

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Planejamento Estratégico: Fatores determinantes na implementação da
Estratégia em empresas prestadoras de serviço**

Mateus de Queiroz Bernardes

**Pedro Leopoldo
2019**

Mateus de Queiroz Bernardes

**Planejamento Estratégico: Fatores determinantes na implementação da
Estratégia em empresas prestadoras de serviço**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão em Organizações

Linha de pesquisa: Estratégias Corporativas

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Sousa Neto

**Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2019**

658.4012
B518p

BERNARDES, Mateus de Queiroz
Planejamento estratégico: fatores determinantes
na implementação da Estratégia em empresas pres-
tadoras de serviço / Mateus de Queiroz Bernardes.
- Pedro Leopoldo: FPL, 2019.

101 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração,
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo,
2019.

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Sousa Neto

1. Cultura Ágil. 2. Empresas Prestadoras de Serviços.
 3. Fatores Determinantes.
 4. Implementação Planejamento Estratégico.
- I. SOUSA NETO, José Antônio, orient.
II. Título.

CDD: 658.4012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: “Planejamento Estratégico: fatores determinantes na implementação da estratégia em empresas prestadoras de serviço”.

Nome do Aluno: **MATEUS DE QUEIROZ BERNARDES**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. José Antônio de Sousa Neto – FPL Educacional - Orientador



Prof. Dr. Wanderley Ramalho - FPL Educacional.



Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Barbosa Junior - UNA

Pedro Leopoldo (MG), 31 de agosto de 2019.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem Ele nada posso fazer, por sempre me conduzir e me iluminar pelos caminhos da vida;

Aos meus queridos pais Pedro e Lucimara, pelo apoio, orações diárias e primeiros ensinamentos;

À minha amada esposa Ana Carolina pelo amor e compreensão, sempre me apoiando e incentivando a persistir;

Às minhas irmãs Marina e Marcela pela amizade;

Ao Dalvo e Anacélia pelo carinho e inspiração;

Ao meu orientador e amigo José Antônio Sousa Neto pelas soluções e conselhos fundamentais;

A todos os professores da Fundação Pedro Leopoldo, pelos muitos aprendizados e pela convivência tão boa;

Aos meus colegas do mestrado, cujas amizades tornaram essa jornada de aprendizagem ainda mais rica e prazerosa;

À equipe administrativa da Fundação Pedro Leopoldo, que sempre me foi cordial e prestativa;

A todos aqueles do escritório Moore Stephens em Belo Horizonte e clientes, pelas informações compartilhadas.

Aos meus pais, irmãs e
esposa, que com amor
incondicional, me
apoiaram nessa jornada.
Dedico!

“Na Estratégia, decisiva é a aplicação.”

Napoleão Bonaparte

RESUMO

Os executivos dizem que suas empresas perdem cerca de 40% do valor potencial de sua estratégia em colapsos de implementação. Muitas empresas ainda seguem uma abordagem de estratégia “*Plan-then-Do*”: a organização trabalha incansavelmente para criar seus melhores cenários sobre o mercado futuro. As lideranças, em seguida, especificam um plano que acreditam que vai posicionar a empresa em um status vencedor neste futuro previsto. Esta abordagem pode ter feito sentido nos primórdios das teorias de Planejamento Estratégico, no início dos anos 70. Entretanto, no mundo acelerado atual, as incertezas que envolvem o mercado futuro e condições competitivas são grandes demais para as empresas prescreverem todas as estratégias plurianuais. A abordagem *Plan-then-Do* se torna obsoleta e perigosa. Por outro lado, algumas empresas que hoje apresentam sucesso estreitam essa lacuna entre estratégia e implementação adotando novas práticas, ao quebrar velhos paradigmas gerenciais. Para tanto, essa pesquisa teve o propósito de estudar quais eram os fatores determinantes na implementação da Estratégia em empresas prestadoras de serviço. Para a coleta de dados, foram realizadas seis entrevistas semi estruturadas com gestores de três empresas prestadoras de serviço, a fim de descrever a importância do processo completo de Planejamento Estratégico para empresas prestadoras de serviços; investigar os principais desafios de implementação do Planejamento Estratégico na literatura; analisar as melhores práticas para a implementação do Planejamento Estratégico; identificar proposições para melhoria do processo de implementação do Planejamento Estratégico para empresas prestadoras de serviços e comparar os resultados percebidos com as abordagens existentes na literatura. Os dados foram analisados de maneira qualitativa, principalmente, por técnicas de análise de conteúdo e a confrontação daqueles com os autores da revisão bibliográfica. Por meio desse estudo, foi possível constatar que entre os principais fatores determinantes na implementação da Estratégia existe um aspecto em comum: as pessoas. Percebe-se o elemento humano como fator preponderante quando se fala de engajamento, motivação, comunicação, liderança e até mesmo cultura ágil. A falta dessas características citadas interferem negativamente no processo de implementação. Sendo assim, no âmbito das recomendações gerenciais, aconselha-se as empresas a deixar os papéis claros dentro das equipes; manter a motivação e engajamento altos; ser ágil em todas as etapas do Planejamento Estratégico; investir consistentemente comunicação e, ser flexível a ponto de se adaptar ao que a realidade está apresentando e não somente se ater cegamente ao que foi planejado.

Palavras-chave: Cultura ágil. Empresas prestadoras de serviços. Fatores determinantes. Implementação Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Executives say their companies lose about 40% of the potential value of their strategy in running collapses. Many companies still follow a "Plan-then-Do" strategy approach: the organization works tirelessly to create its best scenarios on the future market. The leaderships then specify a plan that they believe will position the company in a winning status in this anticipated future. This approach may have made sense in the early stages of strategic planning theories as an administration, decade of 70. However, in today's accelerated world, the uncertainties surrounding the future market and competitive conditions are too large for companies to prescribe all multiannual strategies. The Plan-then-Do approach is obsolete and dangerous. On the other hand, some successful companies nowadays close the gap between strategy and implementation by adopting new practices, breaking old managerial paradigms. For this purpose, this research was aimed at studying what were the determinant factors in the implementation of the strategy in service providers. For data collection, six semi-structural interviews were carried out with managers of five service providers companies, in order to: Describe the importance of the complete strategic planning process for companies providing services; Investigate the main challenges of implementing strategic planning in the literature; Analyze the best practices for the implementation of the strategic planning; Identify propositions to improve the implementation process of the strategic planning for companies providing services and compare the results perceived with the existing approaches in the literature. The data were analyzed in a qualitative manner, mainly by techniques of content analysis and confrontation with the authors of the bibliographic review. Through this study, it was possible to observe that among the main determinant factors in the implementation of the strategy there is one aspect in common: people. The human element is perceived as being preponderant when it comes to engagement, motivation, communication, leadership and even agile culture. The lack of these mentioned characteristics interferes negatively in the implementation process. Thus, in the context of managerial recommendations, companies are advised to leave clear roles within the teams; maintain high motivation and engagement; Be agile at all stages of strategic planning; consistently invest communication; And be flexible enough to adapt to what reality is presenting and not only stick to what was planned.

Keywords: Agile culture. Determinant factors. Service companies. Strategic Planning Implementation

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG Boston Consulting Group

BSC Balanced Scorecard

CREA Conselho Regional de Engenharia e Agronomia

GT Grupo de Trabalho

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

ISO International Organization for Standardization

KR Key Result

MCTI Ministério Ciência, Tecnologia e Inovação

MEC Ministério da Educação

OKR Objectives and Key Results

PESTEL Político, Economic, Social, Tecnological, Environmental, Legal

PIB Produto Interno Bruto

PMO Project Management Office

PMP Project Management Professional

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SLA Service Level Agreement

SMART Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

TI Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As quatro perspectivas do BSC.....	30
Figura 2 - Manifesto do Desenvolvimento Ágil	54
Figura 3 - Framework SCRUM	57
Figura 4 - Processo de Planejamento Estratégico.....	81
Figura 5 - Síntese do modelo conceitual	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Estratégia	20
Quadro 2 - Dimensões do comprometimento organizacional	44
Quadro 3 - Características dos respondentes da entrevista.....	80
Quadro 4 – Passos para execução estratégica	94
Quadro 5 - Síntese das recomendações gerenciais.....	96

SUMÁRIO

1	Introdução.....	14
1.1	Contextualização.....	14
1.2	Pergunta norteadora.....	15
1.3	Objetivo geral.....	15
1.4	Objetivos específicos.....	16
1.5	Justificativa e relevância.....	16
1.6	Organização do estudo.....	17
2	Referencial Teórico.....	18
2.1	Contextualização de Estratégia.....	19
2.2	As escolas do Pensamento Estratégico.....	25
2.3	A Estratégia e o Planejamento.....	26
2.3.1	<i>O Planejamento Estratégico.....</i>	26
2.3.2	<i>O Planejamento Estratégico ao longo do tempo.....</i>	28
2.4	A Implementação do Planejamento Estratégico.....	29
2.4.1	<i>Balanced Scorecard (BSC).....</i>	29
2.4.2	<i>Mapas Estratégicos.....</i>	33
2.4.3	<i>Indicadores e Metas.....</i>	35
2.5	Os principais desafios na Implementação do Planejamento Estratégico.....	38
2.5.1	<i>Falta de participação e envolvimento.....</i>	40
2.5.2	<i>Baixo comprometimento na implementação de decisões.....</i>	42
2.5.3	<i>Resistência às mudanças.....</i>	46
2.5.4	<i>Problemas de comunicação.....</i>	48
2.6	Os principais críticas ao Planejamento Estratégico.....	51
2.7	Métodos ágeis e o Manifesto Ágil.....	54
2.7.1	<i>SCRUM.....</i>	56
2.7.2	<i>OKR – Objectives and Key Results.....</i>	59
3	Empresas Prestadoras de Serviços.....	60
4	As Empresas em Estudo.....	64
4.1	Empresa A.....	64
4.1.1	<i>A história.....</i>	64
4.1.2	<i>Estrutura Organizacional.....</i>	64
4.1.3	<i>Planejamento Estratégico.....</i>	65
4.1.4	<i>Implementação do Planejamento Estratégico.....</i>	66
4.2	Empresa B.....	66
4.2.1	<i>A história.....</i>	66
4.2.2	<i>Estrutura Organizacional.....</i>	67
4.2.3	<i>Planejamento Estratégico.....</i>	68
4.2.4	<i>Implementação do Planejamento Estratégico.....</i>	70
4.3	Empresa C.....	70
4.3.1	<i>A história.....</i>	70
4.3.2	<i>Estrutura Organizacional.....</i>	71
4.3.3	<i>Planejamento Estratégico.....</i>	72
4.3.4	<i>Implementação do Planejamento Estratégico.....</i>	73
5	Metodologia.....	75
5.1	Caracterização da pesquisa.....	75

5.2 Unidades de análise	76
5.3 Escolha dos entrevistados	76
5.4 Técnicas de coleta	77
6 Apresentação e Discussão dos Resultados	80
6.1 Caracterização de respondentes	80
6.2 A importância do processo completo de Planejamento Estratégico para empresas prestadoras de serviços	80
6.3 Principais desafios na implementação das Estratégias concebidas no Planejamento	83
6.4 As melhores práticas para a implementação do Planejamento Estratégico	86
6.5 Proposições de melhoria do processo de implementação do Planejamento Estratégico.....	90
7 Considerações Finais e Recomendações	93
7.1 Conclusões	93
7.2 Recomendações gerenciais	95
7.3 Contribuições e limitações.....	96
7.3 Trabalhos Futuros	97
Referências	98
APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas	103

1 Introdução

1.1 Contextualização

Colocar a estratégia em prática é notoriamente difícil. Segundo Horan (2017), o principal obstáculo para execução da estratégia é o fracasso em equilibrar as tensões inerentes que caracterizam qualquer grande esforço de execução. A execução bem sucedida da estratégia exige orquestração habilidosa, muitas das vezes, de forças opostas e necessidades concorrentes.

Os responsáveis por essa orquestração do processo de gestão estratégica deverão estar atentos aos fatores afeitos às pessoas, aos grupos, aos componentes do sistema de apoio adotado e ao processo definido para sua condução que podem interferir na execução. Esses deverão ser confrontados com o poder dos responsáveis envolvidos para desencadear e implementar mudanças a par dos riscos envolvidos nas decisões de não levá-los em conta nessa implementação (Tavares, 2010).

Para Horan (2017), uma visão de um "estado final" inspirador é essencial para levar as pessoas ao compromisso de mudar: uma narrativa simples que comenta não só porque a mudança é necessária, mas também como que a organização vai estar uma vez que a estratégia é implementada com sucesso. No entanto, as metas agressivas de "meio-estado" também são necessárias para dar direção e desafiar colaboradores para entregar seu máximo esforço. Um "estado final" inspirador sem metas desafiadoras, não é ideal. Ao mesmo tempo que as metas desafiadoras sem um "estado final" inspirador leva a questionamentos como "por que estou fazendo isso?".

É importante não negligenciar as variedades de dificuldades no processo de implementação do Planejamento Estratégico. Conforme explorado por Horan (2017), tal processo pode provocar conflito de hierarquias e mentalidades, uma tensão entre as visões de curto e longo prazo. Representa também uma transição entre duas visões de mundo, que vão afetar, evidentemente, as ideologias administrativas e as crenças dos seus executores.

Assim, a preocupação com a implementação do Planejamento Estratégico é genuína, que, segundo Certo (2003), é uma parte importante da administração estratégica e frequentemente descuidada. Pesquisas estimam que 70% das estratégias falham, não por terem sido mal concebidas, mas por terem sido mal executadas (Kaplan & Norton, 1997). Segundo Hrebiniak (2008), embora a execução seja condição *sine qua non* para o sucesso estratégico, implementar a estratégia ainda é uma dificuldade para muitas empresas.

Ter uma estratégia bem feita, muitas vezes exige compensações entre a entrega de resultados de curto prazo e implementar mudanças fundamentais, as quais exigem tempo.

O autor dessa pesquisa de mestrado, enquanto consultor empresarial, atuou como facilitador dos *workshops* de Planejamento Estratégico de três empresas prestadoras de serviços, unidades de estudo dessa dissertação. Chamaremos aqui de Empresas A, B e C. Pela proximidade de relacionamento com tais empresas, aquele teve a oportunidade de acompanhar, mesmo à distância, o desdobramento do Planejamento Estratégico, e foi capaz de perceber grande diferença nos processos de implementação. Foram observados diferentes resultados alcançados por cada uma das empresas. O que motivou o desenvolvimento desse estudo.

