

Cabe destacar também que as empresas B, D e E apontaram dificuldades em padronizar alguns requisitos muito específicos da ISO AS, específica do setor aeronáutico, do mesmo modo que as empresas D e E ressaltaram dificuldades em considerar de maneira integrada alguns requisitos muito específicos da ISO TS, específica do setor automotivo. No entanto, as empresas A e F que também atuam no setor automotivo e já atualizaram seus SGQs para a nova ISO IATF que substitui a antiga ISO TS, não relataram dificuldades neste sentido.

Já as boas práticas identificadas nos estudos de caso múltiplos referentes a Melhoria Contínua que podem ser relacionadas ao sexto e último princípio do SGI, destacam-se o auxílio da cultura organizacional para dar suporte às ações de desenvolvimento de seus SGIs, características estas que puderam ser observadas em cinco das seis empresas participantes da pesquisa, com apresentado no Quadro 6. Dessa forma, a única empresa estudada que apresentou dificuldades neste sentido foi a empresa F, uma vez que ela não possui um SGI alinhados a sua visão e a sua política organizacional.

Outro ponto a se destacar em relação a Melhoria Contínua identificado nas empresa estudadas foram as excelentes políticas que vão além das conformidades legais apresentadas pelas empresas A, C, E e F, políticas estas que superam os requisitos internos, as exigências de mercado e até mesmo as necessidades de seus *stakeholders*. A exceção foi a empresa B que apresentou dificuldade de ir além das conformidades legais relacionadas sobretudo aos seus aspectos de segurança do trabalho.

Já em relação a identificação de oportunidades para evitar ou reduzir desperdícios, como destacado também na análise cruzada da estratégia empresarial, todas empresas participantes da pesquisa apresentaram boas práticas neste sentido, com destaque para C, D e F que passaram a considerar os pilares da sustentabilidade empresarial para potencializarem ainda mais seus sistemas de gestão. Outra boa prática identifica em relação ao Melhoria Contínua que pode ser observada no Quadro 6 e que também deve ser destacada em relação a identificação de oportunidades para evitar ou reduzir desperdícios, esta política de gestão de riscos e oportunidades integrada ao SGI praticada pela empresa E.

Outra boa prática relacionada ao último princípio do SGI e que pode ser destacada é a integração do SGI com outros programas, práticas estas que são desenvolvidas por todas empresa participantes da pesquisa, até mesmo pela empresa F, única empresa estudada que ainda trata seus sistemas de gestão de modo independentes mas que consideram também outros programas de modo sinérgicos para atuarem em paralelo com seus sistemas de gestão. Esta

integração como pode ser notado no Quadro 6, também auxiliam as empresas estudadas na promoção de uma comunicação interna mais eficiente com seus *stakeholders*.

Por fim, a última boa prática relacionada a Melhoria Contínua que deve ser destacada são os processos inovadores das empresas A e E, que como destacado anteriormente na seção dos estudos de caso tornarem-se referências em termos de *benchmarking* para outras empresas do setor.

## **6 DIRETRIZES PARA O ALINHAMENTO DO SGI COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Nesta seção serão apresentadas as diretrizes para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial, estas recomendações foram formuladas com base direta no referencial teórico, refinadas e aprofundadas a partir da articulação teórica das relações existentes entre os pilares do SGI com os pilares da estratégia empresarial, bem como nas boas práticas e principais dificuldades no que tange principalmente os princípios da estratégia empresarial e do SGI identificados e analisados nos seis estudos de caso, os quais possibilitaram ao pesquisador uma análise crítica mais completa e detalhada sobre a realidade industrial.

Dessa forma, as recomendações que desenvolveram as diretrizes do alinhamento passaram pelos esforços das relações teóricas entre estratégia e SGI, as quais estão baseadas nos seis princípios da estratégia empresarial e nos seis princípios do SGI, e foram propostas considerando as sessenta e três (63) sinergias e nove (9) dissonâncias identificadas na matriz de relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial (Apêndice D), bem como as boas práticas e principais dificuldades dos estudos de caso múltiplos.

O principal objetivo das diretrizes aqui propostas é de que o adequado alinhamento do SGI com a estratégia empresarial deve permitir que as organizações atinjam seus objetivos e que esses possam ser convergentes e com ações voltadas para: investimentos, capacitações, sensibilização, motivação, controle, verificações, análises documentais, etc. e que estabeleçam indicadores comuns de desempenho, de modo que um alimente o outro, e assim estabeleçam altos e equilibrados parâmetros estratégicos, de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social.

Sendo assim, para uma melhor compreensão das diretrizes aqui propostas, decidiu-se organizar em seis subseções as recomendações para o alinhamento do SGI com a estratégia empresarial. Estas diretrizes foram divididas considerando cada um dos seis princípios da estratégia empresarial de maneira transversal aos seis princípios do SGI.

### **6.1 ALINHAMENTO DA ANÁLISE DE CENÁRIO COM O SGI**

O objetivo principal com o desenvolvimento das diretrizes relacionadas ao alinhamento do primeiro princípio da estratégia empresarial, Análise de Cenário, com os princípios do SGI (Gestão Sistêmica; Padronização; Integração; Aprendizagem Organizacional; Desburocratização; e Melhoria Contínua) é propor alternativas para auxiliar as empresas

industriais a mitigarem os impactos negativos relacionados ao turbulento ambiente competitivo as quais estão inseridas.

Dessa forma, as diretrizes para o alinhamento da Análise de Cenário da estratégia empresarial com a Gestão Sistêmica do SGI devem ser desenvolvidas a partir da identificação das principais características do ambiente organizacional que a empresa está inserida. Características estas que devem levar em consideração, sobretudo, as exigências de mercado e as necessidades de seus *shareholders* (acionistas) e demais *stakeholders* (partes interessadas).

Para tanto, recomenda-se que este alinhamento seja feito por meio de ferramentas estratégicas como a matriz SWOT e mapa estratégico do BSC, muito utilizadas pelas empresas para identificação de seus pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades de negócio. No entanto, cabe destacar que há também outras ferramentas que podem auxiliar neste processo como o modelo RBV, as Cinco Forças Competitivas do modelo de Porter, matriz BCG, o método 5W2H, e etc.

Quanto que para a maior eficiência do alinhamento entre a Análise de Cenário e a Padronização, recomenda-se que sejam desenvolvidas guias ou roteiros de identificação de cenários para todos os níveis organizacionais (estratégicos, táticos e operacionais).

Estas guias e roteiros devem uniformizar termos e conceitos com objetivo de desenvolver um mecanismo padrão de comunicação interna, de modo que estes auxiliem na identificação de fatores considerados críticos pelas organizações. Vale ressaltar que estas ações também devem ser planejadas de modo a suprir as necessidades de seus *stakeholders* e *shareholders*.

Em relação ao aproveitamento do alinhamento da Análise de Cenário com a Integração, propõem-se que as empresas identifiquem e considerem as sinergias e dissonâncias presentes em seus ambientes (interno e externo), uma vez que a análise integrada de cenários pode permitir que as empresas estabeleçam fluxos de informações mais eficientes referentes aos seus ambientes competitivos, auxiliando assim, na mitigação de inconsistências, duplicidades e conflitos de informações.

Já a eficiência do alinhamento entre a Análise de Cenário com a Aprendizagem Organizacional passa pelos esforços demandados no processo de entendimento de mudanças organizacionais, que normalmente acabam impactando diretamente na rotina e hábitos da organização como um todo. Com objetivo de atenuar estes impactos, aconselha-se que as empresas busquem suporte de especialistas que possam auxiliar no entendimento a estas mudanças por meio de orientações e sugestões de um olhar crítico externo à organização.

No que se refere o correto alinhamento da Análise de Cenário com a Desburocratização, recomenda-se, a utilização de *softwares* para um melhor controle e monitoramento das as ações

operacionais e estratégicas que envolvem os negócios das organizações. O monitoramento e controle das ações operacionais e estratégicas por meio de *softwares* podem ajudar as empresas a identificarem inconsistências e conflitos de informações por gerarem respostas mais rápidas que auxiliam na otimização de recursos e em tomadas de decisão mais precisas.

E no que diz respeito ao aproveitamento do alinhamento entre a Análise de Cenário e a Melhoria Contínua, aconselha-se que a elaboração do SGI seja baseado na cultura organizacional para dar suporte às suas ações de desenvolvimento e gestão, desde que esta cultura não apresente características centralizadoras. Sendo assim, recomenda-se também o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre as diferentes pessoas envolvidas neste processo a fim de identificarem novos possíveis pontos fortes, fracos relacionados a organização, bem como em outras possíveis novas ameaças e oportunidades de negócio.

## 6.2 ALINHAMENTO DA DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO COM O SGI

O principal objetivo do desenvolvimento das diretrizes relacionadas ao alinhamento do segundo princípio da estratégia empresarial, Definição do Negócio, com os princípios do SGI é o estabelecimento de alternativas para que as empresas industriais desenvolvam seus SGIs baseados em suas premissas de negócios a partir da visão, missão e valores das organizações.

Dessa forma, a fim de se obter um maior aproveitamento do alinhamento entre a Definição de Negócio e a Gestão Sistêmica, recomenda-se que as empresas considerem os conceitos e fundamentos do SGI no desenvolvimento e estruturação de suas políticas e estratégias de negócio. Para tanto, recomenda-se também que a definição dos níveis estratégico, tático e operacional sejam feitas por meio de uma abordagem *top-down*, ou seja, iniciando-se no nível estratégico até atingirem de maneira transversal os demais níveis organizacionais (tático e operacional).

Em relação a um eficaz alinhamento entre a Definição do Negócio e a Padronização, aconselha-se que a uniformização dos procedimentos e ações organizacionais sejam baseadas nas mais reconhecidas normas de padrões internacionais de qualidade, meio-ambiente e segurança. No entanto, cabe destacar que a implementação ou até mesmo a atualização destas normas acabam gerando mudanças que impactam em toda organização. Dessa forma, recomenda-se também que empresas que possuem uma cultura organizacional com característica centralizadora, muito comum em empresas familiares, estejam cientes que a implementação destas normas irá influenciar diretamente em suas políticas e cultura organizacional, alterando suas rotinas, hábitos, costumes e até mesmo suas tradições.

Quanto que para um eficiente alinhamento da Definição do Negócio com a Integração passa pelo desenvolvimento de planos de ação gerenciais e operacionais bem estruturados. Para tanto, aconselha-se que estes planos de ação sejam operacionalizados por meio de *softwares* que deem suporte as tomadas de decisão e gerem respostas mais rápidas e precisas.

