

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

**O CONSUMO DA FERRAMENTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO METAL MECÂNICO
DO VALE DO ITAJAÍ**

Alex Sandro Steinheuser Vilvert

Mestrando em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração – FURB

llecopower@gmail.com

Osmar Niquelatti

Mestrando em Administração Programa de Pós-Graduação em Administração – FURB

osmar@fenik.com.br

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar o consumo do planejamento estratégico, comparando o planejamento formal com as estratégias que surgem e não estão contempladas no plano estratégico pré-definido. Realizou-se o estudo de caso, adotando-se uma abordagem qualitativa de caráter descritivo-interpretativa. Para a coleta de dados, empregaram-se entrevistas com questões abertas, observação não-participante e análise documental. Para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Em relação aos estrategistas, notou-se que os sócios fundadores, tem posicionamento e tomada de decisão fundamentais quanto as estratégias do planejamento estratégico e seu consumo. Conclui-se que o consumo do planejamento estratégico segue o plano original predeterminado pelos estrategistas e também as estratégias que surgem informalmente durante o período do plano são inseridas formalmente no ano seguinte.

Palavras-chave: estratégia, planejamento estratégico, strategizing

Abstract

This study aims to analyze the use of strategic planning, comparing with the formal planning strategies that arise and are not included in the pre-defined strategic plan. We carried out the case study, adopting a qualitative, descriptive and interpretative. For data collection, interviews were employed with open questions, non-participant observation and document analysis. For data analysis, we used content analysis. Regarding strategists, it was noted that the founding partners, has positioning and decision as fundamental strategies of strategic planning and its consumption. We conclude that consumption of strategic planning follows the original plan predetermined by strategists and also the strategies that arise informally during the plan period are entered formally in the following year.

Keywords: strategy, strategic planning, strategizing

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

1. INTRODUÇÃO

Assim, à luz dessa perspectiva, a estratégia é uma prática social na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem (WHITTINGTON, 1996). Essa abordagem, embora busque relacionar os níveis da estratégia, ao focar a atuação dos estrategistas em âmbito micro das organizações, arrisca-se a se limitar muito a esse aspecto (WHITTINGTON, 2007), o que torna importante relacioná-la com uma visão mais ampla. Os deveres da estratégia caem nos ombros dos executivos, todas as atividades executadas pelos executivos contribuem para a formação da estratégia das companhias. Não depende somente dos executivos. O uso de estratégia-ferramenta pode alterar o produto levando formas diferentes desses que são planejados pelo fomentador da ferramenta.

Estratégia como prática leva a uma aproximação multinível a problemas teóricos em sociologia, a competência e a criatividade são as qualidades de um indivíduo estrategista. Se tornar um estrategista é uma realização individual, mas a efetividade depende de outras pessoas. O planejamento estratégico está presente dentro de 81% das grandes organizações, mas sua prática efetiva é baixa. Em geral, ferramentas estratégicas são grupos heterogêneos de produtos projetados para apoiar organizações lidando com as demandas complexas de mercados competitivos e a indagação de criar e manter a vantagem estratégica. Existe algumas correntes que estão dando ênfase na prática da estratégia, que busca uma aproximação maior entre as teorias e as práticas, analisando mais profundamente as organizações e os fenômenos mais a longo prazo. Uso das ferramentas estratégicas na prática com o envolvimento das pessoas e da alta direção. A existência de inúmeras ferramentas estratégicas leva a dúvida de qual ferramenta utilizar para trazer o devido resultado (WHITTINGTON, 1996).

O melhor modo de sucesso da estratégia com as ferramentas de estratégia é não procurar ferramentas individuais que provem respostas corretas, necessidades específicas e pressão institucional, mas compilar um jogo equilibrado de ferramentas que supram as aspirações da companhia. Assim, o objetivo dessa abordagem é descobrir como as pessoas realizam e consomem o plano estratégico.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com a descentralização das organizações, estas precisam mais e mais de estrategistas e isso começa a ser levado aos gerentes. Os estrategistas, aqueles que ensinam os gerentes gerais. [...] quem eles são? O que eles fazem? Como eles aprendem? Como os gerentes se tornam estrategistas? Como eles desenvolvem a identidade de estrategistas? (WHITTINGTON, 2003). A questão da estratégia é quem executa, pois existem as ferramentas estratégicas, a própria estratégia, a evolução dos fatos e a busca de novas estratégias, sendo que para isso as seguintes perguntas são feitas: Como fazer os gerentes se tornarem estrategistas? Como eles aprendem a estratégia?

Há 3 tensões relativas as naturezas dos praticantes de estratégia como seres humanos dentro da literatura da estratégia:

Individual / comunitário que fazem parte da idéia que as estratégias vêm dos escalões superiores das organizações. Para Porter (1999), um dos trabalhos do líder é ensinar os outros dentro da organização sobre a estratégia e dizer não. Uma visão já bem mais coletiva está emergindo nas organizações, reconhecendo os níveis mais baixos dentro da hierarquia como fontes para a execução das estratégias.

Técnico / pessoal, dentro da administração estratégica o que foi considerado como chave para as competências dos estrategistas foram as ferramentas estratégicas: 5 forças de Porter, análise de swot, BSC, sendo a forma de perceber a estratégia como técnico. Com o surgimento das ferramentas estratégicas mais populares (análise de swot) deu ênfase maior a análise por parte dos gerentes.