1.2 Pergunta norteadora

A pergunta norteadora da pesquisa é: quais são os fatores determinantes na implementação da Estratégia em empresas prestadoras de serviço ?

1.3 Objetivo geral

Identificar os principais fatores que influenciam na implementação das Estratégias concebidas nos processos de Planejamento Estratégico em empresas prestadoras de serviço.

1.4 Objetivos específicos

- Descrever a importância do processo completo de Planejamento Estratégico para empresas prestadoras de serviços;
- Investigar os principais desafios de implementação do Planejamento Estratégico na literatura;
- Analisar as melhores práticas para a implementação do Planejamento Estratégico;
- Identificar proposições para melhoria do processo de implementação do Planejamento Estratégico para empresas prestadoras de serviços;
- Comparar os resultados percebidos com as abordagens existentes na literatura.

1.5 Justificativa e relevância

De acordo com Terence (2002), é escasso na literatura clássica sobre Planejamento Estratégico abordagens sobre a implementação e acompanhamento do mesmo. Muitos são os planos elaborados de maneira exemplar, mas que não conseguem êxito por falta de explicação de como proceder no momento da implementação e acompanhamento.

Assim sendo, estudar os fatores determinantes na etapa de implementação do Planejamento Estratégico, no contexto de empresas prestadoras de serviços, se justifica na possibilidade de contribuir para o maior entendimento sobre como as organizações podem capturar mais valor nesse processo.

Para as empresas, essa pesquisa torna-se relevante, pois pode sensibilizar a maior parte dos gestores para quando não há um correto comprometimento com as etapas de implantação e acompanhamento da Estratégia, os objetivos estratégicos poderão não ser alcançados, trazendo incerteza e comprometendo a eficácia do processo de Planejamento Estratégico.

Já do ponto de vista pessoal, o pesquisador atua na área de consultoria empresarial e auxilia empresas que desejam fazer o seu Planejamento Estratégico. Dessa maneira, tem interesse em melhorar o entendimento dos

fatores determinantes e assim agregar mais valor junto aos seus clientes. Por ser um consultor de empresas e também educador sobre o assunto, pretende, através da pesquisa, estimular os alunos para um olhar crítico de como existem diferenças entre a abordagem prática e a abordagem teórica sobre a Implementação do Planejamento Estratégico.

1.6 Organização do estudo

A fim de atingir os objetivos propostos, este trabalho está organizado em sete capítulos:

No primeiro capítulo, é realizada uma breve apresentação sobre o tema abordado, a questão norteadora, os objetivos, justificativa, relevância do trabalho e estrutura da dissertação.

O segundo e terceiro capítulos abordam sobre os conceitos teóricos que dão sustentação à pesquisa, com foco no contexto histórico da estratégica, as escolas do pensamento estratégico, a estratégia e o planejamento, processo de implementação, os principais desafios de implantação do Planejamento Estratégico, as críticas de alguns autores à essa ferramenta e as características das Empresas Prestadoras de Serviços.

A apresentação das empresas, objeto dessa pesquisa, se encontra no quarto capítulo, e demonstra ao leitor sua trajetória, seu organograma, uma descrição de como foi o processo de Planejamento Estratégico e posterior implantação da Estratégia.

A metodologia é explicitada no quinto capítulo, detalhando o tipo de pesquisa, população e amostra bem como as técnicas de coleta e de análise de dados.

O sexto capítulo tem o propósito de apresentar a análise descritiva dos dados e apresentação dos resultados.

O sétimo capítulo está destinado à apresentação das considerações finais, onde

se inclui as conclusões, as limitações, as recomendações sobre a pesquisa realizada e as sugestões para estudos futuros.

2 Referencial Teórico

Para uma abordagem metodológica adequada neste estudo sobre fatores determinantes na implementação da Estratégia, é necessário apresentar os entendimentos da literatura do que seria, para esta pesquisa, os conceitos de Estratégia, Planejamento Estratégico e suas etapas, desafios a elas relacionadas e as formas de lidar com as dificuldades encontradas.

Segundo Fishmann (1991), a implementação da Estratégia é particular à gestão, uma vez que é esse o momento onde se verificará ou não a transformação do planejado em realidade. É geralmente nesse ponto que as organizações passam por apreensões, pois é comum as ambições desenhadas no planejamento estratégico serem maiores do que as capacidades e disponibilidades de recursos existentes. Se, eventualmente, essas aspirações, estão ligadas às inovações, são exigidas mudanças organizacionais relevantes, uma potencial ruptura no processo acontece.

Para Mankins (2017), muitas empresas ainda seguem uma abordagem de estratégia “Planejar e depois fazer”, ou seja, trabalham incansavelmente para criar suas melhores previsões sobre o mercado futuro e cenário competitivo. A alta gestão, em seguida, especifica um plano capaz de posicionar a empresa para vencer neste futuro previsto. Esta abordagem pode ter feito bastante sentido no passado, mas na atualidade, do mundo acelerado, as incertezas que envolvem o mercado são demasiadas para as empresas prescreverem elemento por elemento de uma estratégia multi-anual.

Ainda segundo Mankins (2017), as empresas se destacam nos dias de hoje pois fecham a lacuna entre estratégia e implementação com uma nova abordagem estratégica melhor descrita como “Decidir-Fazer / Refinar-Fazer”. Isso as torna ágeis, pois testar e aprender é um tratamento mais aderente ao ambiente tumultuado da atualidade. Também ajuda transpor os abismos existentes em

tantas empresas entre uma excelente estratégia, excelente execução e ótimo desempenho.

2.1 Contextualização de Estratégia

Segundo Carvalho e Laurindo (2007), os primeiros conceitos de Estratégia foram concebidas no contexto militar, cujos desfechos, positivos ou negativos, teriam saído das mentes dos grandes generais estrategistas. Historicamente, sempre se falou dessas grandes lideranças, desde a antiguidade, a exemplo de nomes como Júlio César, de Roma, Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre e o Grande, da Macedônia. Desses, Alexandre e Júlio César são conhecidos em inúmeros documentos, por suas conquistas sem relatos de terem sofrido derrotas em batalhas decisivas.

Independente se a análise perpassa por um ambiente militar ou um ambiente empresarial, se sobressai aquele que melhor desenvolveu estratégias eficazes em seus negócios, valendo-se de seus recursos para atingir os resultados.

Quando se faz uma retrospectiva do conceito de Estratégia, percebe-se uma evolução até chegar nos conceitos modernos. As questões a seguir emergem dependendo de como a estratégia será utilizada. “Quais são os fatores que devem ser considerados ao elaborar uma estratégia?”; “Como analisar estes fatores?”; “Como elaborar uma estratégia?”; “Deve haver uma estratégia planejada ou será gerada na medida em que ocorrem os fatos?”; “Como encarar uma estratégia?”; “É possível uma receita de estratégias bem sucedidas?” (Carvalho & Laurindo, 2007).

Para Ghemawat (2007), a taxonomia da palavra Estratégia tem sua origem do grego *strategos*, cuja utilização serve para nomear o magistrado ou comandante chefe militar. Apesar do avanço do conceito, esse continuou lastreado nas perspectivas militares. Desde as guerras napoleônicas, os aspectos estratégicos da guerra sempre estiveram ligados ao planejamento, ao âmbito mais geral e de visão de futuro.

Somente após esse período é que o significado se expandiu, ganhando uma

conotação econômica e política relativa às chances de êxito na guerra. A transição do termo de estratégia para o contexto corporativo se deve basicamente pela influência que os autores clássicos de Estratégia militar exerceram e exercem nos gestores e escritores de administração. Destacam-se nomes como Miyamoto Musahi, Sun Tzu e Karl Von Clausewitz. (Tavares, 2010)

Ainda para Ghemawat (2007), essa transição dos contextos de utilização da terminologia só foi completa no século XX, após a chamada Segunda Revolução Industrial.

Com o surgimento da Nova Economia, consequência das grandes transformações pós-guerra e a inovação em TI (Tecnologia da Informação), surgiram inúmeras ferramentas e metodologias no campo da consultoria estratégica, a exemplo da renomada Boston Consulting Group (BCG). As décadas de 60, 70 e 80 do século 20 foram um período bastante profícuo para o desenvolvimento da Estratégia enquanto ciência da Administração de empresas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010).

Como evidência de tal fato, segue abaixo o quadro com os conceitos de Estratégia sob a visão de diferentes autores ao longo da história:

Quadro 1 - Conceitos de Estratégia

Autores	Definição
Chandler (1962)	A fixação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação, em conjunto com a alocação de recursos requeridos para atingir essas metas.
Learned, Christensen, Andrews, Guth, (1965) Andrews (1971)	O padrão de objetivos, propósitos ou metas, e as principais políticas e planos para atingir a estes objetivos, propostos de forma a definir em que negócios a empresa está ou deve estar, e o tipo de empresa que é ou deverá ser.
Ansoff (1965)	Um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação

	futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).
Steiner e Miner (1977)	É o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implementação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer & Schandel (1978)	É o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Jauch e Glueck (1980)	É um plano unificado, englobante e integrado, relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.
Quinn (1980)	É um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
Thietart (1984)	É o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.
Martinet (1984)	É o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
Ramanantsoa (1984)	É o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa
Itami (1987)	É o que determina o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e provê as diretrizes para coordenar essas atividades, de forma que a empresa possa lidar com o ambiente mutante e exercer influência sobre ele. A estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela está lutando para ser.
Mintzberg (1988)	É uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Hax e Majluf (1988)	É o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo pra
Henderson (1989)	É uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio e, também, é a colação deste plano na prática.

Stoner e Freeman (1995)	É uma regra para a tomada de decisão que cabe à alta administração, não pode ser delegada aos níveis inferiores e se dá sob condições de desconhecimento parcial, seja risco ou incerteza. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia.
Porter (1996)	A estratégia tem por objetivo básico dar ao gerente uma visão do futuro, de como estruturar um negócio para prosperar em momentos de expansão e de como sobreviver em momentos de contração econômica em um ambiente cada vez mais competitivo.
Fahey e Randall (1999)	Estratégia empresarial como sinônimo de escolhas para conquistar e preservar clientes, além de superar o desempenho dos concorrentes
Almeida (2001)	É o caminho que a empresa deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica, na medida em que seja mais difícil retroceder e se tenha mais interferência em toda a entidade.
Welch e Welch (2005)	Estratégia significa escolher claramente como competir para vencer a concorrência, e sua implementação deve ser feita com obstinação pelos executivos, incumbindo as melhores pessoas para desbravá-la, e melhorá-la continuamente na sua execução.
Schermerhorn (2007)	É um plano abrangente que direciona a alocação de recursos para conquistar metas organizacionais de longo prazo.
Tavares (2010)	A estratégia deve ser mais do que um somatório das ações ou táticas isoladas. É a parte de toda a visão e missão de uma organização e não apenas de uma de suas áreas. Deve ser o fio condutor para o desenvolvimento da cada uma dessas áreas.
Whittington, Scholes, Johnson (2011)	É a orientação e o alcance de uma organização em longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com intuito de atender às expectativas dos stakeholders.
Favaro (2015)	A estratégia consiste em duas categorias: estratégia corporativa e estratégia da unidade de negócios. A estratégia corporativa consiste em CEOs e altos executivos fazendo apenas três escolhas básicas: Quais devem ser as capacidades que distinguem a empresa?; Qual deve ser a vantagem comparativa da empresa ao agregar valor a seus negócios individuais?; Em quais empresas a empresa deveria estar?.
Kim, Mauborgne (2015)	A estratégia do oceano azul é a busca simultânea de diferenciação e baixo custo para abrir um novo espaço de mercado e criar nova demanda. Trata-se de criar e capturar espaço de mercado não contestado, tornando a concorrência irrelevante. Baseia-se na visão de que os limites do mercado e a estrutura da indústria não são

	dados e podem ser reconstruídos pelas ações e crenças dos agentes da indústria.
--	---

Fonte: Adaptado de Nicolau, Isabel (2001)

A constatação dos diferentes conceitos pode ajudar os administradores nesse campo de entendimento, pois não existe uma única definição universalmente aceita. Um dos pontos em comum para os autores é que objetivos, políticas e ações devem ser organizados com vista a atingir os resultados esperados, nos processos de tomada de decisão e alocação de recursos. (Mintzberg, 2006).

A concepção e definição da estratégia de uma empresa têm sua origem desde análise do ambiente externo, através de ferramentas clássicas como SWOT, PESTEL, e das competências internas da organização. Logo, para as empresas, no ambiente de mercado atual, é importante a contínua revisão e adaptação das estratégias e atividades, acompanhando um ambiente de rápida mutação, sempre tendo em vista sua competitividade.

Para Ansoff (1977), manter o foco estratégico das organizações é crucial, através de objetivos, regras de decisão e diretrizes definidas, bem como um campo de atuação e de orientação de crescimento desenhada. Assim, no desenvolvimento de estratégias, sugerem-se os componentes do vetor de crescimento da empresa como sendo a penetração de mercado, o desenvolvimento de produtos e de mercados e a diversificação. (Ghemawat, 2007)

Na administração estratégica, conforme o posicionamento adotado pela empresa enfatiza-se os fatores externos como obrigatórios para quem quer atingir o topo, portanto, o posicionamento perante os *players* está associado à formulação de estratégia, vantagem competitiva de longo prazo e desempenho superior. (Hansen & Wernerfelt, 1989)

Adicionalmente, Ries e Trout (2009) asseguram acerca do posicionamento da empresa como um processo importante para a empresa criar e manter a diferenciação no mercado.

Segundo Oliveira (1991), a estratégia empresarial ocorre em momentos de mudanças, razão pela qual a empresa deve ajustar-se ao seu ambiente. Muitas vezes os concorrentes não se posicionam de maneira clara, ação pela qual dificulta esse ajuste.

De acordo com Ghemawat (2000), muitas empresas adotam estratégia que meramente espelham suas histórias passadas. Esse comportamento intuitivo e baseado em padrões tradicionais que tiveram sucesso no passado é cada vez menos condizente em ambientes de constantes mudanças.