Já para a eficiência do alinhamento entre a Definição do Negócio com a Aprendizagem Organizacional é fundamental que a cultura organizacional seja fortemente compartilhada por todos os membros da empresa, independentemente da posição hierárquica. Dessa forma, recomenda-se que as organizações invistam e busquem orientações de acessórias gerenciais e técnicas, que além de auxiliar no processo de aprendizagem organizacional podem fortalecer o processo de compartilhamento e disseminação da cultura organizacional para toda empresa.

Para um maior aproveitamento do alinhamento da Definição de Negócio com a Desburocratização, aconselha-se que as empresas identifiquem e considerem as sinergias e dissonâncias existentes entre os diferentes planos de ação e procedimentos que elas utilizam. Recomenda-se também a integração dos planos de ação e procedimentos em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), no entanto, cabe destacar que alguns requisitos muito específicos relacionados aos aspectos ambientais e de segurança do trabalho não são passíveis de integração, do mesmo modo que podem existir incompatibilidades que dificultem a integração de requisitos muitos específicos das normas ISO AS e IATF.

E no que se refere a um melhor rendimento do alinhamento entre a Definição do Negócio e a Melhoria Contínua, sugere-se que as empresas tenham atenção quanto as possíveis mudanças organizacionais que possam surgir durante o processo de implementação do SGI.

Assim sendo, recomenda-se o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os diferentes setores que atuem diretamente neste processo. Sendo assim, recomenda-se também que as empresas busquem orientações de especialistas, se possível especialistas externos a organização que possam por meio de análises críticas de quem está de “fora” da empresa identificar parâmetros que tendem a influenciar negativamente seus processos e sistemas de gestão.

### 6.3 ALINHAMENTO DA VISÃO SISTÊMICA COM O SGI

O principal objetivo do desenvolvimento das diretrizes relacionadas ao alinhamento do terceiro princípio da estratégia empresarial, Visão Sistêmica, com os princípios do SGI é propor soluções para que as empresas industriais sistematizem seus procedimentos, métodos e sistemas de gestão.

Para tanto, a fim de se obter um eficaz alinhamento da Visão Sistêmica com a Gestão Sistêmica, aconselha-se que este seja desenvolvido a partir da integração das responsabilidades e autoridades da alta administração no processo do SGI. Recomenda-se também a otimização de recursos (humanos e financeiros) por meio da identificação de sinergias e antagonismos de seus sistemas de gestão de modo a atender as necessidades de seus *stakeholders*.

Em relação a um maior aproveitamento do alinhamento da Visão Sistêmica com a Padronização, recomenda-se o desenvolvimento de mecanismos de comunicação interna comuns a todos os níveis organizacionais, a uniformização de termos, conceitos e fundamentos, bem como a normalização de documentos, processos e sistemas. Vale ressaltar, que a uniformização e padronização destes elementos tendem a mitigar conflitos e dissonâncias de informações, o que auxilia também em respostas mais rápidas e tomadas de decisão mais precisas.

Quanto que para se obter um correto alinhamento entre a Visão Sistêmica e a Integração, recomenda-se que a responsabilidade do nível estratégico concentre-se em como provê as bases necessárias para disseminar as práticas e a cultura do SGI aos demais níveis organizacionais, promovendo a integração da visão, política, planos, objetivos, responsabilidades e autoridades de modo a atender as exigências e necessidades de seus *stakeholders*.

Já no nível tático aconselha-se a integração de metas, ações e indicadores estabelecidos de forma que seus resultados representem informações importantes e reais sobre os desempenhos do SGI e da estratégia, medindo e monitorando a performance destas atividades. Enquanto que para o nível operacional é recomendado a identificação e integração dos processos e elementos genéricos dos sistemas de gestão, definindo as entradas e saídas dos processos organizacionais, e integrando de maneira mais comumente as instruções de trabalho, os mecanismos de comunicações interna, bem como o controle de documentos e registros.

Para um eficaz alinhamento da Visão Sistêmica com a Aprendizagem Organizacional, recomenda-se o aperfeiçoamento de seus recursos humanos por meio de investimentos em treinamentos e capacitações de pessoal, bem como o aprimoramento e atualização de seus processos e sistemas.

Dessa forma, o aperfeiçoamento de recursos e capacitações também devem ser considerados como parte da cultura da empresa, no qual a revisão de padrões, procedimentos e ações, além de auxiliarem na gestão de recursos possibilitam a identificação de elementos sinérgicos, o que também auxilia no processo de integração de elementos similares, e que de certa forma possibilita ainda um alinhamento mais harmônico entre seus sistemas, programas e métodos.



Já em relação ao maior aproveitamento do alinhamento entre a Visão Sistêmica e a Desburocratização, aconselha-se o desenvolvimento de fluxos de informações integrados que devem contar com o suporte de *softwares* que geram indicadores de desempenho mais precisos que auxiliem no monitoramento e controle de suas ações. Os maiores entraves relacionados a este alinhamento passam pelos esforços da empresa em entender e estar aberta as possíveis mudanças organizacionais que ela possa vir a se deparar.

E no que se refere ao melhor rendimento do alinhamento da Visão Sistêmica com a Melhoria Contínua, recomenda-se que as ações práticas e procedimentos do SGI sejam desenvolvidas a partir das características de sua cultura organizacional, de modo que auxiliem na integração com outros métodos, sistemas e programas já desenvolvidos pela empresa, proporcionando assim uma maior eficiência global por meio de respostas mais rápidas, menos retrabalhos, maior produtividade e consequentemente maiores lucros.

#### 6.4 ALINHAMENTO DOS PROCESSOS DE SUPORTE GERENCIAIS COM O SGI

O objetivo principal do desenvolvimento das diretrizes relacionadas ao alinhamento do quarto princípio da estratégia empresarial, Processos de Suporte Gerenciais, com os princípios do SGI é o estabelecimento de bases de controle sólidas que auxiliem as empresas industriais no monitoramento e controle de fatores críticos que podem influenciar negativamente o desempenho do SGI e da estratégia.

Dessa forma, para um correto alinhamento entre os Processos de Suporte Gerenciais com a Gestão Sistêmica, recomenda-se a identificação de fatores críticos para o bom desenvolvimento e manutenção do SGI alinhado a estratégia empresarial. Cabe destacar que há diversos fatores críticos que podem envolver o correto alinhamento entre o SGI e a Estratégia.

No entanto, aconselha-se que para um eficaz alinhamento entre o SGI e a estratégia sejam considerados alguns fatores críticos como: compromisso e liderança; planejamento; recursos humanos e financeiros; política e objetivos; informação e comunicação; e a satisfação de *stakeholders* e *shareholders*. Cabe destacar ainda que estes fatores são considerados imprescindíveis para o desenvolvimento e manutenção do SGI alinhado a estratégia empresarial. Estes fatores normalmente são identificados por meio de suas sinergias e dissonâncias que podem impactar diretamente o alinhamento entre o SGI e a estratégia.

Em relação a um melhor rendimento do alinhamento entre os Processos de Suporte Gerenciais e a Padronização, sugere-se a normalização das bases de controle estratégicas e operacionais, bem como a padronização de sistemas, processos e métodos.

Cabe destacar que a padronização destes elementos além possibilitarem a identificação de sinergias e dissonâncias entre os sistemas gerenciais, podem auxiliar no processo de alinhamento do SGI com a estratégia empresarial, gerando respostas mais precisas que acarretam em tomadas de decisão mais rápidas. Recomenda-se também que investimentos sejam feitos para o aprimoramento de recursos humanos e técnicos, com o objetivo de que estes se tornem implícitos a cultura organizacional, convertendo-se em parte do cotidiano empresarial.

Já para um eficiente alinhamento dos Processos de Suporte Gerenciais com a Integração, aconselha-se o investimento em treinamentos e capacitações para os mais altos níveis empresariais, uma vez que a efetiva participação da alta administração nos processos dos sistemas de gestão passou a ser uma exigência das atualizações das novas normas certificáveis internacionais.

Dessa forma, para a integração dos processos estratégicos (alta administração) com o SGI recomenda-se integrar as responsabilidades e autoridades baseadas na visão, política, planos e objetivos de longo prazo. Recomenda-se também que as auditorias sejam feitas de maneira integrada, prática muito comum nas empresas que já implementaram o SGI. Os benefícios das auditorias integradas podem ser percebidos por meio da diminuição de esforços humanos relacionados aos sistemas de gestão e por meio da otimização de recursos que elas geram.

No que diz respeito ao maior aproveitamento do alinhamento entre os Processos de Suporte Gerenciais com a Aprendizagem Organizacional, propõem-se que sejam feitos investimentos em recursos humanos e técnicos nos níveis táticos com o intuito de identificar possíveis “líderes e donos” de processo.

Estas pessoas são responsáveis por transmitir todas políticas e ações definidas em nível estratégico, ou seja, disseminando toda cultura organizacional aos demais níveis organizacionais (táticos e operacionais). Para tanto, recomenda-se que sejam feitas consultas a especialistas externos, que também podem auxiliar no processo de capacitação da mão de obra, uma vez que a implementação ou atualização de qualquer sistema dentro de uma organização normalmente acabam gerando resistências a mudanças.

Sendo assim, a eficiência do alinhamento dos Processos de Suporte Gerenciais com a Desburocratização podem ser potencializados pela integração de sistemas, métodos e processos. Para isso, aconselha-se a utilização do Anexo SL da ISO, que traz uma estrutura comum e compatível para os sistemas de gestão, o que auxilia no processo de integração. Cabe destacar que integração de processos, métodos e sistemas além de possibilitar a identificação

de sinergias e dissonâncias entre estes elementos, caracterizam por si só um alinhamento mais harmônico entre o SGI e a estratégia empresarial.

E para o melhor aproveitamento do alinhamento entre Processos de Suporte Gerenciais e a Melhoria Contínua, recomenda-se o desenvolvimento de Bases de dados com informações relevantes de seus clientes. O monitoramento destas informações costuma fornecer *feedbacks* importantes, uma vez que a comunicação direta com os *stakeholders* além de poupa esforços, possibilita uma identificação mais precisa das necessidades e anseios de seus *stakeholders*.