Os estrategistas consistem em atores que afetam a construção de práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam. Whittington (2007) acrescenta que os praticantes são centrais na disseminação e na inovação de práticas estratégicas. Dessa forma, são considerados os atores da estratégia, atuando na execução das atividades de prática estratégica e de práxis estratégica, ou seja, realizam atividades envolvidas com a formação, adaptação e execução da estratégia (WHITTINGTON, 2007).

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

Os estrategistas internos às organizações podem ser executivos seniores, gerentes medianos e outros atores que se ocupam do trabalho de estratégia. Há, ainda, os conselheiros de estratégia externos à organização, como consultores, banqueiros de investimentos, advogados e gurus acadêmicos (WHITTINGTON, 2007). Assim, as ações de diferentes estrategistas são fundamentais para as estratégias da organização como um todo (JOHNSON et al., 2007). Apesar disso, Whittington (2003) destaca que se tem visto pouca discussão sobre os praticantes da estratégia.

Mintzberg (1973) cita os dez papéis dos executivos: monitor, porta voz, disseminador, representante legal, pessoa de ligação, líder, empresário, manipulador de perturbação, alocador de recursos, e negociador.

A execução das estratégias nas organizações pode ser facilitada com a utilização das ferramentas estratégicas, que ajudarão a manter a competitividade em um mercado de concorrência.

Nas organizações, o equilíbrio entre as atividades inovadoras e as habituais que estão ligadas a eficiência do dia a dia são preocupações dos trabalhos em estratégia.

Stenfors (2007) destaca que o uso das ferramentas estratégicas determinará se as ferramentas estão facilitando a obtenção de informações que facilitem a compreensão dos fatos dentro das organizações. A eficácia na utilização de determinada ferramenta pode alterar a composição de linhas de decisão.

Ainda para Stenfors (2007) o uso das ferramentas estratégicas é um fenômeno social complexo que tem como prática a indagação dos trabalhos estratégicos, que equilibram a criatividade, exploram as novas oportunidades em atividades que eficazmente exploram recursos conhecidos.

As organizações têm suas estratégias, mas crescentemente a estratégia vem sendo vista como prática, ou seja, estratégia é como as pessoas executam. Existe uma linha central que pensa estrategicamente, preocupado com a direção, para onde as estratégias vão levar.

A estratégia como prática permite ver as ferramentas estratégicas como um fluxo normal de atividades que é ao mesmo tempo racional e irracional, que tem conteúdo e

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

processo, intenção e aparecimento, pensamento e ação como recíproco. O objetivo nas ferramentas estratégicas não é só mostrar a administração das mesmas, mas os usuários executando estas ações e as experiências que vão adquirindo com a execução das atividades estratégicas.

Estratégias, Práxis, Práticas e Participantes. As práticas são as rotinas compartilhadas de comportamento, inclusive tradições, normas e procedimentos por pensar. A práxis é o que os praticantes realizam de fato. Esse conceito relaciona-se a todas as atividades que os atores executam para formulação e implementação da estratégia. Assim, consiste no trabalho intraorganizacional exigido para fazer e executar a estratégia. Em síntese, as práticas estratégicas são utilizadas pelos praticantes em sua práxis (WHITTINGTON, 2006). A atividade do práxis é rotineira e não rotineira, formal e não formal e acontece todos os dias na empresa.

A natureza de consumo é fortemente determinada pelas relações sociais que prevalecem em cada situação. A utilização depende do usuário x ferramenta x contexto.

Relação ferramenta x usuário: A utilização das ferramentas estratégicas exigem comprometimento e disciplina para que sejam bem alimentadas e utilizadas para que possam gerar os resultados esperados. Normalmente exigem melhores práticas.

Relação Contexto ferramenta: Conhecimento que emerge do uso. Intenções, escolhas, convicções, necessidades, visões, valores, atos, fatos, ideologias, motivos, propósitos, estruturas, regras e significados tácitos constroem, desconstroem e constroem a relação entre o usuário e o contexto. A ideia da ferramenta estratégica é transformar a teoria e ou melhores práticas em uma ferramenta estratégica.

Relação contexto x ferramenta: A forma como a ferramenta foi colocada na organização, de forma institucional ou não, pode colocar restrição a entrada de ferramentas alternativas.

As organizações necessitam utilizar as ferramentas estratégicas de forma que uma complete a outra, concluindo as respostas a pontos determinantes nas tomadas de decisão.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

A burocratização resultou de 3 causas: 1. Competição entre as empresas capitalistas do mercado; 2. Competição entre estados, o que aumentou a necessidade dos governantes de controlar suas equipes e cidades; 3. Demandas burguesas por proteção igualitária perante a lei. As causas da burocratização e racionalização mudaram. As estruturas das empresas estão cada vez menos orientadas para a competição ou pela necessidade da eficiência. As outras mudanças ocorrem pela forma dos processos que tornam as organizações cada vez mais similares, sem necessariamente ser mais eficientes.

O processo de homogeneização das organizações é o isomorfismo que consiste em um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Existem dois tipos de isomorfismo: institucional e a competitiva.