Em concordância com Ghemawat, Certo e Peter (1993) estabelecem acerca da formulação da estratégia seja definida para orientar a projeção das ações da empresa, sempre em busca dos objetivos. Do mesmo modo, a organização é obrigada a equilibrar diversos esforços simultaneamente em setores estratégicos diferentes, com o envolvimento das pessoas e departamentos mais importantes da organização. (Drucker, 1954)

O recente dinamismo dos desafios estratégicos nos revela a necessidade premente de que as decisões sejam pautadas sobre os processos organizacionais, com olhar interno e externo. Assim, no processo de análise estratégica, recomenda-se que ela seja orientada sobre fatos e dados sobre a empresa, concorrentes e consumidores, de forma a obter o maior número possível de informação sobre eles. (Dranove, 2007)

A estratégia muitas vezes é entendida como algo sistemático e deliberado pela chamada cúpula estratégica, porém, percebe-se que também pode ser um processo emergente, baseado nas práticas do dia a dia. Para Mintzberg (2006), é fundamental que as empresas consigam adaptar sua estratégia às suas necessidades internas e externas, implementar sem perder sua originalidade e perseguir os objetivos pretendidos. Essa dicotomia entre Estratégia deliberada e emergente é uma das grandes dificuldades enfrentada pelas organizações. Manter sua posição estratégica bem definida, diferenciar-se de seus concorrentes, corrigir o percurso sempre que necessário, manter uma visão ampla e estabelecer metas a curtos e em longo prazo, tudo isso sem deixar de acompanhar as mudanças do mundo moderno.

Alinhado com a visão de Dranove, Porter (1997) coloca que um dos maiores desafios dos gestores contemporâneos consiste na previsão de mudanças e antecipar-se a elas diante do nível de competitividade e incerteza encontrado nos contextos empresariais. A postura de proatividade de mercado é almejada, porém, de difícil execução.

O desenvolvimento do pensamento estratégico e de uma nova compreensão das estratégias como processos deliberados e emergentes, inspira novas revisões no sentido de apresentar estudos que avançam para um entendimento melhor na área da estratégia.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), algumas abordagens de formulação de estratégia foram agrupadas em escolas como:

- Planejamento estratégico - escolas de planejamento, de design e de posicionamento;
- Visão estratégica – escolas, empreendedora, de design, cultural e cognitiva;
- Empreendimento estratégico - escolas de aprendizado, de poder e cognitiva;
- Aprendizagem estratégica – escolas de aprendizado e empreendedora.

Mintzberg et al. (2010) agruparam essas vertentes de acordo com o processo de formulação da estratégia, onde reuniram diferentes definições e abordagens na clássica lista de 10 escolas de estratégia.

2.2 As escolas do Pensamento Estratégico

As dez escolas do pensamento estratégico são apresentadas a seguir com o objetivo de captar a visão sobre cada uma delas possui em relação ao processo de estratégia segundo Mintzberg.

Para Mintzberg et al. (2010) as dez escolas do pensamento estratégico, são:

- Escola do Design (um processo de concepção);

- Escola do Planejamento (um processo formal);
- Escola do Posicionamento (um processo analítico);
- Escola Empreendedora (um processo visionário);
- Escola Cognitiva (um processo mental);
- Escola da Aprendizagem (um processo emergente);
- Escola do Poder (um processo de negociação);
- Escola Cultural (um processo social);
- Escola Ambiental (um processo reativo); e
- Escola da Configuração (um processo de transformação).

As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, e conseqüentemente, preocupam-se mais em conhecer como as estratégias devem ser formuladas.

As seis escolas na sequência são enquadradas na natureza descritiva, pois levam em conta os aspectos específicos do processo de formulação das estratégias.

Já a última Escola de Configuração, em busca da junção, agrupa alguns elementos: processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas e estruturas organizacionais e seus contextos.

Ressalta-se ainda, o surgimento de cada escola em momentos diferentes ao longo da história da administração estratégica. Embora algumas já tenham até se extinguido, outras ainda estão se amadurecendo. Existem também aquelas que permanecem sem expressão midiática, mas significativa, em termos de publicação e de prática.

2.3 A Estratégia e o Planejamento

2.3.1 O Planejamento Estratégico

Estabelecer uma definição de Planejamento Estratégico é importante nesse estudo, pois existem muitas definições na literatura. Nag, Hambrick e Chen (2007) afirmaram que a própria definição de Planejamento Estratégico é ambígua e altamente contestável. De acordo com Mintzberg (1994) e, mais tarde, Ocasio e Joseph (2008),

muitas vezes as organizações usaram mal o termo “estratégia”. Elas colocam em qualquer circunstância o termo "estratégico", mas há uma importante distinção feita pelos autores: questões estratégicas são aquelas capazes de lidar com o relacionamento da organização com o ambiente que a circunda, interno e externo, e afetam a maior parte dela. Assim, todas as questões estratégicas são importantes, mas nem todas as questões importantes são estratégicas. Hax e Majluf (1986) superaram a dificuldade de definir estratégia separando o conceito de estratégia, do processo de formação da Estratégia. O processo de formação da Estratégia depende da situação particular da empresa e pode ser descrita em termos da grande variedade de formas que englobam diferentes organizações, dependentes dos objetivos estratégicos da empresa, seu estilo de gestão, sua cultura organizacional e sua estrutura administrativa.

Ao esclarecer “estratégia como um conceito” de “estratégia como um processo”, Hax e Majluf (1986) forneceram um terreno rico para estudos comparativos posteriores, a exemplo de Mintzberg et al. (1998).

Ainda de acordo com Hax e Majluf (1986), Planejamento Estratégico deve: estabelecer o propósito organizacional; definir o domínio competitivo; fornecer um modelo coerente, unificador e integrado para a organização; oferecer à organização uma resposta a oportunidades e ameaças externas, bem como pontos fortes e fracos internos; fornecer à organização um veículo central para alcançar uma competitividade vantagem; e fornecer uma força motivadora para as partes interessadas.

2.3.2 O Planejamento Estratégico ao longo do tempo

A pesquisa no campo do Planejamento Estratégico tem sido atormentada pela pluralidade. A principal divisão tem sido a ênfase – seja “Estratégia-como-prática” ou “estratégia-como-teoria”. (Pettigrew et al., 2002)

Tanto estratégia como teoria e estratégia como prática são importantes. Perspectivas estratégicas, ou seja, os “pontos de vista” baseados em Mintzberg, Ahlstrand e as perspectivas estratégicas de Lampel (1998), baseiam-se em pesquisa teórica.

Segundo Mintzberg (2007), a prática é sempre mais complicada e mais interessante que a teoria. Os pesquisadores não podem ignorar a interação entre a estratégia como teoria e pesquisa de estratégia-como-prática.

Mintzberg (2007) descobriu que muitas organizações formulam uma estratégia deliberada, utilizando perspectivas estratégicas. Na medida que a estratégia é implementada, estas estratégias “pretendidas” são alteradas e tornam-se emergentes na natureza. Portanto, para exploração do conteúdo realizado na prática, com respeito ao Planejamento Estratégico, uma revisão completa é necessária, conciliam-se as perspectivas de estratégia enquanto teoria e a pesquisa de estratégia na prática.

Estratégia como teoria é o fluxo mais antigo e proeminente na pesquisa de Planejamento Estratégico. Ela lida com desenvolvimentos teóricos de várias disciplinas científicas para explicar como as organizações criam vantagem competitiva. A literatura divide a pesquisa de estratégia como teoria no processo e fluxos de conteúdo. As barreiras entre o processo e pesquisas de conteúdo existem desde Chandler (1962). Ansoff (1965) e Andrews (1971) propuseram uma distinção entre os dois tipos de pesquisa. Pesquisadores acreditavam que a divisão dificultou a teórica aplicada do Planejamento Estratégico.

No entanto, alguns pesquisadores acreditavam que a divisão entre estas duas correntes permitiu realmente o campo da gestão desenvolver. Com o passar do

tempo, a pluralidade entre pesquisa de conteúdo e processo começou a se desgastar. (Mintzberg ,2007)

A segunda categoria principal de pesquisa de planejamento estratégico, entende-se estratégia como prática, cresceu a partir da abordagem do processo da estratégia como teoria. Embora uma sub-disciplina relativamente nova, a estratégia como prática recorreu vários defensores convictos da pesquisa de processos, ou seja, Mintzberg (1978).

Esses teóricos procuraram explorar os fatores capazes de influenciar a estratégia em um ambiente prático. Havia outros autores cujas tentativas de ampliar e revigorar a gestão estratégica tradicional foram vistas como as raízes da estratégia como prática. De fato, Golsorkhi et al. (2010) viam na estratégia como prática uma alternativa para integrar a pesquisa de estratégia, uma forma de resposta direta ao domínio do abordagem microeconômica e preocupação metodológica na análise estatística.

Pettigrew et al. (2002) dividiu ainda mais a pesquisa de estratégia enquanto teoria pelo nível de análise, estrutura disciplinar de referência e tema de pesquisa. Para apreciar o estado atual da pesquisa de Planejamento Estratégico, é necessário olhar para como ambos os fluxos de pesquisa evoluíram.

2.4 A Implementação do Planejamento Estratégico

Uma vez desenvolvida a estratégia, as empresas devem converter o pensamento em ação. Em outras palavras, “qualquer estratégia impõe o desafio da execução”. (Kim & Mauborgne, 2005)

2.4.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

Criado pelos autores norte americanos Robert S. Kaplan e David P. Norte durante os anos 90, o *Balanced Scorecard* é uma metodologia direcionada para a gestão estratégica, amplamente difundida e aplicada pelas empresas ao redor do mundo. Sua relevância acadêmica também é notável, sendo considerado um marco teórico

no assunto de Planejamento Estratégico.

Inicialmente, o BSC foi desenvolvido para funcionar como um sistema de aferição de performance, usava-se um quadro de indicadores estabilizados e consideravam-se as quatro dimensões estratégicas inerentes a qualquer organização:

- Finanças;
- Clientes;
- Processos internos do negócio e;
- aprendizado e crescimento.

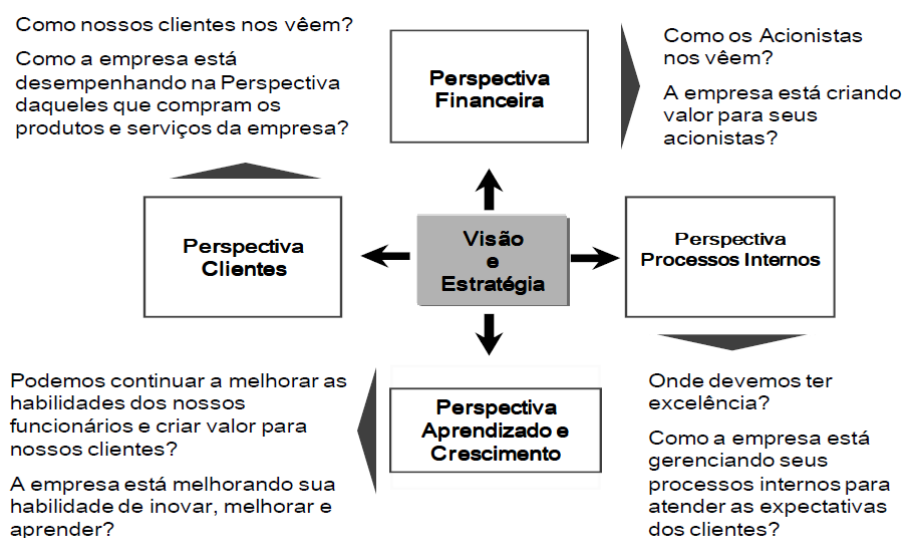


Figura 1 - As quatro perspectivas do BSC
Fonte: Kaplan & Norton (2004)

Em 2003, a consultoria Bain & Company realizou uma pesquisa sobre as melhores práticas de gestão utilizadas no Brasil e no mundo. Como resultado, o BSC foi narrado por 51% das empresas. Tal fato representa um crescimento quando se compara com as conclusões do ano 2000 da mesma pesquisa, por sua vez mostrou que o BSC era utilizado por 30% dos respondentes. Para alguns tipos e tamanhos de negócio, a utilização da metodologia pode ser limitada, mas ainda sim é possível considerar o BSC como sendo de alta popularidade.

A metodologia criada na sua concepção, intitulada de *Innovation Action Management*, é uma sistemática na qual ocorre uma interação do pesquisador com o objeto pesquisado, não somente observando um fenômeno existente. Assim, o

pesquisador torna-se responsável pela mudança e conseqüentemente pela criação de uma realidade até então inexistente. (Kaplan & Norton,2001).

Um novo jeito de pensar é utilizado no processo, porquanto visa modificar os aspectos críticos da organização. Uma premissa para seu início é que aconteça o reconhecimento da necessidade não atendida em métodos anteriores de gestão, conforme explica Kaplan e Norton (2009, p. 22).

Existem duas características que sinalizam a evolução do BSC: o fato inesperado de sua origem e a procedência das evoluções nas empresas, o que compete aos responsáveis da tarefa de selecionar e incorporar o tema na administração. Segundo Kaplan e Norton (2009, p. 99), o Balanced Scorecard nasceu de alguma forma inesperada, mas também não completamente por acidente.

Os autores tiveram a oportunidade de atestar essas hipóteses quando foram contratados para registrar a implantação de um sistema de custeio na *Analog Devices*, onde um de seus executivos, Arthur Schneiderman, criou um sistema para medir a performance da empresa toda. Diante deste novo sistema houve a chance de validar aquelas novas ideias juntamente com projeto de pesquisa que incluía várias organizações. Tal pesquisa tinha como meta a busca por novas formas de medir desempenho.

O pressuposto era que, sem a evolução dos meios de avaliação de desempenho, não seria possível os executivos tirarem o máximo de seus recursos, principalmente os intangíveis, perdendo assim oportunidades de geração de riqueza.

Inesperadamente, enquanto ocorria o estudo, foram experimentados os princípios nas empresas e Kaplan e Norton (2001) constataram no processo original, enfatizava, sobretudo questões operacionais, transformou-se em um sistema de desempenho estratégico.

Na sequência, em 1992, os autores publicaram o artigo intitulado de “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance de Kaplan e Norton*”. Em seguida, em 1993, os mesmos autores publicam “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”.