## 6.5 ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES E INDICADORES ESTRATÉGICOS COM O SGI

O principal objetivo do desenvolvimento das diretrizes relacionadas ao alinhamento do quinto princípio da estratégia empresarial, Informações e Indicadores Estratégicos, com os princípios do SGI é o desenvolvimento de indicadores de desempenho e performance que possam contribuir para que as empresas industriais tenham tomadas de decisão mais rápidas e eficientes.

Dessa forma, recomenda-se que o alinhamento das Informações e Indicadores Estratégicos com a Gestão Sistêmica sejam baseados nas necessidades e exigências de seus *stakeholders*. Para isso, recomenda-se o desenvolvimento de indicadores de desempenho que tenham o auxílio de *softwares* para o seu monitoramento. Cabe destacar que estes indicadores devem representar os resultados oriundos dos processos de integração entre os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), bem como as sinergias e dissonâncias entre o SGI e a estratégia empresarial.

Em relação ao alinhamento das Informações e Indicadores Gerenciais com a Padronização é importante deixar claro que é inviável a padronização de fatores críticos, uma vez que as empresas industriais devem estar sempre atentas e abertas as possíveis mudanças organizacionais que podem surgir, o que por si só deve mudar as características do seus ambientes empresariais e consequentemente os seus fatores críticos.

Contudo recomenda-se o incentivo de ações internas que são voltadas a melhoria organizacional. Uma prática muito utilizadas pelas empresas neste sentido e que costumam gerar bons resultados, é a premiação das melhores propostas por meio de recompensas financeiras como aumento na participação dos lucros e resultados, cursos de aperfeiçoamento, viagens, carros, imóveis, entre outros.

Quanto que para se obter um maior aproveitamento do alinhamento entre as Informações e Indicadores Estratégicos com a Integração, recomenda-se que os processos táticos sejam estruturados de modo que suas ações, metas, indicadores, processos e elementos genéricos possam ser integrados por meio de suas sinergias. Aconselha-se também que todas ações organizacionais, independentemente do nível hierárquico sejam revidas sistematicamente.

Já para a eficiência do alinhamento das Informações e Indicadores Estratégicos com a Aprendizagem Organizacional sugere-se uma efetiva participação da alta gestão neste processo. Dessa forma, a participação efetiva da alta gestão torna-se imprescindível para o sucesso da aprendizagem organizacional. Sendo assim, recomenda-se que alta gestão atue de maneira direta não só na integração e monitoramento dos processos estratégicos, mas sim em todos os processos organizacionais, o que inclui também a integração e verificação das ações táticas e operacionais.

A efetiva participação da alta administração também pode influenciar em um eficiente alinhamento entre as Informações e Indicadores Estratégicos com a Desburocratização. Para isso, recomenda-se ser essencial o suporte da alta administração no processo de integração e manutenção do SGI dentro da organização. Nesse sentido, destaca-se que os *feedbacks* de informações trocados por todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) também geram resultados que tendem a poupar esforços e otimizam recursos.

E para se ter um maior aproveitamento entre o alinhamento das Informações e Indicadores Estratégicos com a Melhoria Contínua, aconselha-se investimentos e incentivos voltados ao desenvolvimento de diálogos direto entre os *stakeholders* e *shareholders*, bem como a criação de um canal de comunicação direto entre a organização, fornecedores e clientes, que tenham como objetivos promover e incentivar soluções inovadoras. Inovações que em alguns casos podem até possibilitarem a identificação de novas ameaças e oportunidades de negócio.

## 6.6 ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA COM O SGI

O principal objetivo do desenvolvimento das diretrizes relacionadas ao alinhamento do sexto princípio da estratégia empresarial, Estratégia Competitiva, com os princípios do SGI é de incentivar melhorias organizacionais por meio de processos, métodos e programas inovadores, que tornem as empresas industriais mais competitivas e adaptáveis as futuras mudanças organizacionais.

Dessa forma, para que se tenha um rendimento satisfatório do alinhamento da Estratégia Competitiva com a Gestão Sistêmica, recomenda-se o desenvolvimento e incentivo de ações

inovadoras, como por exemplo, o investimento em propriedades intelectuais que envolvam a concessão de patentes (invenções, desenho industrial, modelos de utilidade, modelo industrial) ou marcas (de produto, de indústria, comércio ou de serviço, de propaganda e de expressão).

No entanto, é importante destacar que a padronização de aspectos inovadores podem dificultar a melhoria ou aprimoramento de produtos e serviços, uma vez acabam gerando dissonâncias entre soluções práticas e soluções inovadoras.

Quanto que para um maior aproveitamento do alinhamento entre a Estratégia Competitiva e a Desburocratização é sugerido que a atualização de seus sistemas, programas e métodos sejam estruturados consideram as mais modernas práticas de desenvolvimento sustentável, como por exemplo, os princípios da sustentabilidade empresarial, de modo que estes resultem em práticas e ações inovadoras.

Em relação a eficiência do alinhamento da Estratégia Competitiva com a Integração, aconselha-se que seus sistemas, programas e métodos sejam estruturados de modo integrado, bem como recomenda-se a sistematização de seus indicadores de desempenho e performance, a fim de garantir um processo inovador. Dessa forma, recomenda-se que a atualização de seus sistemas de gestão sejam sempre feitos considerando os mais modernos padrões das normas internacionais de gestão.

Assim, é bom destacar que sempre que houver a necessidade de atualização por parte de alguma norma internacional que compõem os sistemas de gestão da empresa, que se verifique também o SGI, uma vez que estas atualizações podem impactarem em mudanças na sua estrutura. Contudo, vala ressaltar que o excesso de padrões e normas podem gerar burocracias que podem vir a se tornarem futuras dissonâncias no processos de integrações.

Já para obter-se um melhor aproveitamento do alinhamento entre a Estratégia Competitiva e a Aprendizagem Organizacional, propõem-se a criação e o desenvolvimento de equipes interdisciplinares e times multidisciplinares.

Feito isso, recomenda-se que sejam estimuladas a integração entre as diferentes equipes interdisciplinares, bem como o compartilhamento de ideias entre os times multidisciplinares, que além de serem vistas como processos inovadores, são capazes também de gerar maior competitividade as empresas. Cabe destacar também que estas equipes e times devem fazer parte do processo de aprendizagem organizacional, o qual deve ser sistêmico durante todo o processo de alinhamento do SGI com a estratégia empresarial.

No que se refere a um maior aproveitamento entre o alinhamento da Estratégia Competitiva com a Desburocratização, aconselha-se o desenvolvimento e capacitações de funcionários considerados fundamentais para a transmissão de toda visão e valores

organizacionais definidos em nível estratégico, de modo que também auxiliem no processo de tomadas de decisões mais rápidas e precisas.

Dessa forma, recomenda-se que sejam feitos investimentos para a identificação e capacitação de funcionários considerados “chave” para que estes se tornem multiplicadores de conhecimento para todas as áreas da organização. De modo que quando necessário estes estejam aptos a ensinar ou transmitir todo o seu conhecimento ou parte dele a outros colaboradores. Para isso, recomenda-se também que estes devam possuir habilidades para adequar a linguagem técnica ao entendimento do público.

E em relação a eficiência do alinhamento entre a Estratégia Competitiva e a Melhoria Contínua, sugere-se que a prática de *brainstorm* seja utilizada pelas equipes interdisciplinares e pelos times multidisciplinares, uma vez que esta prática costuma gerar melhorias organizacionais por meio de soluções inovadoras, que muitas vezes são oriundas das trocas de experiências e conhecimentos entre as diferentes equipes e times.

Dessa forma, é importante destacar que a interação entre diferentes setores da organização pode ajudar na identificação de novas tendências de mercado e negócio. Cabe destacar também, que o avanço sobre aspectos legais e de conformidades tendem a proporcionar um alinhamento mais harmônico entre o SGI e a estratégia empresarial. Para tanto, considera-se imprescindível a certificações de seus sistemas de gestão, sejam estes integrado ou não, uma vez que as certificações dos sistemas de gestão propiciam as empresas ganhos implícitos sobre os aspectos legais e de conformidades.

## 7 CONCLUSÃO

Conforme já salientado neste trabalho, o atual e turbulento cenário competitivo mundial demanda a contínua modernização dos instrumentos de gestão das organizações de maneira que elas se destaquem positivamente em relação à concorrência. Neste cenário, as empresas precisam estar atentas e preparadas para atender as demandas de seus clientes e demais *stakeholders*, que esperam cada vez mais dos produtos e serviços em termos de preço, qualidade e compromisso com a ética, o ser humano e o meio ambiente, entre outras.

Existem várias soluções gerenciais disponíveis tanto no cenário empresarial, quanto na literatura científica com o objetivo de dotar as empresas de diferenciais competitivos. Algumas foram amplamente utilizadas e já são consagradas pelo uso e outras ainda necessitam de mais divulgações e testes. De qualquer forma, ainda há interessantes oportunidades para sua evolução, fusão, complemento e customização.

Assim, pode-se destacar que a maior contribuição desta tese está na proposição de diretrizes para utilização conjunta e alinhada destes sistemas (estratégia e SGI), já que outros trabalhos sobre os temas os tratam de uma maneira generalista e sem o enfoque mais detalhado e específico observado neste trabalho.

O alinhamento é algo que se justifica tanto pelos seus potenciais resultados como pela oportunidade de sua aplicação, uma vez que entre os maiores determinantes do baixo retorno financeiro e desempenho das organizações, destaca-se a falha do equilíbrio entre a estratégia e as ações operacionais, o que inclui também os sistemas de gestão, certificáveis ou não certificáveis. Para isso, é necessário desenvolver soluções e aplicá-las de maneira equilibrada, buscando eficácia e a eficiência sustentáveis em um longo prazo.

Assim sendo, o principal objetivo desta tese é formulação de diretrizes para o alinhamento do SGI com as estratégias empresariais, o qual acredita-se que foi devidamente atingido com as proposições feitas na sexta seção.

Além de cumprir seu objetivo principal, os resultados desta pesquisa também atendem aos objetivos específicos que foram propostos na primeira seção: 1) Estabelecer, a partir da revisão sistemática da literatura, os princípios e elementos da estratégia empresarial; 2) Identificar as relações teóricas existentes entre os princípios e elementos do SGI e da estratégia empresarial; 3) Identificar de que forma o SGI se relaciona e está alinhado com a estratégia empresarial em seis estudos de caso em empresas industriais brasileiras que tenham pelo menos dois sistemas de gestão certificados; e 4) Identificar e analisar as boas práticas e principais dificuldades em relação ao alinhamento do SGI com a estratégia empresarial observadas nos

estudos de caso múltiplos. Os resultados relacionados aos objetivos específicos estão expostos respectivamente na quarta e quinta seções.