A competitiva mostra força de mercado, competição entre as empresas por mercados e novos nichos, mercado livre e aberto.

A institucional demonstra que não há somente competição entre organizações por clientes, fornecedores, mas também em busca da ordem política e pública, das forças governamentais.

O isomorfismo coercitivo deriva de influências políticas e da legitimidade. Resulta tanto de pressões formais quanto informais advindas de outras organizações, das quais dependem e pelas expectativas sócio cultural onde elas atuam. Pode ser uma resposta direta a uma adequação governamental. Todos os aspectos legais, oriundos das forças governamentais forçam controles nas organizações para cumprirem a lei. Por exemplo, uma série de obrigações para com o governo para ter acesso a benefícios. A pressão pela adequação do coercitivo não vem somente do lado governamental, mas também do crescimento da própria organização, que remete as outras áreas, normas internas que devem ser implantadas e respeitadas como por exemplo planos orçamentários, avaliação de performance para se adequar a matriz.

O isomorfismo mimético resulta de respostas padronizadas à incerteza. As incertezas internas sejam elas de tecnologia, controle, direção, mercado, fazem com que as organizações imitem modelos e ou outras organizações que tiveram sucesso em seus

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

modelos. Tomar outras organizações como modelo caracteriza a incerteza. O processo de mudança é mais acompanhado, pois está relacionado a busca da eficiência.

O isomorfismo normativo está associado a profissionalização. Deriva da profissionalização dos indivíduos da organização, ou seja, a busca de novos conhecimentos, novos modelos organizacionais. A busca constante pelos profissionais para tornar suas profissões legítimas e cognitivas. O crescimento das organizações faz pressão para que os profissionais busquem conhecimento para serem empregados nas mesmas. O normativo sofre pressões coercitivas e miméticas.

3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo apresenta uma abordagem com dados qualitativos que para Gil (2009) representa a descrição de causas sem atribuição de valores.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do segmento metal mecânico de bens de capital, localizada em SC, produzindo máquinas para o condicionamento e movimentação de produtos. A empresa neste estudo será identificada como ALFA.

Para responder a pergunta da pesquisa que trata do consumo do planejamento estratégico utilizou-se o procedimento de pesquisa de estudo de caso, com análise do conteúdo. Segundo Yin (2005, p. 32), estudo de caso “consiste de uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu próprio contexto, na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O método é adequado quando a pesquisa procura identificar fatores característicos do fenômeno com questões de “como” ou “por que”, que é o objetivo do trabalho. Quanto ao objetivo trata-se de uma pesquisa descritiva que segundo Malhotra (2006) descrevem as características de um determinado fenômeno ou a relação entre variáveis, determinando quando, quanto e onde o fenômeno ocorreu.

A pesquisa procurou identificar o plano de estratégia formal: seu surgimento, gestores, documentos; Os estrategistas: quem são, quais cargos ocupam e quais os setores; Consumo do plano: ações do plano ao longo do tempo, o que é aplicado do plano estratégico, o que não é aplicado do plano estratégico e porque; Divulgação do plano estratégico: Como o plano é divulgado, usado e entendido; Estratégias não planejadas e

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

ou previstas: Se emergiu, como emergiu, quando e quem foi; Strategizing: o processo propriamente dito, como é no seu dia a dia.

A coleta de dados foi por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação e anotações em campo. As entrevistas foram realizadas com os 11 praticantes internos: 1- CEO, 4- gestores e 6- coordenadores, se dividindo em dois tipos: 6 gravadas em áudio e transcritas com duração de 5 horas e 96 paginas; 5 entrevistas respondidas diretamente pelos praticantes com 13 perguntas por entrevistado; Análise documental, do planejamento estratégico e o orçamento da empresa de 2007 a 2012 e planilhas referente as ferramentas estratégicas utilizadas. As observações em campo foram realizadas pelo pesquisador com a participação de reuniões do resultado mensal. A análise do conteúdo das entrevistas foi utilizado o software Atlas.ti 6.2.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os principais resultados obtidos nesta pesquisa: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico.

A empresa ALFA foi fundada em 1981, está em sua segunda geração, sendo presidida pelo filho do fundador, com uma administração profissionalizada e emprega em torno de 100 pessoas.

Fez-se a identificação dos estrategistas, que tanto poderiam ser internos quanto externos à organização, por meio da verificação de todos os indivíduos que participaram da formação de cada prática estratégica identificada na empresa em questão. Nesse sentido, delimitaram-se alguns critérios. Considerou-se participação na formação de práticas estratégicas a realização de atividades envolvidas com a formação da estratégia organizacional, como, por exemplo, idealização da prática, adaptação de uma prática para a realidade da empresa, participação na tomada de decisão sobre a prática, participação em reuniões para definição de aspectos relacionados às práticas analisadas, apresentação de contribuições no decorrer do processo de formação de uma prática e definição de como a prática será utilizada pela organização.