Nesse último, extraiu-se o seguinte fragmento:

Nosso objetivo claro ao escrever esses artigos era gerar entusiasmo e debate sobre essas idéias para um amplo público executivo (...) E ainda mais importante, se bem feito, executivos de outras organizações nos convidariam a implementar o conceito em suas organizações”. (Kaplan & Norton 2001)

Ao longo do tempo, o *Balanced Scorecard* passou por duas ondas: uma que dava foco no processo de comunicação e no alinhamento estratégico; a outra que se afirmava enquanto um modelo de gestão estratégica. (Costa, 2012)

É na primeira evolução que foi possível organizar e avaliar os indicadores em camadas, como aconteceu em 1996. Isso permitiu uma eficaz maneira de alinhar a estratégia e, assim, aumentar a motivação das equipes, dando surgimento ao chamado Mapa Estratégico. (Kaplan & Norton, 2004)

Alguns anos depois, especificamente em 2000, a segunda evolução aconteceu quando o BSC se estabeleceu como o sistema de gestão estratégica e reforçava o caráter casual da criação do método conforme menciona Kaplan e Norton (2004)

Constatamos que as empresas adeptas estavam usando o *Balanced Scorecard* para a solução de um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho na era da informação. A questão da qual francamente não estávamos conscientes quando concebemos o *Balanced Scorecard* consistia em como implementar novas estratégias.

Kaplan e Norton (2004) perceberam que as empresas tidas como bem sucedidas no processo de implementação da estratégia apresentavam um modelo claro de execução. Após compilação, essas descobertas foram batizadas de “cinco princípios das organizações orientadas para a estratégia”.

Desde então, os avanços na metodologia do *Balanced Scorecard* têm sido para robustecer a ciência e evidências empíricas nos cinco princípios das empresas orientadas à estratégia.

O primeiro princípio, mobilização da liderança executiva, diz que o envolvimento das lideranças começa quando elas percebem a importância do BSC enquanto um plano

de mudança e não um painel de indicadores de resultados.

No segundo princípio, tradução da estratégia, os objetos contidos no *Balanced Scorecard* tratam da construção do mapa estratégico, indicadores, metas e projetos. Deve-se considerar esse escopo como sendo uma premissa para a implementação dos demais princípios.

O terceiro princípio, alinhamento organizacional, nasce da possibilidade, e necessidade, da estratégia empresarial estar alinhada por todos na organização. (Kaplan & Norton, 2004)

O quarto princípio é sobre a transformação da estratégia como responsabilidade de todos, algo compartilhado entre todos os níveis hierárquicos. Este objetivo deve ser perseguido com proximidade ao princípio terceiro, visa sempre divulgar a estratégia para toda a organização, bem como desenhar os planos de remuneração variável vinculados à estratégia.

O quinto versa sobre tornar a estratégia um processo contínuo, com consistência. Fóruns de avaliação e revisão devem ter uma periodicidade bem definida e ajustar os rumos da estratégia concebida.

2.4.2 Mapas Estratégicos

Ao construir um mapa estratégico, Kaplan e Norton (2000) recomendam uma análise que começa de cima para baixo. O primeiro passo deve ser a declaração da visão, definição da missão e dos valores da organização. Essas etapas buscam explicitar o propósito e a razão de existir da empresa. O que a empresa pretende ser tornar a partir de sua visão, é o ponto de partida para a construção de objetivos estratégicos e indicadores em cada uma das perspectivas financeiras, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

O mapa estratégico não é nada mais que uma forma que permitir a integração dos objetivos e indicadores da organização. Ele explicita as competências específicas necessárias, geralmente relacionadas aos recursos humanos, recursos

informativos e organizacionais necessários para a correta performance dos processos internos.

Adicionalmente, os mapas estratégicos trazem às lideranças empresariais o principal referencial para gerenciamento da estratégia, principalmente na era da economia do conhecimento. (Norton & Kaplan, 2004)

Ainda segundo Norton e Kaplan (2004), os ativos intangíveis de uma empresa só demonstram seu real valor se alinhados com a estratégia. Logo, o mapa estratégico de uma empresa organiza como a estratégia conecta os ativos intangíveis a processos criadores de valor, tanto para clientes internos quanto externos. Contudo, o BSC só funcionará se as relações de causa e efeito entre os objetivos estiverem dispostos em cada uma das quatro dimensões (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

As empresas executam vários processos ao mesmo tempo, os quais cada um deveria estar criando valor. Para Norton e Kaplan (2010), o valor do mapa estratégico para os executivos consiste em aumentar o grau de consciência dos processos mais críticos para a organização. Isso faz sentido, pois, esses são os processos os quais diferenciarão perante os concorrentes, e conseqüentemente, demandam recursos, foco e acompanhamento.

Muitos consideram como a principal missão do mapa estratégico é de mostrar como a organização irá criar, entregar e capturar valor no longo prazo. Ele permite as empresas enxergarem como a estratégia deve ser implementada.

BSC implementado significa executar. Assim, é preciso relacionar os objetivos com a ação dos processos e projetos para garantir vantagens competitivas da organização.

Uma etapa indispensável se refere ao desenho de indicadores que explicita o desempenho da organização. O processo de coleta de dados para alimentar os indicadores deve ser automatizado, sempre que possível. As informações de desempenho devem estar disponíveis para todos da organização, em prazo e meios

de comunicação apropriados e facilitar assim, a tomada de decisão.

2.4.3 Indicadores e Metas

Ao criar o *Balacend Scorecard*, as organizações devem optar por indicadores que evidenciem os fatores chave dos quais decorre o sucesso. Para Serra et al. (2009), existem relações de interdependência entre os indicadores individuais e coletivos, demonstrando que todos os objetivos influenciam os resultados financeiros de longo prazo. Esses indicadores devem estar interligados à estratégia e aos objetivos estratégicos, devem ser SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time Bound*), cujo acrônimo quer dizer: específico, mensurável, atribuível, realista, temporizável. Essa é uma visão holística e atualizada sobre a organização.

O BSC desdobra os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Para Kaplan e Norton (2004), isso não é sinônimo de que os objetivos e metas serão atingidos apenas porque foram apresentados. É necessário que as organizações construam as chamadas frentes estratégicas, ou seja, um conjunto de projetos que deve subsidiar a realização das metas de todos os indicadores. Devem estar disponíveis todos os recursos necessários para a realização das frentes, sejam pessoas ou qualquer outro recurso.

Kaplan e Norton (2004) acrescentam que os planos de ação se tornam as referências para os meios demandados pelas frentes estratégicas, devem ser ajustados em torno de temas relevantes e visualizados como um combo de investimento. Não é aconselhado enxergar os projetos de uma maneira isolada, cabendo a cada plano de negócio ser autosustentável. Somente com o gerenciamento e acompanhamento das metas é possível garantir a execução da estratégia e, conseqüentemente, a criação de resultados de valor.

Para os mesmos autores, o BSC, em cada uma das suas quatro perspectivas, permite de quatro a sete indicadores distintos, sendo que as empresas apresentam geralmente um *scorecard* com até 25 indicadores. Este número é inviável, tornando muito difícil a missão de se concentrar em 25 fatores diferentes. A consequência é que os colaboradores terão sérias complicações para absorvê-los.

Assim, as organizações devem escolher e construir apenas as métricas que suportem a estratégia, as quais devem ser em menor quantidade para que não haja excesso de informações e perda de foco. (Serra et al. 2009)

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC tem como missão estabelecer uma relação de causa e efeito entre os resultados e os indicadores de desempenho da unidade de negócio. As mensurações de resultados são sinais que revelam o que já aconteceu e se as ações do curto prazo estão surtindo o efeito desejado.

As medidas dos vetores de desempenho indicam tendência, que mostram o avanço dos fatores críticos de sucesso que poderão interferir na implementação da estratégia, ou seja, mostrando em tempo real o que deve ser mudando na rota de execução para alcançar no futuro o resultado esperado.

Para Serra et al. (2009), o BSC deve ser totalmente integrado à estrutura, à cultura e às práticas de recursos humanos. Embora o *Balanced Scorecard* permita a compensação dos indicadores, esses podem estar desconectados a outros sistemas, como por exemplo, políticas de remuneração variável baseadas somente nos resultados financeiros.

Esse é um ponto de atenção relevante, uma vez que o BSC esteja implantado, ele deve ser revisto com uma periodicidade, verificando assim se a execução está sendo bem feita e se a estratégia mudou desde a última revisão, pois pode haver alteração ou não dos indicadores do *scorecard*.

O segundo ponto de atenção é a desconexão entre os objetivos não financeiros e os resultados da organização. Um dos erros mais comuns é dar um foco exagerado aos resultados financeiros e pensar somente no curto prazo, apesar de que no momento da construção do BSC, fora desenhado outros objetivos não financeiros igualmente importantes. (Serra et al.,2009)

O terceiro ponto de atenção segundo Kaplan e Norton (1997), consiste em confiar ao BSC uma substituição ao sistema de medição tradicional e usual da empresa. As

medidas do *scorecard* são construídas para orientar os esforços das lideranças e de todos os outros colaboradores da empresa, sempre com o intuito de conquistar grandes vantagens competitivas.

As metas representam as etapas percorridas para o alcance do objetivo ou desafio maior. São retalhos dos objetivos e a sua utilização permite uma distribuição de responsabilidades mais justa, como também melhor controle daquilo que foi produzido por cada membro do time. (Oliveira, 2010)

Segundo Lobato et al. (2003), as metas devem ser claras, muito bem comunicadas e explicadas. Deve ser feito um convencimento, enquanto um norte a ser perseguido por todos, deixando claro que essa é a melhor decisão. As metas devem, na medida do possível, ser estimulantes e não impossíveis, transparecendo seu caráter justo e possível de ser alcançada.

Para Kaplan e Norton (1997), as metas dentro do *Balanced Scorecard* servem para motivar a organização e representar a superação quando atingidas. Os autores sugerem aos executivos a fixação de metas ambiciosas para a compreensão de todos.

As relações de causa e efeito no *scorecard* ajudarão a identificar os vetores críticos de um desempenho excepcional em medidas de resultados importantes, principalmente nas perspectivas financeira e dos clientes. (Kaplan & Norton, 1997)

O *Balanced Scorecard* tende funcionar mais quando motivado a fazer transformações organizacionais. As lideranças gerenciais estabelecem metas executáveis para convencimento da necessidade de mudança, ao deixar claro os indicadores a longo prazo e o nível esperado de desempenho.

Por outro lado, os executivos a nível operacional são propensos a realizar desafios até superiores aqueles exigidos pela alta cúpula, desde haja o acesso aos recursos necessários para executar os planos de ação.

Para os mesmos autores, após definidas as metas dentro das dimensões

financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, as lideranças devem ponderar se os projetos vigentes estão alinhados com os novos objetivos estratégicos de longo prazo. Ao existir uma grande lacuna nesse momento, as empresas utilizam-se de técnicas de gestão da qualidade, balanceamento de portfólio, reengenharia e empoderamento de equipe.

Essas iniciativas, quando bem sucedidas, contribuem para o alcance de objetivos ao longo do tempo. O levantamento desses projetos permite à empresa escolher os quais estão alinhados com a estratégia. Um projeto estratégico deve ter um responsável, data de início e término, os resultados esperados, cronograma de execução, orçamento e disciplina com a alocação de recursos. (Kaplan & Norton, 1997)

Segundo Hrebiniak (2008), a implementação ou execução é um processo e não o resultado de uma decisão ou ação isolada. Fazê-la funcionar é uma dificuldade ainda maior do que criá-la. O próximo item trata deste aspecto.

2.5 Os principais desafios na Implementação do Planejamento Estratégico

Para Fischmann (1991), o grande desafio do Planejamento Estratégico é o desbalanceamento entre a concentração de esforços dado ao desenho de estratégias e a baixa atenção a implementação, momento esse bastante suscetível de falhas.

É preciso haver um amadurecimento por parte de todos, lideranças e colaboradores, perseguindo uma cultura que valorize o resultado de um processo de Planejamento Estratégico. Se estas condições preliminares não estiverem presentes, haverá descrédito e poucas chances de sucesso em qualquer iniciativa. Segundo Fischmann (1991), a maioria das empresas ainda apresentam desconhecimento sobre os processos de implementação do Planejamento Estratégico.

A implementação de mudanças estratégicas não tem recebido o foco necessário da academia, sendo assim razão de críticas e até mesmo de insucesso de muitos planos estratégicos. (Sobanski, 1995)

Segundo Tavares (2010), no início de qualquer processo de gestão estratégica, as empresas devem focar no estabelecimento de alguns instrumentos que garantirão o que será implementado. Entre esses instrumentos, está a legitimação de um grupo de apoio ao processo, que tem o objetivo de significar todas as alçadas de decisão da empresa. Tem como meta estender o comprometimento dos demais níveis organizacionais, orientado para um diagnóstico estratégico. A partir deste momento, é possível o desenho de ações que destinam-se a criar as condições favoráveis para que a implementação estratégica efetivamente aconteça.

Segundo Bethlem (2002), a implantação da estratégia representa mudanças na organização que serão refletidas em seus organismos. Assim, as lideranças envolvidas devem estar atentas à possibilidade de resistência dos funcionários nesta etapa do processo, se preparando para eventuais conflitos que poderão aumentar as dificuldades na implantação estratégica e conseqüentemente no objetivo final.

Segundo Oliveira (2010), as lideranças devem estar cientes de que sua empresa somente vai conseguir sucesso no Planejamento Estratégico se forem observadas as questões vindas da participação expressiva de profissionais experientes da área.

A ânsia de agir rapidamente e de mostrar resultados no curto prazo, levam as lideranças a começarem um processo de implementação estratégica sem ter conduzido antes um bom diagnóstico da estratégia. (Costa, 2004)

Para Tavares (2010), os responsáveis pela condução do processo de implementação estratégica nunca deverão esquecer dos fatores relacionados às pessoas, aos recursos humanos, ao capital intelectual. Eventualmente, quando não observado esses fatores, os gestores poderão ser confrontados pelos responsáveis de fato pela implementação, quando não incluídos no processo.

Durante a implementação do planejamento estratégico é crucial avaliar as dificuldades que a organização está encontrando, seja por falta de conhecimento das técnicas, por a falta de tempo, pela perda de autonomia ou por qualquer outra competência ausente. (Andrade, 2011).

Segundo, Tavares (2010) o papel da liderança na condução das mudanças é de suma importância, pois esclarece que não são os gerentes que definem as mudanças em uma empresa, uma vez que esses são orientados para decidir ao longo da estrutura e dos processos já existentes.

Uma liderança estratégica competente é uma condição para o sucesso do processo de implementação estratégica. É mandatório que a liderança tenha capacidade de antecipar eventos, ser proativa, ser flexível e dar autonomia para que os outros criem mudanças estratégicas. (Hitt et al. ,2008)

Os tópicos a seguir têm como objetivo elencar os principais fatores que podem interferir na implementação de um planejamento estratégico e as correções que podem ser aplicadas, na óptica dos seguintes autores: Kotler (1998), Kotter (2000), Tavares (2000), Mintzberg e Quinn (2001), Lima e Albano (2002), Kaplan e Norton (2005), Kim e Mauborgne (2005), Seiffert e Costa (2007), Hitt (2008), Hrebiniak (2008), Serra (2009), Tavares (2010), Oliveira (2010) e Andrade (2011).