A consecução deste objetivo só foi possível por meio do aporte conceitual dado pelo referencial teórico e pelos resultados dos estudos de caso realizados. A estruturação deste referencial procurou privilegiar a inclusão de temas diretamente ligados ao objeto de estudo e outros apontados pela própria literatura como importantes, como no caso do referencial sobre a cultura organizacional. Em relação ao método de pesquisa utilizado, os estudos de caso múltiplos mostraram-se pertinentes ao desenvolvimento desta pesquisa, que é classificada como aplicada, descritiva, exploratória e qualitativa.

A decisão por realizar uma pesquisa qualitativa com base no método de estudos de caso múltiplos possibilitou o acesso a informações que foram imprescindíveis para a elaboração das diretrizes propostas neste trabalho. Foi possível, por exemplo, verificar as principais características das estratégias empresariais e dos SGIs adotadas pelas empresas industriais, suas boas práticas, dificuldades e soluções adotadas para solucionar seus principais entraves.

As diretrizes aqui propostas, de fato, foram formuladas com base no referencial teórico, na sistematização dos princípios da estratégia empresarial, nas relações teóricas entre os princípios do SGI e da estratégia empresarial, nos estudos de caso múltiplos, nas boas práticas e principais dificuldades identificadas e analisadas nos estudos de caso, nas pesquisas realizadas durante o desenvolvimento desta tese, nos resultados gerados por estes estudos, nas experiências do orientador e co-orientador como professores, pesquisadores e consultores, e na própria experiência do autor. Logo, não há uma fronteira bem definida sobre qual dessas bases contribuíram especificamente para uma determinada diretriz e em que grau, tratando-se, portanto, de um trabalho que as considerou todas de forma simultânea.

Dessa forma, as principais contribuições científicas desta tese foram as sistematizações dos princípios da estratégia empresarial, e a identificação das sinergias e dissonâncias entre os princípios do SGI e da estratégia empresarial. Cabe destacar, que estas contribuições auxiliaram no preenchimento de lacunas científicas relacionadas a estratégia, o SGI, e sobre estas duas perspectivas.

Quanto que a principal contribuição aplicada desta tese está relacionada as proposições para um adequado alinhamento do SGI com a estratégia empresarial. No qual espera-se que estas diretrizes possam proporcionar as empresas industriais informações intrínsecas a sua estratégia e aos seus sistemas de gestão. Espera-se também que estas recomendações sejam relevantes para melhorar a gestão de seus sistemas de forma sustentável, colaborando para a mitigação dos impactos operacionais e aumento da produtividade.



Contudo, este estudo apresenta limitações que merecem ser consideradas, como a impossibilidade de generalização dos resultados dos estudos de caso, uma vez que eles foram utilizados neste trabalho com intuito de adensar os elementos verificados no referencial teórico de modo que se permitisse a identificação de boas práticas e principais dificuldades apresentadas pelas empresas industriais. E o fato de que o conjunto de diretrizes propostas ainda não tenha sido validado mas que ao mesmo tempo também são consideradas como sugestões de trabalhos futuros.

Cabe destacar também outras duas dificuldades verificadas nesta tese: o receio de grande parte das empresas participantes da pesquisa em liberar suas informações, mesmo sendo garantido o mais absoluto sigilo, o que inclui o anonimato e o compromisso de não se revelar dados que permitissem sua identificação, como estrutura organizacional, prêmios recebidos, etc. e o fato de ainda não haver um único órgão que concentre informações sobre empresas com duas ou mais certificações (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000).

Sendo assim, como recomendações para futuras pesquisas relacionadas a esta tese sugere-se: a validação das diretrizes e a aplicação real destas em empresas industriais a partir de pesquisa-ação, de maneira a aperfeiçoá-las; e a realização de estudos semelhantes a este voltados para empresas de outros setores.

E conforme já destacado neste trabalho, os principais resultados já atingidos no desenvolvimento desta tese foram a publicação de quatro artigos em periódicos indexados internacionalmente em Engenharias III ([dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.159](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.159); [dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147); [dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.114](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.114) e [dx.doi.org/10.18421/IJQR12.04-09](https://doi.org/10.18421/IJQR12.04-09)), um capítulo de livro internacional (ISBN 9789897232732, Engebook, Porto), um projeto de pesquisa internacional (número de concessão 2017/18304-7), além de outros dois estudos apresentados e publicados em congressos internacionais em Portugal, no Congresso Ibero-Americano de Engenharia Mecânica (CIBEM 2017) e no 6th *International Conference on. INTEGRITY - RELIABILITY – FAILURE* (IRF 2018).

Cabe destacar também que outros estudos relacionados aos objetos da presente tese e que também são oriundos dos resultados desta pesquisa foram levados desenvolvidos pelo pesquisador e submetidos em periódicos internacionais, os quais encontram-se em processo final de revisão. Entre eles estão o estudo da atualização da norma ISO 9001:2008 para ISO 9001: 2015 em cinco empresas indústrias do Vale do Paraíba- SP, um estudo de revisão bibliométrica que caracteriza a evolução do estado da arte sobre estratégia empresarial, e o estudo sobre a identificação e sistematizações dos princípios da estratégia.

Ainda estão previstos mais três artigos oriundos dos resultados finais desta tese e que serão submetidos em periódicos internacionais a respeito dos temas. Estes artigos apresentarão os resultados da identificação e análise das relações teóricas entre o SGI e a estratégia empresarial, os resultados dos estudos de caso múltiplos, com destaque para as boas práticas e principais dificuldades identificadas das empresas industriais, e por fim o desenvolvimento das diretrizes do alinhamento entre o SGI e a estratégia empresarial.

Estas futuras publicações também podem contribuir para a construção dos conhecimentos referentes a estratégia e ao SGI e fornecerem um maior embasamento teórico e aplicado para a realização de novas pesquisas direcionadas para organizações dos mais variados setores.

## REFERÊNCIAS

- ABAD, J.; DALMAU, I.; VILAJOSANA, J. Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits. **Journal of Cleaner Production**, v. 78, p. 164-173, 2014.
- ABDULLAH, S.; RAZAK, A. A.; HANAFI, M. H.; JAAFAR, M. Barriers implementation of ISO 9000 in local government in Malaysia. **International Journal of Quality Management and Reliability**, n.8, p.853-876, 2013.
- ABRAHAM, S. Will business model innovation replace strategic analysis? **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 2, p. 31-38, 2013.
- ADNER, R.; LEVINTHAL, D. A. What is not a real option: considering boundaries for the application of real options to business strategy. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 1, p. 74-85, 2004.
- AGARWAL, R.; GRASSL, W.; PAHL, J. Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. **Journal of Business Strategy**, v.33, n. 2, p. 12-21, 2012.
- ALAS, R.; UBIUS, U. Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. **Engineering Economic**, v. 1, n. 61, p. 90-99, 2009.
- ARDITI, D.; NAYAK, S.; DAMCI A. Effect of organizational culture on delay in construction. **International Journal of Project Management**, v.35, n. 2, p. 136-147, 2016.
- ARMSTRONG, C. E. Competence or flexibility? survival and growth implications of competitive strategy preferences among small US businesses. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 4, p. 377 -398, 2013.
- ASIF, M.; FISSCHER, O. A. M.; DE BRUIJN, E. J.; PAGELL, M. Integration of management systems: a methodology for operational excellence and strategic flexibility. **Operations Management Research**, v. 3, n. 3-4, p.146-160, 2010.
- ASIF, M.; SEARCY, C.; ASIF, M.; SEARCY, C. Towards a standardised management system for corporate sustainable development. **The TQM Journal**, v. 26, p. 411-430, 2014.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.
- AX, C.; GREVE, J. Adoption of management accounting innovations: organizational culture compatibility and perceived outcomes. **Management Accounting Research**, v. 34, p. 59-74, 2016.
- BANCO MUNDIAL. **Participação da indústria no PIB**, 2017. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/>. Acesso em: 18 jun. 2017.
- BARBOSA, L. C. F. M.; NUNHES, T. V.; SANTOS, G.; OLIVEIRA, O. J. Proposition for alignment of integrated management system elements with organizational culture. In: IBERO-AMERICAN CONGRESS – CIBEM, 13., Lisbon, 2017. **Proceedings [...]**. Lisbon: Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT/Universidade Nova de Lisboa, 2017.

BARBOSA, L. C. F. M.; OLIVEIRA, O. J.; SANTOS, M. G. Proposition for the alignment of the integrated management system (quality, environmental and safety) with the business strategy. **International Journal for Quality Research**, v. 12, n. 4, p. 925-940, 2018.

BARKEMEYER, R; HOLT, D; PREUSS, L; TSANG, S. What happened to the 'development' in sustainable development? business guidelines two decades after Brundtland. **Sustainable Development**, v. 22, n. 1, p 15-32, 2014.

BELL, M.; OMACHONU, V. Quality system implementation process for business success. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 7, p. 723-734, 2011.

BERNARDO, M.; CASADESUS, M.; KARAPETROVIC, S.; HERAS, I. Do integration difficulties influence management system integration levels? **Journal of Cleaner Production**, v. 21, p. 23-33, 2012.

BERNARDO, M.; CASADEUS, M.; KARAPETROVIC, S.; HERAS, I. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? an empirical study. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 8, p. 742-750, 2009.

BERNARDO, M.; GIANNI, M.; GOTZAMANI, K.; SIMON, A. Is there a common pattern to integrate multiple management systems? a comparative analysis between organizations in Greece and Spain. **Journal of Cleaner Production**, v. 151, p. 121-133, 2017.

BERNARDO, M.; SIMON, A.; TARÍ, J. J.; MOLINA-AZORÍN, J. F. Benefits of management systems integration: a literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 94, p. 260-267, 2015.

BEVILACQUA, M.; CIARAPICA, F. E.; GIACCHETA, G.; MARCHETTI, B. An empirical study of ISO 9000 on the supply chain of a company leader in the heating sector. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 30, n. 8, p. 897-916, 2013.

BHARADWAJ, A.; SAWY, O. E. L.; PAVLOU, P.; Venkatraman, N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.

BIEREMA, L.; CALLAHAN, J. L. Transforming HRD: a framework for critical HRD practice. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 4, p. 429-444, 2014.