Tem como foco em sua administração a inovação tecnológica a flexibilidade, procurando produzir dentro da necessidade de seu cliente e para isso tem como missão: “Contribuir para o desenvolvimento e crescimento de nossos clientes, das pessoas, da

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

comunidade e dos acionistas.” A Alfa tem sua atuação comercial no Brasil e fora dele, principalmente nos EUA, Europa e África, sendo sempre muito focada em seu plano estratégico a abertura de novos mercados. A empresa dentro desta visão foi a primeira empresa da AL do seu segmento em ser certificada na ISO 9001 e em 2008 sendo certificada na Europa pela marcação CE, seguindo a sua visão: “Ser referencia no mercado mundial em soluções para acondicionamento e movimentação de produtos.” O processo de internacionalização da AFLA iniciou em 1999.

4.1 Plano de estratégia formal

A empresa ALFA foi comprada pelo seu atual presidente e filho do fundador em 1999, quando assumiu toda a administração. Até então a administração era centrada no fundador e sua esposa a qual faziam de tudo e a empresa não tinha planejamento formal.

A partir desta data as ações começam a ser mais planejadas, conforme afirmação do CEO da ALFA:

“O Planejamento estratégico em nossa empresa sempre existiu, porem por muitos anos ficava somente entre a diretoria da empresa, a partir de 2007 começamos a formalizar estas informações junto com as principais lideranças da empresa e desta forma a visão de futuro da diretoria começou a ser mais dissipada para todos os níveis do negocio.”

- a) Com a sua entrada na empresa o atual CEO planejou e executou informalmente:
- b) Descentralização das decisões criando as grandes áreas: Comercial, Industrial, controladoria e RH.
- c) Abertura no mercado externo.
- d) Revitalização da linha de produtos.
- e) Ações de marketing: nova logo, publicidade a participação em feiras nacionais e internacionais.
- f) Em 2007 com ajuda de consultoria externa cria o primeiro plano estratégico formal com a participação dos gestores das áreas: comercial, industrial, controladoria e RH, e partir daí existe uma evolução na criação e consumo do plano.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

4.2 Linha do tempo do plano estratégico e o seu consumo:

1. Ano de 2007: linha do tempo planejamento até 2010.
 - a. Participantes: CEO, gestores da área comercial, industrial, controladoria e RH, com coordenação consultoria externa.
 - b. Análises: participação de líderes em geral como responsáveis pela execução de ações, algumas realizadas outras não.
 - i. Própria ferramenta de planejamento, utilizada para acompanhar o realizado.
 - ii. Planejamento estratégico era chamado de planejamento da qualidade.
 - c. Ação importante que emergiu que não estava no plano, foi à implantação da engenharia, ou seja, todos os produtos com seus devidos desenhos e a fabricação conforme os projetos.

Objetivos	Emergiu
Faturamento = 20 mil.	Não – realizou 15,3 mil – Falta de segmentação mercado e falta de capacidade industrial.
Work Shop – clientes	Não, custos altos.
Setor marketing	Sim conforme plano.
Representantes Europa	Não em sua totalidade.
Filial no México	Não – mercado mal dimensionado e custos altos.
Convenção vendas	Não em virtude dos custos altos.
Participação feiras	Não foi participado em todas que foram previstas, custos altos.
Padronização material / produto	Sim conforme plano – Em realização, mas muito lento, e continua sendo feito, o que atrapalha a produção.
Criação setor custos	Sim – realizado.
Melhorar fluxo produção	Não como deveria – esta em constate melhora com a contratação de consultorias para ajudar.
Controle dos estoques	Não como deveria – falta de procedimento.
Equipamentos mais produtivos	Sim conforme plano, mas faltou dimensionar o restante da fábrica.
Implantar os círculos de controle qualidade	Sim, implantado conforme plano.
Implantar a distribuição resultado	Sim, implantado conforme plano.
Programas de treinamento	Sim, implantado conforme plano.

2. Ano de 2008: Permanecendo a linha do tempo planejamento até 2010.
 - a. Participantes: CEO, gestores da área comercial, industrial, controladoria e RH, todos os coordenadores e líderes das áreas da empresa (qualidade, PCP, almoxarifado, compras, CPD, desenvolvimento e setores produtivos) com coordenação consultoria externa, diferente da de 2007.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

- b. Foi implantada a ferramenta de análise de swot. Todos os departamentos citados acima, fizeram análise de ambiente: pontos fortes e fracos, riscos e oportunidades.
- c. Foi implantada a ferramenta do orçamento numérico e a ferramenta do planejamento financeiro, com base no plano.
- d. Implantando o DRE gerencial, com a instituição das reuniões mensais, com base no plano.

Objetivos	Emergiu
Faturamento = 20 mil.	Sim – realizou 20,5 mil – Apesar da crise mundial, mercado foi melhor segmentado.
Reestruturação mercado mexicano e europeu	Não, em virtude da crise.
Reestruturação mercado interno	Sim, realizado conforme plano, mas sem muita efetividade.
Novos produtos	Sim, todos lançados conforme plano.
Reestruturação setor técnico e assistência técnica	Sim, realizado, conforme plano.
Projetos padronizados	Não. Não é realizado como necessita, por falta de mão de obra especializada e falta de foco da empresa nesse quesito.
Custo alvo para lançamentos	Não, por falta de coordenação e cobrança do trabalho.
Importação	Sim, realizado conforme plano.
Controle dos estoques	Não como deveria, falta procedimento e software.
Planejamento, programação e controle produção – ERP	Não como deveria, faltou coordenação para executar o trabalho, em consequência produção sem eficiência.
DRE econômico e planejamento financeiro	Sim, implantado conforme plano.
Reestruturação do PPR-distribuição do lucro.	Sim, realizado conforme plano.
Cargos e funções e recrutamento e seleção	Não. Focado outros trabalhos em RH – grupos de melhorias, treinamentos.