2.5.1 Falta de participação e envolvimento

Segundo Tavares (2010), a participação significa o reconhecimento das pessoas com a proposta estratégica. Já para Pateman (1992), a dinâmica participativa possui uma classificação em em três categorias ordinais: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena.

A primeira delas, pseudoparticipação, se resume às estratégias utilizadas apenas para persuadir os colaboradores, forçando-os a aceitar as decisões já tomadas pelas lideranças. Essa é a falsa sensação de pertencimento.

Já a participação parcial resume-se a um processo no qual as pessoas podem sugerir, interferir e persuadir quando da tomada de decisões. Entretanto, é importante ressaltar que a decisão final não lhe compete.

Por fim, a participação plena é quando existe grupos de pessoas maduras o

suficiente para se autorregular, capazes de tomar suas próprias decisões, ou seja, células com bastante autonomia.

Participação e envolvimento significam o conjunto de valores, crenças, preceitos e políticas que dão forma ao modo singular de como as pessoas agem e interagem dentro de uma empresa. (Lima & Albano, 2002)

Assim, colaboram para a construção de uma cultura e um clima organizacional condizente com realidade local, em prol da produtividade e objetivos de curto e longo prazo.

Para Oliveira e Superti (2002), a participação dos colaboradores nas diversas alçadas de decisão contribui para a qualidade da administração, melhorando a satisfação e a motivação das pessoas. Tudo em torno do sentimento de pertence a algo maior e com propósito.

O amadurecimento da decisão colaborativa e participativa contribui para incrementar a competitividade empresarial, pois essa forma de administração tem como pilar o compartilhamento das decisões que afetam o conjunto da organização. (Tavares, 2000)

Esse tipo de gestão colaborativa significa um contraponto à visão mecanicista da organização no que diz respeito aos recursos humanos, que passam a ser designados como pessoas que necessitam de motivação ao invés de serem considerados meramente recursos. (Oliveira, 2010)

Portanto, só se deve usar o termo colaboradores, ao invés de empregados ou funcionários, as empresas que perseguem a compreensão genuína dos anseios, das necessidades e das motivações dos seus colaboradores, para que estes venham a desempenhar uma nova função de parceiros de negócios.

2.5.2 Baixo comprometimento na implementação de decisões

Para Oliveira (2010), o comprometimento representa o processo de inúmeras interações nas quais se consolida a responsabilidade isolada ou compartilhada pelos resultados pretendidos. Segundo Tavares (2010), o comprometimento refere-se ao estabelecimento e cumprimento de acordos em relação ao que se propõe realizar. Assim, a ausência do comprometimento na implementação das decisões interfere no atendimento aos objetivos estratégicos.

Com o seu uso bastante popular, o termo comprometimento é utilizado quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Segundo Zanelli (2004), no português, a palavra significa uma ação ou ato de comprometer-(se), sendo que o próprio ato de comprometer revela a ideia de obrigar-se por compromisso.

Pode-se considerar que o comprometimento é originado de contrato psicológico implícito, não formal e celebrado entre empresa e colaboradores, no que se refere às promessas de direitos e deveres de cada uma das partes.

Baía et al. (2005) explica os problemas que a falta de comprometimento pode ocasionar nas empresas. A seguir são enumerados os seis problemas:

1. pouco engajamento com as atividades, ou seja, os integrantes não se entregam, executando apenas as funções necessárias e requisitadas;
2. alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com as atividades aceitam trocar seu emprego por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro;
3. falta de empenho diante de problemas, pois os integrantes não se empenham para resolvê-los porque não se sentem parte do grupo e não se vêem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar;

4. falta de inovação. Integrantes com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor através de sugestões, ideias e dedicação, gerando maior risco de reclamações e desentendimentos;
5. Baixa produção. Integrantes não comprometidos não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção; sem comprometimento, os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; e
6. Falta de responsabilidade. A falta de comprometimento dos integrantes gera uma fuga pela responsabilidade, ou seja, eles buscam assumir o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo.

A função das pessoas nas organizações é um ponto crucial. A posição de sucesso ou fracasso de uma empresa é caracterizada pela maneira como os indivíduos se comportam e executam suas tarefas. Assim, sendo as pessoas tão importantes de uma organização, a gestão dessas tornou-se um fator crítico de sucesso.

Para Senge (1998), ter colaboradores compromissados tornou-se imprescindível para as organizações que pretendem se manter competitivas no mercado. O comprometimento acompanha um sentimento de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em algo real e concreto.

As empresas devem fornecer recursos financeiros e apoio psicológico para seu quadro de efetivo, além de disponibilizar oportunidades de crescimento profissional. A contrapartida esperada é o comprometimento e a participação dos empregados para o sucesso da organização. (Liou, 2008)

Não é raro encontrar organizações capazes de menosprezar o fator humano. Muitas lidam de maneira precária com os ativos humanos, distanciam-se das necessidades e expectativas, e por fim, negligenciam a real importância de seus colaboradores.

Para Leite e Alburquerque (2011), uma das maneiras de conexão na gestão estratégica de pessoas, é o contrato psicológico que se encontra ligado na dinâmica das organizações que se preocupam em aproximar o indivíduo com o ambiente de trabalho. Esse contrato é tido como o elemento que une pessoas e empresas, de maneira que, quando violado, os empregados podem demonstrar significativa queda de engajamento com os objetivos da organização.

Na teoria desenvolvida por Zanelli et al (2004), as diferentes bases não podem ser tratadas com tipos de comprometimento, pois as bases são dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer tipo de vínculo.

Quadro 2 - Dimensões do comprometimento organizacional

Bases e dimensões do comprometimento	Causas	Consequências
Afetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Características pessoais • Característica do cargo • Percepção de competências pessoais • Escopo do trabalho • Percepção do líder • Oportunidades de crescimento na carreira • Progresso profissional • Sistema justo de promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor desempenho • Maior esforço no trabalho • Menor rotatividade • Menos falta • Menos atrasos
Calculativo	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego • Tempo de trabalho na empresa • Esforços investidos no trabalho • Vantagens econômicas no atual emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa motivação • Baixo desempenho • Menor rotatividade • Moderada satisfação no trabalho • Moderado envolvimento com o trabalho • Moderado comprometimento afetivo • Moderado comprometimento normativo
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Socialização cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação no

	<ul style="list-style-type: none"> • Socialização organizacional 	trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Maior comprometimento afetivo • Mais comportamentos de cidadania organizacional • Menor intenção de sair da empresa
--	---	--

Fonte: ZANELLI et al., 2004.

O cerne da ligação afetiva revela o caráter emocional que pode unir pessoas e organizações, tudo em função das expectativas e necessidades individuais. É mostrada na forma de sentimentos de gostar e desejar se dedicar e dar o seu melhor a favor da empresa.

A dimensão de comprometimento de natureza calculativa foca em uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve uma mensuração de perdas e ganhos nas trocas que o colaborador faz com a empresa.

A dimensão de comprometimento normativo refere-se à ponderação, por parte da pessoa, de valores e padrões culturais da organização buscando o sentimento de dever por contribuir para a mesma. (Baía et al., 2005, p.1)

Segundo Mowday (1998), o comprometimento apresenta relevância tanto para as empresas quanto para os empregados. O compromisso com o trabalho e com a organização pode ser considerado pelos colaboradores como uma relação positiva que permite unir um significado maior para a vida.

Várias pesquisas sobre comprometimento organizacional foca no comprometimento afetivo, o que indica que esse componente é um dos mais propícios para influenciar positivamente as organizações sendo, por sua vez, o comprometimento mais desejável.

De acordo com Mohamed et al. (2006), é possível perceber uma relação positiva

entre a evolução do comprometimento afetivo por parte dos colaboradores e no que se refere as empresas lhes provêm o devido apoio, traduzido em ações como tratamento adequado, reconhecimento de suas contribuições e preocupação com sua qualidade de vida. Um ambiente organizacional de atenção e suporte está diretamente relacionado ao comprometimento afetivo.

2.5.3 Resistência às mudanças

De acordo Hernandez e Caldas (2001), a frase ‘resistência à mudança’ foi utilizada pela primeira vez por Kurt Lewin (1947). Para esse último, as empresas poderiam ser consideradas sistemas em equilíbrio quase-estacionário, sujeitas a forças antagônicas que se anulam enquanto vetores ao longo do tempo. Esse sistema não estariam sempre estável, mas oscilaria dentro de determinado espectro.

Como esses vetores não são mais simétricos em termos de intensidade, uma perturbação no sistema acontecerá. A resistência à mudança seria exatamente esse deslocamento do equilíbrio, vindo de um indivíduo ou grupo, que força um novo estado estacionário superior.

As resistências às mudanças se dão em nível individual ou grupal. No nível individual as resistências passivas se desenvolvem em pequenos artefatos e gestos, como por exemplo, a retenção de informações, o não comparecimento a reuniões e não adoção de novas regras. Já as resistências ativas incluem a objeção explícita aos novos projetos e novas propostas. (Tavares, 2010)

Por outro lado, as resistências no nível grupal se declaram como “panelas” de pessoas com algum interesse em comum. Considera-se essa manifestação sendo um artefato de autoproteção e autopreservação utilizado para diferenciar aquele grupo dos demais.

Para Kotter (2000), as razões as quais as pessoas a não comprarem as mudanças são:

- o interesse próprio e limitado (o desejo de não perder algo de valor);
- desentendimento e falta de confiança (compreensão errônea da

- mudança e suas implicações);
- avaliações diferentes (a crença de que a mudança não faz sentido para a empresa);
- e baixa tolerância à mudança.

Para Oliveira (2010), os motivos das resistências ao processo de mudanças se resumem nos seguintes fatores:

- as pessoas afetadas sentirem que vão perder alguma coisa que não gostariam de perder;
- a relação custo *versus* benefícios ser negativa, ou seja, as pessoas afetadas consideram que vão ter mais resultados negativos do que positivos com a mudança;
- a falta de confiança entre o agente da mudança e as pessoas afetadas pela mudança ;
- e a efetiva ou suposta falta de capacidade em operacionalizar as novas atividades e comportamentos que a mudança vai exigir das pessoas afetadas.

Um dos maiores erros cometidos por lideranças é tentar mudar as empresas através planejamento estratégico sem pactuar um senso de urgência nos gerentes e funcionários. É crítico também fazer a avaliação do contexto externo na organização, avaliando concorrentes, crises e oportunidades de mercado. (Kotter, 2000)

Para Tavares (2010), a depender da intensidade em que ocorre e como é gerida, a resistência também pode provocar a piora das relações interpessoais, apta a afetar a moral do time, corroendo o clima organizacional e por em risco o processo. Durante essa situação hostil, podem surgir oportunidades e inovações que em outras situações não emergiriam. (Tavares, 2010)

Já para Robbins (2003), a resistência pode simbolizar algo de bom, pois questiona o *status quo* de todo o sistema. Por outro lado, pode ser ruim no sentido de impedir a adaptação ao desenvolvimento.

Vale lembrar a existência de outras restrições humanas interferem no processo de

implementação do planejamento estratégico. Algumas delas são:

- a memória em curto prazo limita o número de alternativas que poderiam ser úteis ao processo;
- a limitação na habilidade de processar um grande número de informações;
- e a faixa etária dos participantes.

Os jovens são mais propícios às mudanças e a pensar fora da caixa. Por outro lado, são os mais dispersos, têm dificuldades em atividades objetivas e lógicas. Pessoas mais novas preferem contextos de múltiplas possibilidades e que não demandam decisões rápidas. (Robbins, 2003).

Para Tavares (2010), os times mais experientes tendem a serem mais rígidos, mais analíticos, mais aversos ao risco e detem, em geral, mais poder nas mãos.

2.5.4 Problemas de comunicação

A comunicação pode ser um dos grandes obstáculos em uma empresa, capaz de atrapalhar o processo decisório e clima organizacional. Em decorrência desses problemas de comunicação, um efeito cascata de boatos e conversas informais dificilmente resolvem os impasses porque reúne informações distorcidas e tendenciosas.

Para Carvalho e Serafim (1995), o ruído de comunicação humana é definido como sendo o conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo: emissor x receptor e vice-versa. Isto significa que nem sempre o informado pelo emissor é precisamente decifrado e compreendido pelo receptor.

Somente através da Comunicação uma organização torna explícitos seus princípios, conceitos, valores e crenças. A consequência imediata é a aderência à sua imagem institucional e cultura. Em outras palavras, é no dia a dia do trabalho que a cultura contribui para definir o espírito e desenvolver nos indivíduos a percepção e o desejo

de servir seus clientes, seus parceiros e a comunidade, com responsabilidade e disciplina. (Polidoro, 2005)

Segundo Matos (2004), as organizações necessitam desenvolver suas habilidades internas de se comunicar com seus colaboradores, seja por meio de ações coordenadas e integradas, seja por mecanismos individuais. O objetivo é manter os funcionários a par das mudanças e motivá-los a adotar uma nova postura.

As organizações precisam exercitar o olhar atento e com empatia. Com atenção, é possível se conectar com todo o meio ao redor. Isso implica em trabalhar com honestidade e transparência nas suas ações. Os questionamentos vindos dos funcionários serão inevitáveis, porém ainda sim são dignos de uma resposta rápida e coerente.

Não se recomenda negligenciar a função estratégica da Comunicação, pois se refere a um dos alicerces para a evolução empresarial, ajudando clientes internos e externos. (Corrado, 1994)

A comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança. Segundo Marchesi (2005), ela tem o poder de dar foco nos negócios, estimular engajamento e comprometimento para atingimento das metas e criar um sentimento de pertencimento entre as pessoas. A máxima é: “Quem não entende de pessoas, não atende”. Nesse sentido, a comunicação interna assume um papel vital na gestão empresarial. É ela quem promove o fluxo de informações, que cria nas pessoas, o sentimento de ajuda para construir o futuro da organização.

Segundo Corrado (1994), não há dúvidas que a comunicação é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos.

Para o mesmo autor, a estratégia da comunicação se baseia na capacidade da empresa em transmitir as notícias aos seus públicos de interesse. Por sua vez, a macro estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles , quando e onde a comunicação deve acontecer , quem é responsável

pelas comunicações, o que deve ser transmitido e qual é a relação com as metas financeiras.