BRACCI, E.; MARAN, L. Environmental management and regulation: pitfalls of environmental accounting. **Management of Environmental Quality: an International Journal**, v. 24, n. 4, p.538-554, 2013.

BRAGA, C. **Contabilidade ambiental: ferramenta para gestão da sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

BSI GROUP. **OHSAS standards and certificates survey 2011**. British Standards Institution, 2016. Disponível em: <https://www.bsigroup.com>. Acesso em: 22 maio 2018.

CANO, I.; ALONSO, A.; HERNANDEZ, C.; BURGOS, F.; GARCIA, A. B.; ROLDAN, J.; ROCA, J. An adaptive case management system to support integrated care services: lessons learned from the NEXES project. **Journal of Biomedical Informatics**, v. 55, p. 11-22, 2015.

CASADESUS, M. R.; RICART, J. E. From strategy to business models. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

CASKEY, K. R. Competitive strategies for small manufacturers in high labor cost countries. **Competitiveness Review**, v. 25, n. 1, p. 25-49, 2015.

CASTKA, P.; PRAJOGO, D.; SOHAL, A.; YEUNG, A. C. Understanding firms' selection of their ISO 9000 third-party certifiers. **International Journal of Production Economics**, v. 162, p. 125-133, 2015.

CLOUGHERTY, J. A.; GRAJEK, M. International standards and international trade: empirical evidence from ISO 9000 diffusion. **International Journal of Industrial Organization**, v. 36, p. 70-82, 2014.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, p. 373-390, 1993.

COOMBES, P. H.; NICHOLSON, J. H. Business models and their relationship with marketing: a systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 656-664, 2013.

COOMBES, P. H.; NICHOLSON, J. H. Business models and their relationship with marketing: a systematic literature review. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 656-664, 2013.

DALBY, S. Regions, strategies and empire in the global war on terror. **Geopolitics**, v. 12, n. 4, p. 586-606, 2007.

DAMICHELA, M.; BALDISSONE, G.; MAIDA, L. Risk assessment as design criteria for safety management systems: is it still valid for ISO 45001? **Geoingegneria Ambientale e Mineraria**, v. 153, n. 1, p. 74-77, 2018.

DARABONT, D. C.; MORARU, R. I.; ANTONOV, A. E.; BEJINARIU, C. Managing new and emerging risks in the context of ISO 45001 standard. **MATEC Web of Conferences. Quality: access to success**, v. 18, p. 11-14, 2017.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUBEY, R.; GUNASEKARAN, A.; HELO, P.; PAPADOPOULOS, T.; CHILDE, S. J.; SAHAY, B. S. Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: the role of top management and organizational culture. **Journal of Cleaner Production**, v. 141, p. 56-66, 2016.

FERNÁNDEZ, Z.; NIETO, M. J. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. **Family Business Review**, v. 18, n. 1, p. 77-89, 2005.

FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; de ALMEIDA, M. I. R.; REIS, N. R. Mergers & acquisitions research: a bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 12, p. 2550-2558, 2014.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The Sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE: Revista de administração de empresas**, v. 27, p. 65-73, 1987.

FONSECA, L. M. From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: a review of several quality paths. **International Journal for Quality Research**, v. 9, n. 1, p. 167-180, 2015.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. 1. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

GARENGO, P.; BIAZZO, S. From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 3-4, p. 310-355, 2013.

GEBAUER, H.; EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; WITELL, L. Match or mismatch: strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 2, p. 198-215, 2010.

GHEMAWAT, P. Evolving ideas about business strategy. **Business History Review**, v. 90, n. 4, p. 727-749, 2016.

GIACOMELLO, H.; STUMPF, M. A. Implementation of an integrated management system into a small building company. **Journal of Construction**, v. 13, n. 3, p. 10-18, 2014.

GIANNI M.; GOTZAMANI K.; VOUZA F. Food integrated management systems: dairy industry insights. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 34, n. 2, p. 194-215, 2017.

GIANNI, M.; GOTZAMANI, K. Management systems integration: Lessons from an abandonment case. **Journal of Cleaner Production**, v. 86, p. 265-276, 2015.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; LANNELONGUE, G.; QUEIRUGA, D. Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, p.1622-1630, 2011.

GRANERUD, L.; ROCHA, R. S. Organisational learning and continuous improvement of health and safety in certified manufacturers. **Safety Science**, v. 49, p. 1030-1039, 2011.

HÄKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 187-200, 2006.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**, v. 18, p. 657-693, 1993.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, D. G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 286-316, 1990.

HOLTON, I.; GLASS, J.; PRICE, A. D. F. Managing for sustainability : findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 2, p. 152-160, 2010.

HOMBURG, C.; HOYER, W. D.; FASSNACHT, M. Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 86-101, 2002.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 1, p. 17-43, 2000.

ILKAY, M. S.; ASLAN, E. The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. **International Journal of Quality & Reliability Management**, n.7, p. 753-778, 2012.

INGASON, H. T. Best project management practices in the implementation of an ISO 9001 quality management system. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v.194, n. 2, p. 192-200, 2015.

INMETRO - INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. **Empresas brasileiras certificadas por sistemas normalizados de gestão**. Brasília: INMETRO, 2018. Disponível em: <http://www4.inmetro.gov.br>. Acesso em: 18 jul. 2018.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **About ISO:** number of certifications. Geneva: ISO, 2018. Disponível em: <http://www.iso.org>. Acesso em: 18 jun. 2018.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 14001: 2015:** environmental management system. Geneva: ISO, 2015b. Disponível em: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm). Acesso em: 12 jul. 2018.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 45001:** certification. Geneva: ISO, 2015. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>. Acesso em: 10 set. 2018.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9001: 2015:** quality management system. Geneva: ISO, 2015a. Disponível em: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm). Acesso em: 12 jun. 2018.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9001: 2008:** quality management system. Geneva: ISO, 2008. Disponível em: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm). Acesso em: 09 jun. 2018.

ISO/IEC - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION & INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL. **Anexo SL Directives Supplement**: integrated systems. Geneva: ISO, 2016. Disponível em [http://www.jisc.go.jp/international/pdf/iec\\_supplement\\_2016.pdf](http://www.jisc.go.jp/international/pdf/iec_supplement_2016.pdf). Acesso em: 20 dez. 2017.

IVANOVA, A.; GRAY, J.; SINHA, K. Towards a unifying theory of management standard implementation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 10, p. 1269-1306, 2014.

JABBOUR, C. J. C.; FREITAS, T. P.; SOUBIHIA, D. F.; GUNASEKARAN, A.; JABBOUR, A. B. S de L. Green and competitive: empirical evidence from ISO 9001 certified Brazilian companies. **The TQM Journal**, n.1, p.22-41, 2015.

JUPP, V. **The sage dictionary of social research methods**. 5. ed. London: Sage Publications Ltd., 2006.

KAPLAN, R. S.; The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 8, n. 4, p. 539-545, 2012.

KARAPETROVIC, S.; CASADESÚS, M. Implementing environmental with other standardized management systems: scope, sequence, time and integration. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 5, p. 533-540, 2009.

KEUPP, M. M.; PALMIÉ, M.; GASSMANN, O. The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, p. 367-390, 2012.

KIM, Y. H.; STING, F. J.; LOCH, C. H. Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 7-8, p. 462-474, 2014.

KOIVUPALO, M.; SULASALMI, M.; RODRIGO, P.; VÄYRYNEN, S. Health and safety management in a changing organisation: case study global steel company. **Safety Science**, v. 74, p. 128-139, 2015.

KOTHARI, C; GARG, G. **Research methodology**: methods and techniques. 3<sup>rd</sup>. ed. New Delhi: New Age International Publishers, 2014.

KRISTAL, M. M.; HUANG, X.; ROTH, A. V. The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 5, p. 415-429, 2010.

KURDVE, M.; ZACKRISSON, M.; WIKTORSSON, M.; HARLIN, U. Lean and green integration into production system models - experiences from Swedish industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 85, p. 180-190, 2014.

LAFUENTE, E.; ABAD, J.; VILAJOSANA, J. An assessment of the OHSAS 18001 certification process: objective drivers and consequences on safety performance and labour productivity. **Safety Science**, v. 60, p. 47-60, 2013.

LEE, C. C. Development and evaluation of the many-to-many supplier negotiation strategy. **Computers & Industrial Engineering**, v. 70, p. 90-97, 2014.



LONGENECKER, C.O.; FINK, L. S. Creating human-resource management value in the twenty-first century: seven steps to strategic HR. **Human Resource Management International Digest**, v. 21, n. 2, p. 29-32, 2013.

LUNENBURG, C. F. Leadership versus Management: A key distinction - at least in theory. **International Journal of Management, Business, and Administration**, v. 14, p. 1–4, 2011.

MAGRETTA, J. Michael Porter answers managers FAQs. **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, p. 11-15, 2012.

MAHDI, O. R.; ALMSAFIR, M. K. The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 129, p. 289-296, 2014.

MALETIC, M.; PODPEAN, M.; MALETIC, D. ISO 14001 in a corporate sustainability context: a multiple case study approach. **Management of Environmental Quality: an International Journal**, v. 26, n. 6, p. 872-890, 2015.

MANZANERA, R. Design of an integrated management system (IMS) in a government-run medical evaluation organization. **The TQM Journal**, v. 26, n. 6, p. 550-565, 2014.

MESKENDAHL, S. The influence of business strategy on project portfolio management and its success - a conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 8, p. 807-817, 2010.

MIGUEL, P. A. C.; SOUZA, R. O método de estudo de caso na engenharia de produção. In: MIGUEL, P.A.C. (org). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MILES, P. C. Competitive strategy: the link between service characteristics and customer satisfaction. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 5, n. 4, p. 395-414, 2013.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIO, C.; VENTURELLI, A.; LEOPIZZI, R. Management by objectives and corporate social responsibility disclosure. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 3, p. 325-364, 2015.

MOED, H. F. Bibliometric indicators reflect publication and management strategies. **Scientometrics**, v. 47, n. 2, p. 323-346, 2000.

MUST, U. "New" countries in Europe - research, development and innovation strategies vs bibliometric data. **Scientometrics**, v. 66, n. 2, p. 241-248, 2006.

NETO, J. B. M. R.; TAVARES, J. D. C.; HOFFMAN, S. C. **Sistema de gestão integrado: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2008.