3. Ano de 2009: Permanecendo a linha do tempo planejamento até 2010.

- a. Participantes: CEO, gestores da área comercial, industrial, controladoria e RH, todos os coordenadores e líderes das áreas da empresa (qualidade, PCP, almoxarifado, compras, CPD, desenvolvimento e setores produtivos) com coordenação consultoria externa, mesma de 2008.
- b. Duas: importantes estratégias que iniciam em 2009, que não estavam no plano:
 - i. Parceria com empresa italiana para desenvolver produto: emergiu e foi encerrada após aprovação do produto.
 - ii. Parceria com empresa americana com possibilidade de sociedade emergiu enquanto estava na fase de troca de tecnologia de produtos, a partir do

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

momento que se passou a conhecer mais profundamente as políticas da empresa, a parceria foi encerrada por incompatibilidade.

Objetivos	Emergiu
Faturamento = 24 mil.	Sim – realizou 21,1 mil – Mercado externo parado e problemas na área comercial.
Mercado europeu e americano.	Iniciou trabalho, mas sem estrutura mal dimensionada para crescer.
Mercado do oriente médio	Não, falta de profissionais.
Novos mapeamentos de mercado	Não, por falta de profissional para fazer.
Reestruturação de representantes	Sim, mas bem aquém da capacidade de entrega de tecnologia e produto da empresa.
Desenvolvimento de novos produtos	Sim, conforme plano.
Capacitação de mão de obra	Sim, conforme plano, mas dentro das limitações da disponibilidade de mercado.
Melhorar o prazo de entrega da fábrica	Não, falta de planejamento técnico, focando o “Apagar incêndio”.
Melhoria em processos	Sim, conforme plano, mas não em sua totalidade.
Homologação de fornecedores e materiais	Sim, Conforme plano.
Certificação ISO 14000	Não, não tinha objetivo para a empresa.
Centro formação profissional	Sim, conforme plano.
Plano de marketing	Não, por falta de gerenciamento.
Captação e retenção talentos	Não, por falta de uma política definida.

4. Ano de 2010: Nova linha do tempo com planejamento até 2015.

- a. Participantes: CEO, gestores da área comercial, industrial, controladoria e RH, todos os coordenadores e líderes das áreas da empresa (qualidade, PCP, almoxarifado, compras, CPD, desenvolvimento e setores produtivos) com coordenação de uma nova consultoria externa.
- b. Neste plano foi implantada a ferramenta dos indicadores de desempenho setorial, iniciando a ênfase ao BSC.

Objetivos	Emergiu
Faturamento = 25 mil.	Não – realizou 22,5 mil – Mercado externo parado e problemas na área comercial, principalmente mercado interno.
Estruturação mercado AL	Sim, conforme plano, mas com restrição em virtude do trabalho estar sendo feito com uma única pessoa.
Abertura mercado africano	Sim, esta emergindo aos poucos, pois esta na mão de uma única pessoa, para abrir também os EUA.
Filial nos EUA	Não, Custo alto e início da crise americana.
Aumento cobertura nacional	Sim, mas sem política definida para contratação e substituição representante, não apresentado resultado.
Mudança política com representantes.	Não, faltou coordenação.
Criação dos CTC – centro técnico comercial	Sim, conforme plano, mas com falhas nas políticas de desenvolvimento e coordenação.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

Contabilidade interna	Não, falta de software e profissional.
Desenvolvimento produtos maior valor agregado	Sim, conforme plano, recuperando inclusive a rentabilidade da empresa.
Implantação método lean manufacturing	Sim, conforme plano, mas sem resultado efetivo.
Padronização dos produtos	Sim, conforme plano, estratégia que estava sendo realizada, mas foi paralisada em virtude da rotatividade da área de engenharia.
Redução da rotatividade	Sim, conforme plano, mas com pouco resultado, em virtude da falta do plano de cargos e funções.
Plano de cargos e funções	Não, falta de coordenação.

5. Ano de 2011: revisão da linha do tempo até 2015.

a. Participantes: CEO, gestores da área comercial, industrial, controladoria e RH, todos os coordenadores e líderes das áreas da empresa (qualidade, PCP, almoxarifado, compras, CPD, desenvolvimento e setores produtivos) com coordenação de mesma consultoria que coordenou o planejamento de 2008 a e 2009.

b. Implantação de uma nova ferramenta estratégica – orçamento matricial.

Objetivos	Emergiu
Faturamento = 24 mil.	Não – realizou 22,0 mil – Mercado externo parado e problemas na área comercial, principalmente mercado interno.
Abertura mercado AL e AN	Sim, conforme plano, mas sem o resultado esperado, em função da limitação da estrutura.
Informação da área	Não, falta de coordenação.
Abertura Leste Europeu	Não, falta de foco.
Nova segmentação e reestruturação mercado, interno, mudança gerencia.	Não, sem efetividade do plano.
Melhorar a produtividade	Sim, conforme plano, menos produtos, mas com maior valor agregado.
Orçamento matricial	Sim, conforme plano.
Procedimentos operacionais	Não, falta de coordenação.
Retenção de talentos	Não, falta política de cargos e funções.
Cargos e funções	Não, falta coordenação.