Para uma adequada gestão da mudança, os colaboradores podem especular sobre como a transição irá beneficiá-los ou não. A transparência é um requisito chave, sendo que as informações necessárias devem estar totalmente disponíveis. É comum quererem se informar, saber se as modificações irão afetá-los e como devem se planejar para o futuro.

De acordo com Brum (2008), ao fornecer informações consistentes para todos da organização, de maneira síncrona, os boatos podem ser minimizados. São características desejadas da informação: clareza, genuidade, centrada e bem trabalhada.

Conforme aborda Kotter (2000), real valor de uma visão empresarial só pode ser revelado quando a maioria dos atores compartilha do mesmo entendimento das estratégias. Esse senso compartilhado de um futuro comungado ajuda a motivar e coordenar as pequenas transformações no comportamento e, conseqüentemente, nas rotinas e processos.

Ainda segundo o mesmo autor, o insucesso nas primeiras fases de implementação de estratégias se relaciona com as seguintes dificuldades:

- quando a taxa de urgência não está alta o suficiente, as pessoas não prestam atenção nas informações sobre a nova visão;
- se a coalizão administrativa não estiver no grupo adequado, haverá dificuldade na criação e envio de uma mensagem apropriada; e
- se a própria visão for muito confusa ou simplesmente uma má ideia, a recepção se torna uma tarefa difícil.

Adicionalmente, os colaboradores continuam tendo dificuldades para assimilar o novo *modus operandi* mesmo quando as três primeiras fases de implementação são bem executadas. Principalmente aqueles gerentes de ofício, a absorção das diretrizes de longo prazo é bastante difícil.

O fracasso na comunicação é frequentemente explicado pelas capacidades intelectuais limitadas dos funcionários subordinados ou por um comportamento de manada de resistência humana. Embora esses dois aspectos possam estar presentes, nenhum deles é a causa raiz. (Kotter, 2000)

O desenvolvimento de um *mindset* de mudança interna exige que as lideranças se dediquem exaustivamente a coleta de informações, analisem-as e tomem decisões. Entretanto, observa-se tal esforço não é tão presente nos executivos de alto nível, pois os mesmos também possuem dificuldades em sintetizar e transmitir informações definidas nas reuniões.

2.6 Os principais críticas ao Planejamento Estratégico

Os principais questionamentos referentes ao Planejamento Estratégico tangem acerca da dificuldade na previsão do futuro, ao excesso de formalismo do processo, a dificuldade de implementação dos planos, a não implementação propriamente dita e ao fato de não representar um pensamento estratégico para a organização.

Desde a década de 70 do século 20, os erros de previsão tornaram-se mais frequentes, principalmente em razão de um ambiente turbulento e dinâmico no qual as empresas existem. Para Mintzberg e Quinn (2001), é nesse contexto onde as empresas enxergam a necessidade de evoluir as técnicas de planejamento, ao argumento das metodologias usuais estarem defasadas, pois se apoiam em um futuro extremamente imprevisível. Conclui-se a utilização da forma clássica de Planejamento Estratégico como uma ferramenta com um funcionamento mais adequado em contextos estáveis.

Um contraponto a esse discurso onde o planejamento estratégico é menos útil em um ambiente dinâmico faz pouco sentido, pois um bom planejamento habilita às organizações se anteciparem às rápidas mudanças externas, preparando-se assim de maneira mais assertiva. (Kotler & Armstrong, 1993)

Para muitos, a popularidade alcançada pelo Planejamento Estratégico no meio

empresarial está justamente relacionada essa capacidade existente de diminuir as incertezas e deixar a organização menos vulnerável. (Scramim & Batalha,1997)

Segundo Wack (1985), a melhor forma de lidar com a impossibilidade de previsão exata do futuro é incorporá-lo aos planos da empresa. Na década de 80 do século 20, o Planejamento Estratégico teve seu uso descontinuado em algumas empresas, principalmente em razão da inflexibilidade no processo desenvolvido. Muitos rotularam a ferramenta como defasada e fadada ao ostracismo. As organizações, cada vez mais, sentiam a necessidade de serem mais ágeis e flexíveis.

O Planejamento Estratégico não pode se limitar às questões burocráticas de pouca funcionalidade para a empresa. O grande desafio para os pesquisadores e administradores é construir um modelo que aponte um futuro e seja flexível o suficiente para se adaptar às condições ambientais. (Sausen,1998)

No setor privado, o Planejamento Estratégico já foi alvo de críticas em razão dos erros ocorridos em algumas empresas. Para Wilson (1990), as causas foram:

- Planejamento Estratégico é dominado por assessores e não pelos executivos da empresa;
- o processo de Planejamento Estratégico cria um círculo vicioso de aprofundamento metodológico e sofisticação de análises, impedindo a rápida alocação de recursos das organizações e perdendo, com isso, sua maior qualidade;
- a não articulação dos sistemas de Planejamento Estratégico com os sistemas operacionais das empresas, dificultando a implementação das estratégias e ações;
- os Planejamentos Estratégicos focalizavam as aquisições e diversificações como custos e não como investimentos para o desenvolvimento dos negócios e manutenção dos produtos;
- os processos de Planejamento Estratégico falharam na formulação das melhores estratégias, levando prejuízos àquelas empresas que o aplicaram;

- negligenciaram-se os aspectos culturais do ambiente interno das organizações no momento de implementação das estratégias; e
- a utilização de previsões baseadas no princípio da continuidade temporal mostrou-se inadequada para um tempo caracterizado pelas incertezas.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), o Planejamento Estratégico perdeu seu status por não representar um pensamento estratégico na organização. Na maioria das vezes, não passava de um obra de ficção, totalmente dissociado da realidade das empresas. Não se levava em conta a criatividade, a experiência pessoal e profissional e os valores dos estrategistas. Os planos, por definição, são desenhados para promover a inflexibilidade, apontam caminhos objetivos e de teórica estabilidade.

Os autores complementam o conceito o qual a estratégia pode ser desenvolvida em um processo 100% estruturado e formalizado, é uma ilusão. Alegam que o Planejamento Estratégico não é por si só um gerador de estratégias, não garante o sucesso, a sua implementação e o alcance dos objetivos pré-determinados.

As empresas devem ter mente que a estratégia é uma entidade dinâmica que se desenvolve com o tempo, por meio do estabelecimento de um objetivo claro. Assim as empresas poderão construir bases de competência que lhes permitam ser competitivas em mercados de rápida transformação. (Prahalad, 2000)

Segundo Scramim e Batalha (1997), o processo de Planejamento Estratégico tem o objetivo de disciplinar o pensamento estratégico, busca transformá-lo em projetos e planos de ações com o intuito de suportar o alcance dos objetivos pretendidos.

Por fim, percebe-se que a maioria das críticas sobre o Planejamento Estratégico se relaciona com seu aspecto formal, estático e rígido. Como ferramenta atualizada de competitividade, o Planejamento Estratégico deve ser um processo contínuo, com abordagem sobre o desenvolvimento do pensamento e do comportamento ágil das organizações.

2.7 Métodos ágeis e o Manifesto Ágil

Métodos ágeis são conjuntos de abordagens e metodologias capazes de viabilizar as organizações a fazerem melhores decisões, fornecer um ambiente para as equipes dentro de a organização pensarem com maior eficácia e também trabalhar de forma mais eficiente. (Stellman & Greene, 2014)

O início dos Métodos Ágeis é frequentemente visto como uma resposta às desvantagens dos métodos de gestão tradicionais, tais como inflexibilidade e falha em novas alterações e solicitações do cliente. O berço desse tipo de abordagem se encontra no ambiente de desenvolvimento de softwares, na indústria de TI. De acordo com Sommerville (2007), a insatisfação com os métodos tradicionais levou um número de desenvolvedores *softwares* em meados de 1990, a propor novos métodos ágeis que deslocaram o foco do desenvolvimento para o *software* em si, ao invés de seu *design* e documentação.

Em fevereiro de 2001, a filosofia por de trás do desenvolvimento de *software* Ágil foi formalizada e assinada por um grupo de 17 colaboradores e influenciadores do movimento de métodos Ágeis. Tal episódio ficou conhecido como o "Manifesto de *Software* Ágil". (Ashmore & Runyan, 2014)



Figura 2 - Manifesto do Desenvolvimento Ágil

Fonte: Blog Spark2d, 2001. Recuperado <http://spark2d.com/um-cafe-um-pastel-de-agilidade-por-favor/>

O desenvolvimento ágil tenta ser mais flexível no sentido de atender às necessidades tanto um projeto quanto a organização. Promete fornecer algumas soluções para os problemas das abordagens tradicionais. Algumas dessas promessas estão listadas a seguir: reduzir o tempo e custo, produto ou serviço de maior qualidade e aumentar a satisfação do usuário. (Ashmore & Runyan, 2014)

Diferentes pesquisas visam estudar as taxas de sucesso e de falha em metodologias ágeis versus os métodos clássicos. Em 2013, o Ambyssoft conduziu uma pesquisa com mais de 173 entrevistados para explorar as taxas reais de seus projetos. O resultado da pesquisa mostra que os projetos que usaram métodos ágeis tiveram sucesso em 64% das vezes, em 8% falharam e em 26% enfrentaram desafios. Já nos métodos tradicionais, observou-se que em apenas 49% dos projetos tiveram sucesso, 18% fracassaram e 33% confrontaram dificuldades.

Diferentes organizações ágeis usam diferentes ferramentas, métodos ou técnicas ágeis para ser mais adaptável às mudanças. Ashmore e Runyan (2014) acreditam que um único método ágil é pouco provável que forneça uma solução bem-sucedida para cada tipo de projeto. Portanto, as organizações usam uma combinação de ferramentas ágeis e metodologias que melhor lhes convêm de acordo com suas metas e objetivos.

Métodos ágeis são baseados em um conjunto de valores e princípios, sendo essa a razão pela qual eles são originais. Houve um rápido desenvolvimento nas metodologias de *software* nos anos 80 e métodos ágeis são as conseqüências dessas tendências.

Assim, como em um projeto de *software*, ao elaborar o Planejamento Estratégico, os executivos e/ou empreendedores também definem um objetivo a ser alcançado e uma série de entregas parciais escritas através objetivos ou ações estratégicas, geralmente escritos na forma de gerúndio. Na estrutura de gerenciamento de projetos tradicional, as decisões sobre as próximas ações a serem realizadas costumam ficar centralizadas nos gerentes e compartilhadas com a equipe para execução. (Ambler, 2002)

Por outro lado, em uma abordagem ágil, o time possui certa independência para resolução de problemas e o gerente possui um papel similar de um facilitador e mediador. Ao adotar um método ágil, a premissa será acerca da constituição de equipes multidisciplinares, de alto desempenho e com foco no cliente. (Rico et al., 2009)

Um dos primeiros passos para a elaboração do Planejamento Estratégico ágil é a conscientização das lideranças sobre as vantagens desta abordagem e envolvimento de toda equipe neste novo modelo de trabalho.

Em um contexto externo de rápidas mudanças, as empresas são forçadas a se adaptarem para o crescimento sustentável, com foco na agilidade da tomada de decisão e no planejamento. É importante verificar o quão o Planejamento Estratégico da empresa está sendo elaborado e revisado, de modo a implantar algumas iniciativas, para torná-lo mais ágil e assertivo.

2.7.1 SCRUM

O processo ágil de *Scrum* foi criado por Schwaber e Sutherland (Schwaber & Beedle, 2002).

Schwaber desenvolveu e formalizou o processo *Scrum* para o desenvolvimento de sistemas enquanto ele estava em sua empresa, a *Advanced Development Methods* (ADM), no início dos anos 90. Já Sutherland, desenvolveu muitos dos pensamentos e práticas iniciais para o *Scrum* enquanto trabalhava na *Easel Corporation* em 1994. Por um esforço conjunto de ambos, o processo *Scrum* foi apresentado pela primeira vez ao público na conferência Programação Orientada a Objetos, Sistemas, Idiomas e Aplicações (OOPSLA) em 1996 (Schwaber, 1996).

O processo *Scrum* parece simples, mas é forte o suficiente para influenciar profundamente a experiência de trabalho e capturar as principais características ágeis. (Larman, 2007)

Segundo Laffingwell (2007), no contexto de trabalho *Scrum*, as equipes se caracterizam pelo autogerenciamento e multifuncionalidade, sendo geralmente auto-organizadas em oito ou menos membros para trabalharem no chamado *Sprints*. Esses são iterações de duração fixa de 30 dias, onde cada *sprint* oferece um avanço incremental, testando funcionalidades de valor para o usuário. O trabalho dentro de um *Sprint* é fixo. Uma vez escolhido o escopo de um *Sprint*, nenhuma adição externa de trabalho pode ser colocada, exceto pela equipe de desenvolvimento.

O *Scrum* master é um mentor e gerencia as equipes que são responsáveis pela entrega de resultados bem sucedidos em cada *sprint*. Todo o trabalho a ser feito é transportado como um *Product Backlog*, que inclui requisitos a ser entregue, a carga de trabalho, bem como atividades de infraestrutura e design.

O *Product Backlog* é desenvolvido, gerenciado e priorizado pelo *Product Owner*, que é membro integrante da equipe e quem tem a responsabilidade primária de fazer interface com os clientes. Uma reunião rápida e diária com perguntas especiais é um dos métodos mais comuns de comunicação.

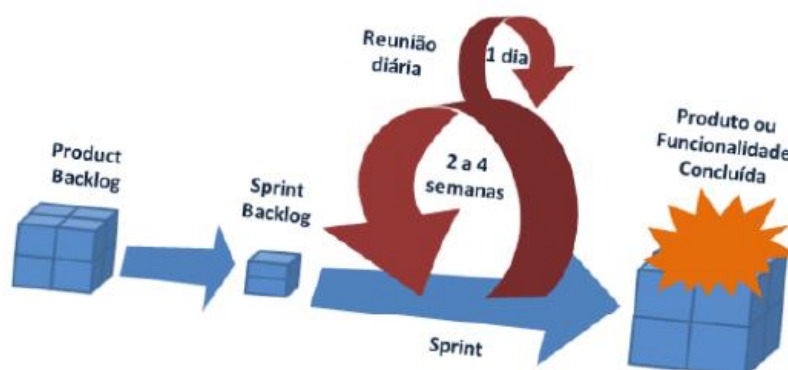


Figura 3 - Framework SCRUM

Fonte: Rasmusson, J., 2010

O *Scrum* se concentra fortemente no empacotamento do tempo. Os *sprints*, reuniões rápidas e encontros de revisão de lançamento são todos concluídos em horários pré determinados. O *Scrum* permite alguns requisitos como arquitetura e design surjam ao longo do projeto. Adicionalmente, o *Scrum* fornece uma demonstração para as partes interessadas externas no final de cada iteração, e cada a iteração é um planejamento adaptativo orientado pelo cliente.