NGUYEN, T. V; HO-LE, T. P.; LE, U. T. International collaboration in scientific research in Vietnam: an analysis of patterns and impact. **Scientometrics**, v.110, n.2, p. 1035–1051, 2017.

NUNHES, T. V.; BARBOSA, L. C. F. M.; OLIVEIRA, O. J. Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 3225-3235, 2017.

NUNHES, T. V.; BERNARDO, M.; OLIVEIRA, O. J. Guiding principles of integrated management systems: towards unifying a starting point for researchers and practitioners. **Journal of Cleaner Production**, v. 210, p. 977-993, 2018.

NUNHES, T. V.; MOTTA, L. C. F.; OLIVEIRA, O. J. Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: identification of contributions and gaps in the literature. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 1234-1244, 2016.

OLIVEIRA, O. J. Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 57, p. 124-133, 2013.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, p. 73-101, 2007.

PARNELL, J. A.; LONG, Z.; LESTER, D. Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. **Management Decision**, v. 53, n. 2, p. 402-431, 2015.

PENG, M. K.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2-3, p. 251-267, 2002.

PILLAY, M. A comparative analysis of AS/NZS 4801, ISO 45000 and OHSAS 18001 safety management systems. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, v. 876, p. 797-803, 2019.

PSOMAS, E. L.; PANTOUVAKIS, A.; KAFETZOPOULOS, D. P. The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. **Managing Service Quality: an International Journal**, v. 23, n. 2, p. 149-164, 2013.

PSOMAS, E.; PANTOUVAKIS, A. ISO 9001 overall performance dimensions: an exploratory study. **The TQM Journal**, v. 27, n. 5, p. 519-531, 2015.

QI, G.; ZENG, S.; YIN, H.; LIN, H. ISO and OHSAS certifications: how stakeholders affect corporate decisions on sustainability. **Management Decision**, v. 51, n. 10, p. 1983-2005, 2013.

RAFAELI, A.; WORTLINE, M. **Symbols in Organizational Culture**: handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, Sage, 2000.

REBELO, M. F.; SANTOS, G.; SILVA, R. A methodology to develop the integration of the environmental management system with other standardized management systems.

**Computational Water, Energy, and Environmental Engineering**, v. 3, p. 170-181, 2014a.

REBELO, M. F.; SANTOS, G.; SILVA, R. Integration of individualized management systems (mss) as an aggregating factor of sustainable value for organizations: an overview through a review of the literature. **Journal of Modern Accounting and Auditing**, v. 10, n. 3, p. 356-383, 2014b.

REBELO, M. F.; SANTOS, G.; SILVA, R. U. I. Integrated management systems: critical success factors. **Journal of Global Economics, Management and Business Research**, v. 5, n. 2, p. 109-124, 2016.

REVISTA PROTEÇÃO. **Anuário Brasileiro de Proteção 2017: gestão em SST**, 2017.

Disponível em:

[http://www.protecao.com.br/materias/anuario\\_brasileiro\\_de\\_p\\_r\\_o\\_t\\_e\\_c\\_a\\_o\\_2017/pesquisa\\_de\\_sst/AQyAJy](http://www.protecao.com.br/materias/anuario_brasileiro_de_p_r_o_t_e_c_a_o_2017/pesquisa_de_sst/AQyAJy). Acesso em: 18 jun. 2018.

RICHARD, O. C. Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 2, 164-177, 2000.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 548-556, 2004.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

ROSENZWEING, E. D.; ROTH, A. V.; DEAN Jr., J. W. The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 437-456, 2003.

SAAS - SOCIAL ACCOUNTABILITY ACCREDITATION SERVICES. **Empresas certificadas pela SA8000**. London: SAAS, 2018. Disponível em:

<http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist>. Acesso em: 23 jun. 2018.

SALAVOU, H. E. Competitive strategies and their shift to the future. **European Business Review**, v. 27, n. 1, p. 80-99, 2015.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; DOMINGUES, P. Management systems: integration or addition? **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 4, p. 402-424, 2012.

SANTOS, G.; BARROS, S.; MENDES, F.; LOPES, N. The main benefits associated with health and safety management systems certification in portuguese small and medium enterprises post quality management system certification. **Safety Science**, v. 51, n. 1, p. 29-36, 2013.

SANTOS, G.; MENDES, F.; BARBOSA, J. Certification and integration of management systems: the experience of portuguese small and medium enterprises. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 17-18, p. 1965-1974, 2011.

SATOLO, E. G.; CALARGE, F. A.; MIGUEL, P. A. C. Experience with an integrated management system in a sugar and ethanol manufacturing unit: possibilities and limitations. **Management of Environmental Quality**, v. 24, n. 6, 2013.

SAVINO, M. M.; BATBAATAR, E. Investigating the resources for integrated management systems within resource-based and contingency perspective in manufacturing firms. **Journal of Cleaner Production**, v. 104, p. 392-402, 2015.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 95-119, 2012.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHNEIDER, B.; BRIEF, A. GUZZO, A. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 7-19, 1996.

SCIMAGO. Base de dados: **scimago journal & country rank**. Disponível em: <http://www.scimagojournal.com>. Acesso em: 05 abr. 2018.

SCOPUS. Base de dados bibliográficos: **análise dos resultados de pesquisa**. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 05 jun. 2017.

SCOPUS. Base de dados bibliográficos: **análise dos resultados de pesquisa**. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 31 dez. 2017.

SCOPUS. Base de dados bibliográficos: **busca pelo título de artigos mais citados**. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 29 mar. 2018.

SCOPUS. Base de dados bibliográficos: **busca pelo título de artigos mais citados**. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 31 jul. 2018.

SCOTT, J. Content Analysis. In: JUPP, V., **The sage dictionary of social research methods**. 5. ed. London: Sage Publications Ltd., 2006. p. 49-61.

SEARCY, C.; MORALI, O.; KARAPETROVIC, S.; WICHUK, K.; MCCARTNEY, D.; MCLEOD, S.; FRASER, D. Challenges in implementing a functional ISO 14001 environmental management system. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 7, p. 779-796, 2012.

SIEW, R. Y. J. A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). **Journal of Environmental Management**, v. 164, p. 180-195, 2015.

SIMON, A.; KARAPETROVIC, S.; CASADESÚS, M. Difficulties and benefits of integrated management systems. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 5, p. 828-846, 2012.

SIMON, A.; YAYA, L. H. P.; KARAPETROVIC, S.; CASADESÚS, M. An empirical analysis of the integration of internal and external management system audits. **Journal of Cleaner Production**, v. 66, p. 499-506, 2014.

SIVA, V.; GREMYR, I.; BERGQUIST, B.; GARVAREB, R.; ZOBELB, T.; ISAKSSON, R. The support of quality management to sustainable development: a literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 138, p. 148-157, 2016.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 1055-1067, 2001.

SPERBER, S. C. The top managers' impact on opening the organizational culture to innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 2, 2016.

STRAVOS, C.; WESTBERG, K. Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory. **Qualitative Market Research: an International Journal**, v. 12, n. 3, p. 307-320, 2009.

SUMAEDI, S.; YARMEN, M. The Effectiveness of ISO 9001 implementation in food manufacturing companies: a proposed measurement instrument. **Procedia Food Science**, v. 3, p. 436-444, 2015.

TALIB, M. S. A.; HAMID, A. B. A. Halal logistics in Malaysia: a SWOT analysis. **Journal of Islamic Marketing**, v. 5, n. 3, p. 322-343, 2014.

TANSEY, P.; SPILLANE, J. P.; MENG, X. Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. **Construction Management and Economics**, v. 32, n. 7-8, p. 705-724, 2014.

TARÍ, J. J.; MOLINA-AZORÍN, J. F. Integration of quality management and environmental management systems: similarities and the role of the EFQM model. **The TQM Journal**, v. 22, n. 6, p.687-701, 2010.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 3, p. 172-194, 2010.

TELLES, R.; SILVA, R. M. da. Planejamento estratégico e administração estratégica. In: SIQUEIRA, J. P. A.; BOAVENTURA, J. M. G. **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2012. p. 31-54.

TERZIOVSKI, M.; GUERRERO, J. L. ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. **International Journal of Production Economics**, v. 158, p. 197-207, 2014.

THOMAS, R.; SARGENT, L.D.; HARDY, C. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. **Organization Science**, v.22, p. 22-41, 2011.

TSANG, E. W. K. Generalizing from research findings: the merits os case studies. **International Journal of Management Reviews**, v.16, p. 369-383, 2014.

UBEDA-GARCÍA, M.; MARCO-LARAJA, B.; SABATER-SEMPERE, V.; GARCÍA-LILLO, F. Does training influence organisational performance? analysis of the Spanish hotel sector. **European Journal of Training and Development**, v. 37, n. 4, p.380-413, 2013.

ULAGA, W.; CHACOUR, S. Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 6, p. 525-540, 2001.

VOGEL, R; GÜTTEL, W. H. The Dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, p. 426-446, 2013.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 100-115, 2003.

VRIES, H. J.; BAYRAMOGLU, D. K.; WIELE, T. Assessment of environmental management system performance in the Algerian companies certified ISO 14001. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 2, p. 228-243, 2013.

WB - World Bank. **Human Development Index (HDI)**. Disponível em: <http://www.worldbank.org>. Acesso em: 19 jan. 2018.

WEB OF SCIENCE. Base de dados bibliográficos: **análise dos resultados de pesquisa**. Disponível em: <http://www.webofknowledge.com>. Acesso em: 31 dez. 2017.

WEB OF SCIENCE. Base de dados bibliográficos: **busca pelo título de artigos mais citados**. Disponível em: <http://www.webofknowledge.com>. Acesso em: 29 mar. 2018.

WEB OF SCIENCE. Base de dados bibliográficos: **busca pelo título de artigos mais citados**. Disponível em: <http://www.webofknowledge.com>. Acesso em: 31 jul. 2019.

WENING, S. K.; REFFLINGHAUS, R. Integrating sustainability aspects into an integrated management system. **The TQM Journal**, v. 27, n. 3, p. 303-315, 2015.

WHITLEY, R. The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. **Organization Studies**, v. 21, n. 5, p. 855-886, 2000.

WILBERT, A.; CRUZ, H. A. Cultura e clima organizacional: uma análise na empresa novo trigo de Balneário Camboriú/SC. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2014. **Anais [...]** Rio de Janeiro: FAPERJ e Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro - CRA-RJ/XI SEGeT, 2014.

WILKINSON, G.; DALE, B. G. Management system standards: the key integration issues. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 9, p. 279-298, 2000.