6. Ano de 2012: revisão da linha do tempo até 2015.

a. Participantes: CEO, gestores da área comercial, industrial, controladoria e RH, todos os coordenadores e líderes das áreas da empresa (qualidade, PCP, almoxarifado, compras, CPD, desenvolvimento e setores produtivos) com coordenação de gerente geral da empresa e acompanhada pela consultoria de 2008, 2009 e 2011.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

Objetivos	Emergiu
Faturamento = 25 mil.	Pelas expectativas a previsão acontecerá.
Parceria importante no desenvolvimento produto – Robô.	Sim, esta acontecendo conforme plano e o produto já foi lançando em feira nacional.
Desenvolvimento de outros produtos de valor agregado.	Sim, conforme plano.
Venda de produtos de valor agregado	Sim, Conforme plano.
Estruturação comercial mercado externo - AL	Sim, conforme plano, mas restrito em função da coordenação.
Aumentar faturamento mercado interno	Não, sem efetividade e gerencia, assumindo o ex. gerente, mesmo do mercado externo.
Entrega no prazo	Não, falta de um plano de ação efetivo.
Cargos e salários	Sim, esta sendo realizado conforme plano.

A empresa ALFA procura cumprir o plano, mas como observado com pouca efetividade visto o seu faturamento estar estagnado. O plano conforme o CEO é cumprido, apesar de ter sido identificadas várias ações que não emergiram, e como visto o problema principal é comercial e industrial, poderiam ter sido sanadas com a execução de algumas destas ações. Ainda conforme o CEO existem ações que emergem fora do plano:

“Procuramos seguir o PE fielmente, porem no decorrer do ano, sempre se tem necessidade de mudar alguma coisa, mais a linha principal sempre e seguida e revisada a cada três meses junto com as gerências e mensalmente analisamos o DRE para direcionado as ações que continuaremos ou mudaremos no próximo mês.”

O plano é revisado anualmente com as seguintes etapas: análise de swot, definição dos objetivos para o próximo ano e revisão para os próximos 3 a 4 anos, objetivos por área, plano de ação por área, orçamento geral e planejamento financeiro. A revisão acontece no segundo semestre, com a participação dos gestores e dos coordenadores das áreas, conforme relata o CEO:

“Anualmente nos reunimos no inicio de outubro, e baseados nas informações dos últimos anos começamos a desenhar os planos e ações para o ano seguinte e dar uma visão para os próximos cinco anos, após discutir e formalizar os principais objetivos e praticas que adotaremos, trabalhamos para montar o orçamento do ano seguinte, baseado nas necessidades de crescimento da empresa.”

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

Em 2012, ocorrerão duas mudanças no grupo gestor da empresa que estão ocasionando diversas ações que não estavam no plano, que é:

a. Entrada novo gerente comercial para o mercado interno, ficando o gerente anterior somente com o mercado externo. Com esta ação a empresa ALFA esta conseguindo maior foco no mercado interno promovendo mudanças vistas em seu plano de anos anteriores que não haviam emergido e também maior foco no comércio exterior.

“Nós tínhamos 3 ou 4 representantes que 72% das vendas da empresa, que foi o primeiro impacto, ainda tem, ainda ta sofrido, nesses 110 dias que eu tenho de empresa e ainda estou sentido muito forte isso, que esse pessoal se apoderou da empresa[...].”

b. Saída do gerente industrial e entrada de um novo gerente com ênfase na parte técnica fabril com vários planos de ação, que não constavam no original.

“Responsável pela gerencia industrial da empresa, estou aqui há três meses e sou responsável pela PCP produção, suprimentos assistência técnica vendas de peças e área da engenharia”.

O CEO lançou para os gestores da empresa o plano 2016 para a empresa ALFA com objetivo de buscar faturamento de 50 mil. Com o lançamento desta ideia, estão surgindo ações que já contempla a visão para 2016, que não estão no plano atual.

Gestor Comercial:

“[...] ela tem uma meta, essa meta de 2016, essa é a principal meta hoje aqui na empresa, toda ela vai ter que se adaptar nisso ai, e daí as estratégias cada área vai ter sua estratégia especifica para poder atingir isso ai, eu no caso especifico estou montando as estratégias para estar comercializando esse volume até o final de 2016 que começa esse ano.

Gestor Industrial:

“O planejamento para 2016, existe essa projeção para 50 milhões no entanto a estrutura estamos iniciando praticamente o ano de 2012 ele está fechado e eu estou iniciando os trabalhos nessa linha digamos em 2013, 2014, 2015 e 2016 então digamos assim o foco principal agora seria ALFA 2016 no entanto eu estou começando a desenvolver esse trabalho o foco vai ser esse mas é claro que paralelo a ALFA 2017, 2018 e estar

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

pensando um pouco mais a frente, em resumo não estou pensando ainda ALFA fora de 2016 .”