O método de desenvolvimento de software *Scrum* é um processo ágil que pode ser usado para gerenciar e controlar projetos complexos e desenvolvimento de produtos usando práticas incrementais. (Schwaber & Beedle, 2002)

A origem do termo *scrum* advém do popular esporte *rugby*, no qual quinze jogadores em cada equipe competem uns contra os outros. No esporte, o termo *scrum* se refere à estratégia usada para recuperar uma bola fora de jogo no *rugby*. Entretanto, segundo Takeuchi e Nonaka (1986), a nomenclatura foi usada pela primeira vez para descrever processos de desenvolvimento hiperprodutivos no Japão. Três estratégias do *rugby*, incluindo uma abordagem de equipe holística, constante interação entre os membros da equipe e o aspecto imutável dos membros da equipe principal, formam a base de processos de gerenciamento e controle do *Scrum*. Takeuchi e Nonaka (1986) notaram:

Esta nova ênfase na velocidade e flexibilidade exige uma abordagem diferente para gerenciamento e desenvolvimento de novos produtos. A tradicional corrida sequencial ou "corrida de revezamento" pode conflitar com os objetivos de máxima velocidade e flexibilidade. Em vez disso, uma abordagem holística inspirada no "rugby" - onde uma equipe tenta percorrer a distância como uma unidade, passando pelo corredor de volta e adiante - pode atender melhor às exigências competitivas de hoje.

Takeuchi e Nonaka (1986) também descreveram seis princípios que contribuem substancialmente para a filosofia *Scrum*. Cada princípio se correlaciona diretamente com muitos dos princípios do Manifesto Ágil discutido anteriormente. Seus seis princípios são: instabilidade embutida; equipes de projeto auto-organizadas; fases de desenvolvimento sobrepostas; multi-aprendizado; controle sutil e transferência organizacional da aprendizagem.

Em resumo, o método *Scrum* consiste em três elementos - o controle do processo empírico (visibilidade, inspeção e adaptação), a estrutura (funções, cerimônias e artefatos) e o fluxo de trabalho.

Para Schwaber (2004), o co-fundador do processo *Scrum*, o processo emprega um controle empírico que tem três pernas subjacentes a todas as suas implementações:

Transparência (Visibilidade), Inspeção e Adaptação. Transparência ou visibilidade significa que quaisquer aspectos do processo capazes de afetar o resultado devem ser visíveis e conhecidos por todos os envolvidos do projeto. Inspeção requer que vários itens do processo sejam inspecionados com frequência suficiente para que variações inaceitáveis não possam ser detectadas. Já a Adaptação requer que o inspetor deve ajustar o processo se um ou mais aspectos estiverem fora do previsto.

O *framework Scrum* contém três funções, três artefatos e cinco eventos. As responsabilidades de gerenciamento do *Scrum* são divididas entre esses três papéis. (Sutherland & Schwaber, 2007)

O primeiro papel, o *Product Owner*, é responsável por exemplificar os interesses de todas as partes interessadas no projeto definindo os recursos do produto e documentá-los. Ele é responsável pela rentabilidade do projeto, bem como criar plano de lançamento.

A lista de requisitos é chamada de *Product Backlog*, no qual o *Product Owner* usará para garantir que a funcionalidade seja produzida conforme priorizado. No entanto, o *Product Owner* pode mudar características e sua prioridade a cada sprint.

O *Scrum Master* é um facilitador do projeto *Scrum*. Ele é responsável pelo sucesso do projeto assegurando que a equipe esteja totalmente funcional, produtiva e o processo *Scrum* seja seguido corretamente. O *Scrum Master* também ajuda o *Product Owner* a selecionar o *Product Backlog* mais valioso e ajuda a equipe a transformar o *backlog* em funcionalidade. Além disso, ele suporta uma estreita colaboração em todas as funções, bem como as protege contra interferências externas.

Os artefatos do *Scrum* mais utilizados em todo o processo de acordo com Sutherland (2007) são: *Product Backlog*, *Sprint Backlog*, *Burn Down Chart*, *User Stories* e *Product Increment*.

2.7.2 OKR – Objectives and Key Results

Este item apresenta uma explanação complementar de extensão do *SCRUM* aplicando a técnica de OKR.

Segundo Engelhardt e Möller (2017), a metodologia OKR é muito popular, especialmente dentro de *startups* ou empresas em um contexto ágil. Um pouco dessa popularidade se explica principalmente no fato de que o Google usou e desenvolveu OKR por um longo tempo. (Schmidt, Rosenberg, & Eagle, 2014)

A metodologia OKR consiste em dois elementos e quatro princípios. O elementos são Objetivos e Resultados Chave. Objetivos devem ser ambiciosos, qualitativos e que motivem os funcionários a alcançá-los. Os Resultados Chave por sua vez, são metas quantificáveis que definem como os objetivos podem ser alcançados.

Os quatro princípios são foco, participação, transparência e classificação. Não mais de cinco objetivos são definidos por trimestre (foco). Geralmente, 60% das metas são do funcionário (participação). Todos os OKRs, seja de funcionários ou gerentes, estão abertamente disponíveis (transparência). A classificação ocorre em um processo estruturado de três etapas (classificação). (Engelhardt & Möller, 2017; Schmidt ET AL., 2014)

Entretanto, é importante estar atento. Para Klaus (2013), os OKRs não devem ser confundidos com as avaliações de desempenho do funcionário. OKRs estão ligados como cada funcionário contribui para os objetivos da empresa. Avaliações de desempenho se referem à performance de um funcionário em suas atividades durante um certo período de tempo independentemente de seus OKRs.

Um dos desafios mais onerosos em muitas empresas é garantir que seus recursos limitados (tempo, dinheiro, mão de obra) estejam focados nas prioridades certas, garantindo assim o máximo de impacto nos negócios. O principal ganho proporcionado pelos OKRs é integrar os objetivos da empresa, da equipe e das pessoas em resultados possíveis de serem medidos, com o intuito de mover todos para a direção certa.

3 Empresas Prestadoras de Serviços

Segundo Giansesi (1994), a atividade de serviços possui grande importância na economia dos países, podendo ser comprovada pela participação no Produto Interno Bruto (PIB) ou até mesmo na geração de empregos associada. Alguns indicadores apontam que cerca de 70% de toda a riqueza mundial é proveniente do setor de serviços. Em termos de empregos gerados, o setor é um grande empregador de mão-de-obra intensiva e promove oportunidades para praticamente todas as faixas de escolaridade e renda.

O custo de criação de um emprego em serviços é consideravelmente menor quando se compara com a criação de um emprego na indústria. Enquanto a indústria caminha para a automação, força a especialização do trabalho, reduz à participação humana, o setor de serviços não consegue facilmente dispensar o elemento humano, apesar das ultras modernas tendências relacionadas a *machine learning* e inteligência artificial.

Ao analisar as tendências e transformações advindas da economia mundial, a relevância do segmento vem aumentando. Uma das particularidades da modernidade que se destaca é o crescimento cada vez maior de atividades empresariais ligadas à prestação de serviços. (Perez Jr., Oliveira & Costa, 2005)

Juntos, os dois autores citados acima atestam que no futuro a maioria dos trabalhadores estará envolvida em alguma atividade prestadora de serviços, bem como o comércio e atividades que envolvem predominantemente capital intelectual. Vale ressaltar que o setor de prestadores de serviços acompanham naturalmente a evolução e a sofisticação das diversas sociedades, mostrando-se mais ágil e dinâmico do que outras categorias econômicas.

Uma questão em específico evidencia a expansão da economia de serviços e, conseqüentemente, do aumento da competição. É cada vez maior a dificuldade que um produto físico tem para se diferenciar de outro, tanto em quesitos técnicos quanto em aspectos de funcionalidade. São produtos cada vez mais parecidos. Muitas vezes só mesmo a marca é que consegue gerar uma percepção de diferenciação. Assim, as empresas se vêm pressionadas a mudarem seus modelos de negócios, buscam agregar valor na incorporação de serviços individualizados e

personalizados. Fabricantes ofertam uma gama de serviços, a exemplo de serviços de entregas, assistência técnica, garantias, seguros, crédito, distribuição, informação e pós-venda. Todas essas estratégias complementares ao produto em si servem para aumento de competitividade e lucro.

Quando se trata da economia brasileira, existem perspectivas de recuperação, mesmo que em ritmo moderado. A recente queda na taxa de juros básica, uma inflação sob controle e estabilidade no câmbio, tem animado os analistas sobre as expectativas para as empresas em 2019. Um estudo feito pelo Sebrae mostra que – historicamente – o desempenho do PIB brasileiro (segundo o Banco Mundial, esse ano deve crescer 2,2%), se reflete de forma bastante semelhante no comportamento das empresas prestadoras serviços, se torna o principal alvo de novos investimentos para esse ano.

Na maioria das empresas de serviço, o único ativo disponível são as pessoas da empresa, sua inteligência e conhecimento. Uma consequência imediata desse fato são as alterações no quadro de pessoal podem interferir bastante na rotina e qualidade da empresa. A relação do cliente é, geralmente, com a pessoa física e não somente com a pessoa jurídica por ela representada. Para o cliente, o prestador de serviço é o detentor de sua confiança.

Para Perez Jr, Oliveira e Costa (2005), a prestação de serviços frequentemente apresenta aspectos intangíveis, diferentemente da produção física de determinado produto.

Os serviços possuem características de intangibilidade, ou seja, não podem ser pegos, trocados, carregados ou vistos pelo cliente, que por sua vez tem recordações da experiência de uso. Adicionalmente, os serviços possuem atributos de variabilidade e significa um ajuste de acordo com quem o compra, mas também um caráter exclusivo e único. Por mais que se tente a padronização, sempre vai existir um fator humano e o trará para o aspecto singular. Outro quesito importante é a inseparabilidade. Isso significa que os serviços não podem ser separados das pessoas ou das empresas que os fornecem. Adicionalmente, os serviços apresentam traços de perecibilidade, podem ser usados durante o momento, sem a

possibilidade de constituição de estoques. (Honoratto, 2004).

No quesito de relacionamento com os clientes, muitas vezes percebe-se uma relação contínua com as pessoas clientes, uma forma de encurtamento da distância entre fornecedor e consumidor. Esse último, frequentemente pode presenciar a produção e entrega do serviço.

Para o serviço Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os serviços são bastante segmentados e podem ser bem explorados de diversas maneiras e intensidades diferentes. Os segmentos são variados e segundo o IBGE, são caracterizados em:

- Transportes, serviços auxiliares de transportes e correio;
- Serviços profissionais, administrativos e complementares;
- Serviço de informação e comunicação;
- Serviços prestados às famílias;
- Atividades complementares;
- Serviços de manutenção e reparos;
- Dentre outros;

Em resumo, as empresas prestadoras de serviços se caracterizam por conter pessoas, processos operacionais e evidências físicas, e essa última refere-se a todos os instrumentos físicos envolvidos no processo.

4 As Empresas em Estudo

4.1 Empresa A

4.1.1 A história

Com 17 anos de mercado, a Empresa A presta serviços de consultoria, auditoria, gestão de riscos e gerenciamento de projetos e obras. Atua em projetos de engenharia nos diferentes segmentos a seguir: Mínero-siderúrgico; Varejista; Logístico; Gás e Energia; Imobiliário; Construção Civil; Automotivo; Alimentos e Bebidas; Farmacêutico/Hospitalar.

A Empresa A possui contratos em empreendimentos na América do Sul, África e Ásia, e utiliza metodologia própria de gestão, o que permite o controle de orçamentos, prazos e qualidade. A empresa possui um acervo técnico com mais de 300 atestados registrados no CREA. Além disso, possui certificado ISO 9001 desde o ano 2006, na área de exportação de bens e serviços e gerenciamento de obras.

Historicamente, apresentou grande crescimento em termos de faturamento e número de colaboradores entre os anos 2009 e 2012, principalmente em razão do aquecimento do preço de *comodities*.

Para suportar tamanho crescimento, a Empresa A investe sistematicamente em qualificação do seu pessoal. A exemplo do “Projeto Multiplicar”, criado justamente com o objetivo de atender à demanda de formação e desenvolvimento do corpo técnico e gerencial da empresa. O conceito do Núcleo de Capacitação Profissional foi construído a partir das diretrizes do PMO (*Project Management Office*).

4.1.2 Estrutura Organizacional

O organograma da Empresa A possui no seu desenho a figura do Diretor Presidente acima de todos, que por sua vez é o único sócio fundador. Abaixo dele, observa-se a Diretoria de Operações, a Gerência Administrativa e a Gerência Comercial.

Com aproximadamente 730 colaboradores diretos, a Empresa A tem em seu corpo

técnico predominantemente profissionais de curso superior, formados em Engenharia e Arquitetura. A caracterização desse perfil típico do funcionário é importante para referenciar as pessoas que foram envolvidas no processo de Planejamento Estratégico relatado a seguir.

4.1.3 Planejamento Estratégico

Uma consultoria externa foi contratada para revisar o Plano Estratégico da Empresa A, na forma de uma continuidade do trabalho desenvolvido em 2013. O momento para a revisão foi propício, pois a empresa retoma um ciclo de crescimento de mercado, com as receitas próximas aos encontrados em 2012. Diferentemente dos anos anteriores, o aumento de faturamento veio acompanhando por uma queda significativa das margens brutas e sinalizou ao sócio a necessidade de um novo posicionamento.

As atividades de revisão do Plano Estratégico da Empresa A ocorreram no formato de imersão, em dois dias, com as lideranças de diversas áreas da empresa. Assim, foram estabelecidas as seguintes frentes de trabalho: Retrospectiva Financeira e Estratégica; Apresentação das Metas de Faturamento para 2019; Macro Cenários setoriais; Construção de objetivos Estratégicos (OKR); Criação de Planos de Ação e Planejamento Comercial.

O ponto de partida para a revisão dos objetivos estratégicos foram as metas financeiras para os próximos 3 anos. Esse racional é coerente com as metodologias clássicas de Planejamento Estratégico, a exemplo do *Balanced Scorecard* (BSC), pois considera a dimensão financeira como principal objetivo fim a ser perseguido.