WITJES, S.; VERMEULEN, W. J. V.; CRAMER, J. M. Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. **Journal of Cleaner Production**, v. 153, p. 528-538, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

- ZENG, S. X.; SHI, J. J.; LOU, G. X. A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 1760-1767, 2007.
- ZENG, S. X.; TAM, V. W. Y.; LE, K. N. Towards effectiveness of integrated management systems for enterprises. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 21, n. 2, p.171-179, 2010.
- ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C. M.; SHEN, L. Y. An empirical examination of benefits from implementing Integrated Management Systems (IMS). **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 22, n. 2, p.173-186, 2011.
- ZHANG, Y. Designing a retail store network with strategic pricing in a competitive environment original. **International Journal of Production Economics**, v. 159, p. 265-273, 2015.
- ZOTT, C.; AMIT, R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2008.
- ZU, X. Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality? **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 2, p. 129-149, 2009.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

| PROTOCOLO PARA A COLETA DE DADOS DA PESQUISA |                                                                              |                                  |           |             |                              |                          |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|-------------|------------------------------|--------------------------|
| QUESTÕES                                     |                                                                              | INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS |           |             |                              |                          |
|                                              |                                                                              | Entrevistas                      |           |             | Observação<br><i>in loco</i> | Análise de<br>Documentos |
|                                              |                                                                              | Alta<br>Gestão                   | Gerencial | Operacional |                              |                          |
| <b>1. Descrição geral da empresa</b>         | 1.1. Origem da empresa (nacionalidade)                                       | X                                |           |             |                              | X                        |
|                                              | 1.2. Fundação                                                                | X                                |           |             |                              | X                        |
|                                              | 1.3. Início da (as) atividade(s) no Brasil (multinacional)                   | X                                |           |             |                              | X                        |
|                                              | 1.4. Porte da empresa (número de funcionários)                               | X                                |           |             | X                            | X                        |
|                                              | 1.5. Segmento do setor industrial                                            | X                                |           |             | X                            |                          |
|                                              | 1.6. Característica da Cultura Organizacional                                | X                                |           |             | X                            | X                        |
| <b>2. Estratégia Empresarial</b>             | 2.1. Identificação do(s) cenário(s) em que a empresa atua                    |                                  | X         |             |                              | X                        |
|                                              | 2.2 Visão e Missão                                                           |                                  | X         |             | X                            | X                        |
|                                              | 2.3. Valores e Políticas                                                     |                                  | X         |             | X                            | X                        |
|                                              | 2.4. Objetivo(s) e Meta(s) (curto, médio e longo prazo)                      | X                                | X         |             |                              | X                        |
|                                              | 2.5. Horizonte de planejamento e estratégia competitiva                      | X                                | X         |             | X                            | X                        |
|                                              | 2.6. Artefatos (elementos visíveis)                                          |                                  |           |             | X                            | X                        |
|                                              | 2.7. Valores compartilhados (métodos produtivos)                             |                                  |           |             | X                            | X                        |
|                                              | 2.8. Pressupostos básicos (interferência comportamental)                     |                                  |           |             | X                            |                          |
|                                              | 2.9. Investimentos e/ou incentivos voltados para treinamentos e capacitações | X                                | X         | X           | X                            | X                        |
|                                              | 2.10. Planejamento estratégico, tático e operacional (responsáveis)          | X                                | X         | X           | X                            | X                        |
|                                              | 2.11. Desdobramento do Planejamento estratégico (Top down)                   | X                                | X         | X           | X                            | X                        |
|                                              | 2.12. Verificação da estratégia competitiva empresarial (mudança/correção)   | X                                | X         |             |                              | X                        |
|                                              | 2.13. Inovação                                                               | X                                | X         |             | X                            |                          |
|                                              | 2.14. Atencipação as necessidades do mercado (cenários futuros)              | X                                | X         |             |                              | X                        |
| <b>3. SGI</b>                                | 3.1. Sistemas de Gestão (individual ou integrado)                            |                                  | X         |             |                              | X                        |
|                                              | 3.2. Necessidade de integrar os sistemas de gestão                           |                                  | X         |             |                              |                          |
|                                              | 3.3. Níveis de integração dos sistemas                                       |                                  | X         |             | X                            | X                        |
|                                              | 3.4. Anexo SL da ISO (SGI)                                                   |                                  | X         |             |                              | X                        |
|                                              | 3.5. Relacionamento da Alta gestão com o SGI                                 | X                                | X         |             | X                            | X                        |
|                                              | 3.6. Formalização do Plano de Ações para o SGI                               |                                  | X         |             |                              | X                        |
|                                              | 3.7. Responsáveis direto pelo SGI (critério de escolha)                      | X                                | X         |             |                              |                          |
|                                              | 3.8. Resistência a mudança gerada pelo SGI                                   |                                  | X         | X           | X                            |                          |
|                                              | 3.9. Impactos relacionados ao SGI (benefícios)                               | X                                | X         | X           | X                            | X                        |
|                                              | 3.10. Suporte necessários ao SGI                                             |                                  | X         | X           |                              | X                        |
|                                              | 3.11. Elementos integrados (mais e menos comuns)                             |                                  | X         |             | X                            | X                        |
|                                              | 3.13. Monitoramento e avaliação do SGI                                       | X                                | X         |             |                              | X                        |
| <b>4. SGI vs. Estratégia Empresarial</b>     | 4.1. Influência do SGI na Estratégia Empresarial                             | X                                | X         |             | X                            |                          |
|                                              | 4.2. Influência da Estratégia Empresarial no SGI                             | X                                | X         |             | X                            |                          |

Fonte: Produção do próprio autor.



## APÊNDICE B – LISTA DOS TRINTA ARTIGOS MAIS CITADOS EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (1998 – 2017)

| Nº | Artigos mais citados                                                                                                                                   | Autor(es)/Ano                                  | Periódico/ISSN                                            | Nº de citações |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|
| 1  | Business models, business strategy and innovation                                                                                                      | Teece (2010)                                   | Long Range Planning (0024-6301)                           | 1351           |
| 2  | An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies                                                            | Peng; Wang; Jiang (2008)                       | Journal of International Business Studies (0047-2506)     | 928            |
| 3  | Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view                                                                       | Richard (2000)                                 | Academy of Management Journal (0001-4273)                 | 472            |
| 4  | From strategy to business models and to tactics                                                                                                        | Casadesu and Ricart (2010)                     | Long Range Planning (0024-6301)                           | 444            |
| 5  | The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers | Rosenzweig; Roth; Dean (2003)                  | Journal of Operations Management (0272-6963)              | 425            |
| 6  | The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance                                                          | Zott and Amit (2008)                           | Strategic Management Journal (0143-2095)                  | 424            |
| 7  | The sustainability balanced scorecard: Linking sustainability management to business strategy                                                          | Figge; Hahn; Schaltegger; Wagner (2002)        | Business Strategy and the Environment (0964-4733)         | 362            |
| 8  | The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior                                  | Olson; Slater; Hult (2005)                     | Journal of Marketing (0022-2429)                          | 336            |
| 9  | A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance                 | Vorhies; Morgan (2003)                         | Journal of Marketing (0022-2429)                          | 293            |
| 10 | Towards an institution-based view of business strategy                                                                                                 | Peng (2002)                                    | Asia Pacific Journal of Management (0217-4561)            | 280            |
| 11 | Digital business strategy: Toward a next generation of insights                                                                                        | Bharadwaj; El Sawy; Pavlou; Venkatraman (2013) | MIS Quarterly: Management Information Systems (0276-7783) | 271            |
| 12 | What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy                                             | Adner; Levinthal (2004)                        | Academy of Management Review (0363-7425)                  | 267            |
| 13 | Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation                           | Uлага; Chacour (2001)                          | Industrial Marketing Management (0019-8501)               | 243            |
| 14 | Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of 'knowledge intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK   | Bell; Crick; Young (2004)                      | International Small Business Journal (0266-2426)          | 236            |
| 15 | Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes                                               | Homburg; Hoyer; Fassnacht (2002)               | Journal of Marketing (0022-2429)                          | 213            |
| 16 | Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors                                                    | Fernández; Nieto (2005)                        | Family Business Review (0894-4865)                        | 206            |
| 17 | Entry strategies under competing standards: Hybrid business models in the open source software industry                                                | Bonaccorsi; Giannangeli; Rossi (2006)          | Management Science (0025-1909)                            | 202            |
| 18 | Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance                                             | Swanson (1999)                                 | Academy of Management Review (0363-7425)                  | 198            |
| 19 | The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success                                 | Ritter; Gemünden (2004)                        | Journal of Business Research (0148-2963)                  | 194            |

| Nº | Artigos mais citados                                                                                                                                | Autor(es)/Ano                                  | Periódico/ISSN                                           | Nº de citações |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------|
| 19 | The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success                              | Ritter; Gemünden (2004)                        | Journal of Business Research (0148-2963)                 | 194            |
| 20 | An information technology trilogy: Business strategy, technological deployment and organizational performance                                       | Croteau; Bergeron (2001)                       | Journal of Strategic Information Systems (0963-8687)     | 178            |
| 21 | Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance                                                         | Augier; Teece (2009)                           | Organization Science (1047-7039)                         | 175            |
| 22 | A process-oriented perspective on the alignment of information technology and business strategy                                                     | Tallon (2007)                                  | Journal of Management Information Systems (0742-1222)    | 167            |
| 23 | Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: The evolution of business groups in Chile and India                                   | Khanna; Palepu (1999)                          | Journal of Economics and Management Strategy (1058-6407) | 165            |
| 24 | Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis                                                          | Slater; Olson (2001)                           | Strategic Management Journal (0143-2095)                 | 162            |
| 25 | The institutional structuring of innovation strategies: Business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies | Whitley (2000)                                 | Organization Studies (0170-8406)                         | 157            |
| 26 | Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory                             | Hunt; Lambe (2000)                             | International Journal of Management Reviews (1468-2370)  | 122            |
| 27 | Match or mismatch: Strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies                                             | Gebauer; Edvardsson; Gustafsson; Witell (2010) | Journal of Service Research (1094-6705)                  | 120            |
| 28 | The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance                                | Kristal; Huang; Roth (2010)                    | Journal of Operations Management (0272-6963)             | 119            |
| 29 | The influence of business strategy on project portfolio management and its success - A conceptual framework                                         | Meskendahl (2010)                              | International Journal of Project Management (0263-7863)  | 117            |
| 30 | No business is an island: The network concept of business strategy                                                                                  | Håkansson; Snehota (2006)                      | Scandinavian Journal of Management (0956-5221)           | 115            |

Última atualização das citações (29/03/2018).