Nas entrevistas realizadas com os gestores da empresa e alguns coordenadores, foram identificadas ações que emergiram que estavam no plano e ações que emergiram e que não estavam no plano.

4.3 Ações do plano e fora do plano por área

Gerencia Comercial – Mercado Interno e Mercado Externo	
Estava no plano	Não estava no plano
- Criação do pós venda. (estava no plano em anos anteriores).	- Mudança análise da formação preço de venda.
- Engenharia comercial, acompanhando as negociações.	- Sistema de premiação dos representantes.
- Lançamento da linha de robôs.	- Mudança na estrutura de representantes e sua coordenação.
	- Descentralização da decisão com abertura de regionais.
	- Sistema de cobrança de resultado.
	- Integração entre engenharia, industrial e comercial, executando os planos de ação. (consumo do plano).
	- Política de vendas para robôs.
Gerencia de Controladoria	
- Redução e custo, com maior ênfase a análise orçamentária.	- Contratação de ACC e ACE, em função da política cambial
- Mudança da contabilidade.	- Implementação do controle de qualidade deste projeto até o star up.
- Calculo do DRE interno.	- Auditoria nas compras, gerando um grande plano, com várias ações que não contavam no plano.
- Fortalecimento da central de documentação.	
- Política de retenção de talentos.	
- Política visando a redução da rotatividade e consequentemente redução de custos.	
- Aproximação das lideranças, para conscientização de redução de custos.	
Gerencia de Recursos Humanos	
- Criação do currículo permanente	- Endomarketing
- Avaliação de desempenho	- Inglês em company
- Trabalho psicológico	
Coordenação de Automação Elétrica	
- Pré-teste dos equipamentos	- Coordenação da automação elétrica.
- Máquinas desenvolvidas no exterior.	
Gerencia Industrial	
- Efetivação do planejamento, programação e controle da produção. (já existia em planos anteriores e está sendo executado em 2012).	- Redefinição lay out da fabrica.
- Gestão dos estoques. (já existia em planos anteriores e está sendo executado em 2012).	- Controle do recebimento de materiais e expedição de produtos.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

- Acerto das ordens de produção e tempos e métodos. (já existia em planos anteriores e está sendo executado em 2012).	- Criação dos procedimentos operacionais.
- Metodologia do custo alvo no desenvolvimento dos produtos. (já existia em planos anteriores e está sendo executado em 2012).	- Projeto qualidade total
- Projeto de integração para robótica	- Quadro com fluxo de produção e sua evolução.
- Otimização do tempo de resposta da assistência técnica.	- Reimplantação do ERP - Padronização dos processos.
Coordenação Venda de Peças	
- Desenvolvimento da equipe com treinamento técnico de vendas.	- Desenvolvimento de novos componentes.
- Padronização das peças.	- Sistema de rastreabilidade de peças.
Coordenação Engenharia	
- Engenharia comercial.	- Mudança estrutura organizacional na engenharia de aplicação.
- Implantação do PDCM - (já existia em planos anteriores e está sendo executado em 2012).	
Coordenação de Compras	
- Desenvolvimento de outros materiais e fornecedores, conforme projetos. - Aumento das importações.	- Plano de ação conforme necessidade apontada pela auditoria de compras.
Coordenação Industrial e PPCP	
- Redução do custo com a terceirização	- Substituição de fornecedores de serviço de usinagem

4.4 Ferramentas estratégicas

Nas ferramentas estratégicas utilizadas pela empresa encontramos ferramentas formais que são os softwares, os quais acabam gerando relatórios de controle e acompanhamentos; Ferramentas implantadas pelas consultorias (DRE, orçamento, planejamento financeiro, PPR); Ferramentas desenvolvidas pelos colaboradores que ao encontro da necessidade das atividades executadas diariamente e necessitam de controle e acompanhamento.

Todas as ferramentas identificadas nas entrevistas de um modo geral servem de parâmetro para a tomada de decisão, objetivando nortear a empresa na sua linha de visão, conforme destaca em sua entrevista e gerente industrial:

“[...] tem hoje o DRE um controle geral da empresa e também tem a questão do orçamento. O DRE esta monitorando todos os objetivos e você abre o objetivo com mais detalhe se os objetivos estão sendo alcançados você abre de uma forma mais especifica.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

O orçamento agente também vem monitorando então, pelo que eu percebo o orçamento é cobrado a risca pela diretoria, se não esta orçado não se faz, isso é importante ter.”

- Planilha de metas de vendas por representante
- Relatório de visita a clientes
- Planilha de histórico de negociações / orçamentos
- Carteira de pedidos
- Planilha formação preço indicativo de venda
- Indicadores semanais / mensais: vendas, faturamento, lucro, reserva de caixa, produtividade, rotatividade, máquinas instaladas, acidentes, reclamação clientes etc.
- DRE.
- Análise de Swot
- Orçamento matricial.
- Currículo permanente
- Programa de participação dos resultados (PPR)
- Planos de ação – análise A3
- PIM – programa interno de melhorias
- Planilha de programação da automação elétrica.
- ERP – Sistema de gestão integrado
- MPR e MRP II – (Planejamento de recursos de manufatura)
- Gestão de estoques.
- Planilha de programação e planejamento e controle da produção.
- Programa de controle de atendimento da assistência técnica.
- Custo alvo
- Planilha de controle: pedidos, orçamento, negociações da assistência técnica
- Programação de engenharia e processos
- Software – Solidworks e auto CAD.
- Tabela de preços.
- Planilha controle desperdícios.
- ISO 9000
- Selo CE.