Fonte: Adaptado pelo autor com base no Scopus (2018); Web of Science (2018); Scimago (2018) e InCites (2018).

## APÊNDICE C – IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS E ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

| # | Princípios                             | Elementos                                                | Artigos mais citados (1998 - 2017) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Peso | % frequência |
|---|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|--------------|
|   |                                        |                                                          | 1                                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |      |              |
| 1 | Análise de Cenário                     | 1. Macro ambiente                                        | x                                  | x |   | x | x | x | x | x |   | x  |    |    | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | 25   | 0,83         |
|   |                                        | 2. Micro ambiente                                        | x                                  | x | x | x | x | x | x | x |   |    |    | x  |    | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 24   | 0,80         |
|   |                                        | 3. SWOT (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades) | x                                  |   | x | x | x |   |   |   |   | x  | x  | x  |    |    |    | x  |    | x  |    | x  | x  |    |    |    |    |    | x  | x  | x  |    | 14   | 0,47         |
|   |                                        | 4. Aspectos econômico (Macro/Micro)                      | x                                  | x | x |   |   | x | x | x | x | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  |    | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 24   | 0,80         |
| 2 | Definição do Negócio                   | 5. Visão e Missão                                        | x                                  | x | x | x |   | x | x |   |   | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 25   | 0,83         |
|   |                                        | 6. Política e Valores                                    | x                                  | x |   | x |   | x |   | x | x | x  | x  | x  | x  | x  |    |    | x  | x  | x  | x  | x  |    |    | x  | x  |    | x  | x  |    | x  | 21   | 0,70         |
|   |                                        | 7. Objetivos e metas                                     | x                                  |   | x | x |   | x | x | x | x | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    |    |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  | 23   | 0,77         |
|   |                                        | 8. Modelos estratégicos                                  | x                                  | x | x | x |   | x | x |   |   | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  |    |    | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  |    | x  | x  | 23   | 0,77         |
| 3 | Visão Sistêmica                        | 9. Otimização de recursos                                | x                                  | x | x | x | x |   | x |   | x | x  |    | x  | x  | x  |    | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  |    |    |    | x  | x  | x  |    | x  | 21   | 0,70         |
|   |                                        | 10. Treinamento e Capacitação                            | x                                  | x | x |   | x |   | x | x | x | x  |    | x  | x  |    | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  |    | x  |    |    | x  | x  | 21   | 0,70         |
|   |                                        | 11. Ações práticas e procedimentos                       | x                                  | x |   | x | x | x | x |   | x | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  |    |    | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  |    | x  | x  | x  | 22   | 0,73         |
|   |                                        | 12. Diretrizes e normas                                  |                                    |   | x |   | x |   |   | x |   |    |    |    | x  | x  | x  |    |    | x  | x  | x  | x  | x  |    |    | x  | x  | x  | x  | x  |    | 16   | 0,53         |
| 4 | Processos de Suporte Gerenciais        | 13. Bases de controle (oper./geren.)                     | x                                  | x |   | x |   |   |   |   |   | x  | x  |    | x  | x  | x  |    | x  |    |    | x  |    |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 18   | 0,60         |
|   |                                        | 14. Planejamento estratégico, tático e operacional       | x                                  | x | x | x | x | x | x | x | x |    |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | 28   | 0,93         |
|   |                                        | 15. Auditorias (internas/externas)                       | x                                  |   | x |   | x |   |   | x |   |    |    |    | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  |    |    | x  | x  | x  | x  | x  |    | 18   | 0,60         |
| 5 | Informações e Indicadores Estratégicos | 16. Apoio as tomadas de decisão                          | x                                  | x |   |   |   | x | x |   |   | x  | x  | x  | x  | x  |    |    | x  | x  |    | x  |    | x  | x  |    |    | x  | x  | x  |    | x  | 18   | 0,60         |
|   |                                        | 17. Fatores críticos                                     | x                                  | x |   | x | x | x | x |   |   | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  |    | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  |    | 22   | 0,73         |
|   |                                        | 18. Indicadores de desempenho                            | x                                  | x | x | x | x |   | x |   |   | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 24   | 0,80         |
| 6 | Estratégia Competitiva                 | 19. Inovação                                             | x                                  | x | x |   | x |   |   | x |   | x  | x  |    | x  | x  | x  |    |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 24   | 0,80         |
|   |                                        | 20. Programas e Métodos                                  | x                                  | x |   |   | x |   |   |   | x | x  | x  |    | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  |    | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 21   | 0,70         |
|   |                                        | 21. Cênários futuros                                     | x                                  |   | x | x | x | x | x |   |   | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  |    |    | x  | x  |    | x  |    | x  | x  |    | x  | x  | 21   | 0,70         |

Fonte: Produção do próprio autor.

## APÊNDICE D – MATRIZ DE RELAÇÕES TEÓRICAS ENTRE A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SGI (SINERGIAS E DISSONÂNCIAS)

| Sistema de Gestão Integrado - SGI | Estratégia Empresarial             |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | Análise de Cenário                 | Definição do Negócio                                                                                                                                                                                     | Visão Sistêmica                                                                                                                                                           | Processos de Suporte Gerenciais                                                                                                                                                  | Informações e Indicadores Estratégicos                                                                                                              | Estratégia Competitiva                                                                                                                                                                |
|                                   | <b>Gestão Sistêmica</b>            | <b>S 1</b> - Identificar as características e necessidades dos <i>stakeholders</i> e <i>shareholders</i> .                                                                                               | <b>S 9</b> - Alinhar SGI a Estratégia Empresarial;<br><b>S 10</b> - Definir os níveis organizacionais;<br><b>S 11</b> - Atender as necessidades dos <i>stakeholders</i> . | <b>S 20</b> - Desenvolver a gestão de recursos;<br><b>S 21</b> - Atender as necessidades dos <i>stakeholders</i> .                                                               | <b>S 31</b> - Alinhar o SGI a Estratégia Empresarial;<br><b>S 32</b> - Identificar sinergias e dissonâncias entre o SGI e a Estratégia Empresarial. | <b>S 41</b> - Gerenciar as sinergias e dissonâncias entre o SGI e a Estratégia Empresarial;<br><b>S 42</b> - Gerenciar as necessidades dos <i>stakeholders</i> .                      |
|                                   | <b>Padronização</b>                | <b>S 2</b> - Desenvolver roteiros e guias de identificação de cenários.                                                                                                                                  | <b>D 2</b> - Definir Cultura Organizacional;<br><b>S 12</b> - Padronizar as atividades organizacionais.                                                                   | <b>S 22</b> - Normalizar conceitos;<br><b>S 23</b> - Sistematizar procedimentos e ações.                                                                                         | <b>S 33</b> - Normalizar processos e sistemas;<br><b>S 34</b> - Investir em Recursos Humanos e técnicos.                                            | <b>D 6</b> - Impossibilitar a padronização de fatores críticos;<br><b>S 43</b> - Incentivar sugestões de melhorias.                                                                   |
|                                   | <b>Integração</b>                  | <b>S 3</b> - Análise integrada dos cenários organizacionais.                                                                                                                                             | <b>S 13</b> - Definir ações e planos gerenciais;<br><b>S 14</b> - Definir ações e planos operacionais.                                                                    | <b>S 24</b> - Estruturar planos estratégicos, táticos e operacionais.                                                                                                            | <b>S 35</b> - Integração dos processos estratégicos;<br><b>S 36</b> - Integração de auditorias.                                                     | <b>S 44</b> - Integração dos processos táticos e operacionais;<br><b>S 45</b> - Verificar ações estratégicas, táticas e operacionais.                                                 |
|                                   | <b>Aprendizagem Organizacional</b> | <b>S 4</b> - Entender as mudanças organizacionais;<br><b>S 5</b> - Buscar orientações e sugestões estratégicas.                                                                                          | <b>S 15</b> - Compartilhar a Cultura Organizacional;<br><b>S 16</b> - Buscar orientações e recomendações técnicas.                                                        | <b>S 25</b> - Aperfeiçoar recursos e capacitações;<br><b>S 26</b> - Revisar e Integrar ações e procedimentos.                                                                    | <b>S 37</b> - Identificar os donos do processo (Liderança);<br><b>S 38</b> - Consultar especialistas.                                               | <b>S 46</b> - Participação efetiva da Alta Gestão;<br><b>S 47</b> - Treinar e Capacitar funcionários multiplicadores de conhecimento;<br><b>S 48</b> - Consultorias específicas.      |
|                                   | <b>Desburocratização</b>           | <b>S 6</b> - Identificar inconsistências e conflitos de informações.                                                                                                                                     | <b>S 17</b> - Unificar procedimentos sinérgicos.                                                                                                                          | <b>S 27</b> - Desenvolver fluxos de informações;<br><b>D 4</b> - Aceitar as mudanças organizacionais.                                                                            | <b>S 39</b> - Integrar sistemas, processos e métodos.                                                                                               | <b>S 49</b> - Feedback de informações;<br><b>S 50</b> - Poupar esforços.                                                                                                              |
|                                   | <b>Melhoria Contínua</b>           | <b>D 1</b> - Desenvolver o SGI baseado na Cultura Organizacional;<br><b>S 7</b> - Compartilhar conhecimentos e experiências;<br><b>S 8</b> - Identificar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. | <b>D 3</b> - Estar aberto a mudanças;<br><b>S 18</b> - Compartilhar experiências;<br><b>S 19</b> - Buscar acessórias gerenciais.                                          | <b>S 28</b> - Alinhar as ações práticas e procedimentos a Cultura Organizacional;<br><b>S 29</b> - Eliminar retrabalho;<br><b>S 30</b> - Integrar sistemas, programas e métodos. | <b>D 5</b> - Resistência a mudanças;<br><b>S 40</b> - Promover o diálogo <i>stakeholders</i> e <i>shareholders</i> .                                | <b>S 51</b> - Identificar ameaças e oportunidades;<br><b>S 52</b> - Criar comunicação direta com fornecedores e clientes;<br><b>S 53</b> - Promover e incentivar soluções inovadoras. |

**Legenda:** (S) – Sinergia = 63

(D) – Dissonância = 9

Fonte: Produção do próprio autor.