4.5 Estrategistas

As lideranças da empresa estão divididas em: CEO – Grupo gestor – Comercial, Industrial – Controladoria – RH – Coordenadores – Comercial, industrial, engenharia, PPCP, venda peças, automação e compras. Ambos os cargos emergem influencias na empresa sejam nas decisões em colegiado, sejam em ações que partem de si ou de seus setores e corroboram para caminhos que a empresa percorre. Tais lideranças são identificadas como estrategistas, pois conforme relatados em suas entrevistas participam de reuniões formais: indicadores semanais, mensais; Reuniões de alinhamento interno. Além das reuniões são os principais criadores dos planos de ação que farão o plano emergir e criam ações que emergem que não estavam no plano, conforme relata o coordenador de venda de peças:

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

“eu desenvolvi internamente a partir do momento que eu entrei, de uma forma para melhorar esses controles que foram abertos, foram criados, que eu desenvolvi internamente a partir do momento em que eu entrei, de uma forma para melhorar o fluxo para melhorar o trabalho interno da equipe, e sim teve uns desses controles aí que ele passou para a fábrica como um auxílio, como uma oportunidade de melhorar o fluxo da fábrica.”

Na empresa é identificada a participação de consultorias que tem sua participação nas estratégias da empresa agindo como estrategistas, conforme relata o CEO:

“Desde 2002 sempre contamos com consultorias externas na área de gestão e RH, acho importante sempre termos uma visão de alguém de fora, pois tendemos a cair na rotina e muitas vezes detalhes importantes passam despercebidos e como a consultoria normalmente está na empresa a cada 15 dias sempre acaba trazendo visões diferentes e desta forma nos faz refletir e analisar por outras ótica.”

Para que a estratégia flua na empresa a prática a práxis e os participantes precisam se completar. Desta forma o que podemos identificar na ALFA, foi uma rotatividade muito grande desde 2007 de seus gestores, fazendo com que os três conceitos nem sempre fluíssem juntos:

Gestores de 2007 a 2012:

- a. Industrial: está no 4º gestor.
- b. Controladoria: está no 4º gestor.
- c. Rh: está no 2º gestor.
- d. Comercial: está no 4º gestor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou verificar o consumo do planejamento estratégico e também quem são os estrategistas da empresa ALFA, fundada em 1981, que está em sua segunda geração, sendo presidida pelo filho do fundador, com uma administração profissionalizada e emprega em torno de 100 pessoas.

Fez-se a identificação dos estrategistas, por meio da verificação das entrevistas executadas com os colaboradores da empresa. Nesse sentido, delimitaram-se alguns

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

critérios. Considerou-se participação na formação de práticas estratégicas a realização de atividades envolvidas com a formação da estratégia organizacional, participação em reuniões para definição de aspectos relacionados às formações da estratégia, apresentação de contribuições no decorrer do processo do consumo do planejamento e definição de como será inserido os planos que surgem.

Em relação aos estrategistas, notou-se que os sócios fundadores tem maior poder de decisão e influencia para consumo e execução do planejamento estratégico da empresa ALFA, quanto os externos. Esses estrategistas desempenham um papel fundamental coordenando e planejando os próximos passos da empresa. Isso corrobora o apresentado por Whittington (1996) de que a estratégia é uma prática social, na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem.

Diante do apresentado, conclui-se que o consumo do planejamento estratégico segue o plano original predeterminado pelos estrategistas e também as estratégias que surgem informalmente durante o período do plano são inseridas formalmente no ano seguinte.

Para futuros estudos, poderiam ser empregados outros delineamentos metodológicos, como estudo comparativo de casos. Além disso, poderiam ser empregadas outras técnicas de análise dos dados, como análise do discurso e análise da narrativa. O processo de interação dos estrategistas no *strategizing* é uma possibilidade a ser explorada.

VIVERT, Alex Sandro Steinheuser. NIQUELATTI, Osmar. Estudo de caso: O consumo da ferramenta do planejamento estratégico: estudo de caso de uma empresa do ramo metal mecânico do vale do Itajaí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.6, n.4, p.31-53, TRI IV. 2012. ISSN 1980-7031 1

REFERÊNCIAS

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. ***A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais***. RAE clássicos.

Mintzberg H. ***The nature of managerial work 1973***

perspective, 2003.

PORTER, M. ***Competição: Estratégias competitivas essenciais***. Ed. Campus, 1999.

WHITTINGTON, R., *Completing the practice turn in strategy research*. ***Organization Studies***, 2006.

WHITTINGTON, R. ***O que é estratégia***. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

WHITTINGTON, R., ***The work of strategizing and organizing: for a practice***

WHITTINGTON, Richard. ***O que é estratégia***. Tradução. Rosa Maria Lucia G. L., LealMarta Malvezzi. São Paulo: Pioneira Thomnsom Learnin, 2002.