A ferramenta adotada para a construção dos objetivos estratégicos foi o OKR, por sua vez, é um acrônimo das palavras *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados Chave). Esse modelo com foco em resultados funciona também como uma ferramenta ágil de comunicação interna e integra as equipes através da formulação de objetivos relacionados à missão, aos valores e à estratégia corporativa. O alinhamento orienta o trabalho de construção estratégica no sentido da simplificação e consequente, priorização dos inúmeros objetivos estratégicos

vigentes.

4.1.4 Implementação do Planejamento Estratégico

Para o momento de implementação do Planejamento Estratégico, os mesmos grupos de trabalho do momento de modelagem ficaram responsáveis pelo detalhamento dos Planos de Ações para cada um dos objetivos. Os grupos foram montados para congregarem os profissionais especialistas no tema macro de cada Objetivo. O intuito é potencializar as análises com a visão profissional desses integrantes.

As orientações foram repassadas aos integrantes que deveriam por sua vez elaborar um plano de ação para cada Objetivo estratégico, utilizando a popular metodologia 5W2H. A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes: *What* (o que será feito?); *Why* (por que será feito?); *Where* (onde será feito?); *When* (quando será feito?); *Who* (por quem será feito?); *How* (como será feito?); *How much* (quanto vai custar?).

Após a construção dos Planos de Ação, uma pessoa foi contratada especificamente para ser a gestora dos prazos acordados para a execução dos projetos. Esse profissional exerce o papel de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP), ou seja, acompanha as equipes executoras e reporta à alta gestão o desempenho dos planos.

4.2 Empresa B

4.2.1 A história

A Empresa B é uma associação de escritórios independentes que pertence à uma das maiores redes de auditoria e consultoria do mundo, formada por mais de 600 escritórios e 300 firmas-membro, em 112 países. Tal associação, unidade de pesquisa desse estudo, é formada por 11 firmas brasileiras, cada qual constituindo uma pessoa jurídica independente.

A associação representada pela Empresa B chegou ao Brasil em 1997. Atualmente,

há mais de 300 profissionais e 35 sócios nas firmas-membro e escritórios sediados em São Paulo (SP), Ribeirão Preto (SP), Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG), Joinville (SC), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Porto Alegre (RS), Florianópolis (SC), Santa Maria (RS) e Campinas (SP).

Já a rede internacional, na qual Empresa B é associada, é a número 11 no ranking da atividade de auditoria e consultoria, com faturamento anual de US\$ 2,9 bilhões e mais de 30 mil profissionais. A marca da rede internacional foi fundada em 1907, na cidade de Londres, com o propósito de beneficiar o desenvolvimento e firmar a transparência de empresas privadas e públicas, nacionais e multinacionais, de variados tipos, portes e segmentos de negócio.

A estratégia da rede é simples: garantir a qualidade em prestação de serviços de auditoria e consultoria, através de padrões estabelecidos por sua sede internacional; e do caráter personalizado de atendimento das suas firmas-membro. Além de metodologia e padrões internacionais de qualidade, é necessário exercer essa estrutura dentro da realidade corporativa de cada cliente, com *know-how* localista do negócio.

4.2.2 Estrutura Organizacional

Por se tratar de uma nova associação de firmas independentes, a Empresa B funciona com uma estrutura de Conselho Deliberativo, cujos membros são 5 sócios eleitos dos escritórios associados. A principal função desse Conselho é representar a associação perante a rede internacional, servir como elo de comunicação e também veículo dos principais pleitos a nível nacional. Como o próprio nome já diz, o Conselho funciona predominantemente em caráter deliberativo e consultivo. O Conselho é regido por um estatuto, que normatiza as regras de governança entre os membros.

Para questões executivas, a Empresa B se organiza através dos chamados Grupos de Trabalhos (GTs). Os GTs têm como principal função ser a entidade que executa os projetos a nível nacional, projetos esses desdobrados do macro Estratégia. Atualmente, existem 8 GTs na Empresa B, sendo 4 deles ligados diretamente aos

objetivos estratégicos, e os outro 4 ligados às atividades fim operacionais.

Semestralmente, ocorrem fóruns presenciais de encontro entre os sócios dos escritórios que compõem a Empresa B. As reuniões de Conselho, por sua vez, são mais flexíveis e ocorrem sob demanda ao longo do ano, em sua maioria por ferramentas de vídeoconferência. Já os GTs, se reúnem com uma periodicidade mensal para acompanhamento dos Planos de Ações de cada projeto.

4.2.3 Planejamento Estratégico

Em 2018, a Empresa B contratou consultoria para revisar o Plano Estratégico que estava vigente, na forma de uma continuidade de um trabalho semelhante desenvolvido em 2016. O momento para a revisão foi propício, pois acontecia sinergicamente com a Convenção semestral dos sócios das firmas-membros e o encontro de jovens líderes da rede.

Diferentemente da construção de 2016, a nova proposta sugerida para o processo de Planejamento Estratégico expande o fórum de participantes, passando de 5 conselheiros para 31 líderes, entre sócios e gestores. Para tal, foram estabelecidas as seguintes frentes de trabalho: Fase analítica de macro mercado e Cadeia de Valor, construção de objetivos Estratégicos e definição de Indicadores Chave de Desempenho.

O processo de Planejamento Estratégico iniciou-se com as reflexões prévias, cujos objetivos eram: contextualizar e resgatar dos objetivos estratégicos construídos na primeira versão do *Balanced Scorecard (BSC)* em 2016; implementar a característica de co-construção de sócios e líderes; nivelar os participantes do novo Plano Estratégico a fim de prepará-los para o momento de construção presencial.

Para cumprir os objetivos supracitados, foram realizadas as seguintes atividades: resgate dos materiais produzidos na ocasião do primeiro Plano Estratégico de 2016; envio de Questionário online para os participantes; compilação das respostas ao questionário online; envio de *Status Report* dos objetivos construídos na ocasião do último BSC.

Fase de construção propriamente dita da Estratégia se deu no formato de imersão, ou seja, com a dedicação exclusiva dos 31 convidados durante dois dias inteiros.

A ferramenta adotada para a construção dos objetivos estratégicos foi o OKR, que por sua vez é um acrônimo das palavras *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados Chave). Esse modelo com foco em resultados funciona também como uma ferramenta ágil de comunicação interna e integra as equipes através da formulação de objetivos relacionados à missão, aos valores e à estratégia corporativa. De maneira complementar a metodologia do BSC utilizada na última revisão do Plano Estratégico da Empresa B em 2016, o OKR orienta o trabalho de construção estratégica no sentido da simplificação e consequente, priorização dos inúmeros objetivos estratégicos vigentes.

Foram construídos 3 objetivos estratégicos consensuais que surgiram na plenária com os sócios das firmas-membros. Na sequência os objetivos foram desdobrados em nível de Resultados Chave (KR) que seriam medidos e acompanhados no decorrer dos próximos meses. As características perseguidas para os KRs no momento da construção foram: ser quantitativos; ser desafiadores, não impossíveis; SMART: Específicos + Mensuráveis + Atingíveis + Relevantes + Prazo.

Cada objetivo é resultado da convergência de dezenas de opiniões apresentadas por cada grupo de sócios nos momentos de construção em grupo e discussões plenárias.

Dentre as recomendações pós-momento de construção, destacam-se: implantação rotineira de acompanhamento e gestão dos Planos de Ação; desenvolvimento do orçamento empresarial que permita que os recursos disponíveis sejam alocados corretamente, de forma a atender da melhor maneira possível o Plano Estratégico elaborado, garantindo a execução de projetos estratégicos; comunicação de maneira efetiva para todos os níveis hierárquicos das firmas-membros o Plano Estratégico da Empresa B; implantação da cultura de revisão anual dos Objetivos Estratégicos contidos no Plano Estratégico.

4.2.4 Implementação do Planejamento Estratégico

Após a construção de cada Objetivo e seus respectivos *Key Results*, foi feita a definição dos Planos de Ação que buscavam o atingimento de todos os OKRs. Adicionalmente aos planos, foi recomendado estabelecer uma rotina de acompanhamento para acompanhamento do status e também revisão das ações.

Nesse contexto de Implementação do Planejamento Estratégico, o Conselho da Empresa B foi responsável por ser o órgão máximo de aprovação das decisões estratégicas e pela aprovação do orçamento para execução dos Planos de Ação.

Já os GTs, se ocuparam em elaborar e executar as atividades descritas no Plano de Ação bem como medir e acompanhar os *Key Results*. Adicionalmente, são responsáveis pelos *reports* trimestrais para o Conselho da Empresa B e controle do orçamento do GT.

A consultoria contratada para a facilitação do momento de construção alertou que o acompanhamento do status dos Planos de Ação e suas respectivas atividades são cruciais para o sucesso do Plano Estratégico. Sem o devido monitoramento, corria-se o risco das tarefas não serem concluídas e os objetivos estratégicos não serem atingidos.

4.3 Empresa C

4.3.1 A história

A Empresa C é uma empresa mineira, de Belo Horizonte, cuja missão é gerar soluções e oportunidades para o desenvolvimento do ecossistema de Pesquisa, Ensino e Inovação, bem como para o desenvolvimento institucional de importantes instituições de Ciência e Tecnologia do Brasil. Fundada oficialmente em 1974, a Empresa C inicia suas atividades mais precisamente em 1975. Entidade de direito privado, reconhecida pelos Ministérios da Educação (MEC) e de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) como Fundação de Apoio à Pesquisa, a Empresa C é credenciada para prestar serviços de gestão de projetos às Instituições de Ciências e Tecnologia.

A Empresa C foi criada em um momento agitado para a área de Ciência e Tecnologia no Brasil. A Reforma Universitária do ano de 1968 redefiniu o papel da universidade no país, passou de um sistema destinado especialmente à formação de profissionais para o mercado de trabalho para um novo modelo que associa ensino e pesquisa, no eixo da pós-graduação. Tal transformação proporcionou a formação avançada de recursos humanos e a geração de conhecimentos e tecnologias nacionais de alto nível.

Nesse contexto, torna-se frequente para os idealizadores de projetos acadêmicos e de pesquisa, a demanda de administrar os convênios para repasses de verbas e várias outras formas de destinação de recursos para as pesquisas, como acordos, contratos, auxílios e financiamentos de instituições e parceiros externos. Com atendimento exclusivo, a Empresa C conduz ações de compras, importações, prestação de contas, pessoal, assessoria jurídica, gerenciamento financeiro, entre outras.

Por seus avanços em processos, sistemas e inovações, a Empresa C se destaca, também, por transcender a atividade de gerenciamento de projetos. Desde 1991, ela também realiza a gestão de concursos públicos, vestibulares e processos seletivos, além de se consolidar como uma fomentadora ao ecossistema de inovação, através de atividades de participações em empresas nascentes de base tecnológica.

4.3.2 Estrutura Organizacional

A Empresa C se apresenta através de um organograma que prevê um Conselho Curador e um Conselho Fiscal acima da Diretoria Executiva, ora representada pelo Presidente e dois Diretores. Subordinados à diretoria Executiva, tem-se dois núcleos independentes, um de Assessoria Jurídica e outro de Assessoria Contábil.

A estrutura administrativa se divide em 4 departamentos. São eles: gestão de pessoal; gestão financeira e compras; gestão administrativa; gestão de convênios e contratos.

Com aproximadamente 250 colaboradores diretos, a Empresa C se organiza de maneira matricial no nível operacional, permitindo a oferta de um amplo portfólio de soluções. São elas: gestão administrativa e financeira de projetos de pesquisa e extensão; gestão de concursos; plataforma de mapeamento de competências entre pesquisadores; iniciativas de empreendedorismo e inovação; participação em empreendimentos tecnológicos com alto potencial de crescimento; e programas de aceleração de startups.

4.3.3 Planejamento Estratégico

Em 2018, a Empresa C contratou uma consultoria com o objetivo de coordenar a alta gestão nos trabalhos de elaboração estratégica para seus próximos anos, pois através de discussões internas perceberam a necessidade de revisão do modelo de negócios. Para isso, entenderam que a orientação e mediação de um agente externo à organização na condução dos trabalhos de construção passaria ser importante, como forma de aportar metodologia e, principalmente, evitar o risco de viés na elaboração das propostas.

Como premissa postulada pela Empresa C, o processo de Planejamento Estratégico deveria ser feito como uma construção coletiva, e envolvesse a grande maioria dos colaboradores. Foi solicitado que o formato fugisse das tradicionais metodologias de construção e fosse feito algo personalizado.

Para tal, foram estabelecidas as seguintes etapas divididas em 8 oficinas de co-construção: Inteligência de Mercado, Novas Declarações Organizacionais, Mapa Estratégico, Trilhas Estratégicas, Revisão de Projetos.

O Planejamento Estratégico era realizado anualmente de forma hierárquica, e enfraquecia a criação de iniciativas disruptivas pautadas em experiências vivenciadas pelos clientes. Ao acelerar sua transformação, a empresa C priorizou a proatividade na construção de novas iniciativas, abriu espaço para a análise de sinais do mercado e para a escuta ativa junto aos pesquisadores e convidados especialistas. Ao todo, foram mais de 32 horas de imersão, 3 locais distintos especialmente preparados para fomentar a colaboração e criatividade dos

participantes.

Como resultados intermediários ao Plano Estratégico, destaca-se a revisão das declarações institucionais que foi consensuada pelo grupo. Ao final, o Mapa Estratégico concebido possuía 5 dimensões que foi desdobrado em trilhas estratégicas ao longo de um período de cinco anos.

4.3.4 Implementação do Planejamento Estratégico

Para a etapa de implementação do Planejamento Estratégico, um grupo interdisciplinar de 25 pessoas iniciaram as análises pós-planejamento e toda a organização foi convidada a propor soluções. A periodicidade de reanálise do Planejamento Estratégico também foi readequada para ciclos quadrimestrais, possibilitando ajustes de acordo com as mudanças.

A capacitação em abordagens ágeis trouxe agilidade ao processo de transformação da Empresa C. Utilizando o *Scrum*, o *framework* emprega ferramentas para o desenvolvimento iterativo e incremental, a empresa apoia o trabalho em conjunto. Com a estrutura que ‘quebra’ grandes projetos em ciclos curtos de experiências e aprendizados, aprimoraram-se as iniciativas de maneira contínua. Assim, migrou-se de um modelo desordenado para times com pensamento ágil, conduzindo projetos compartilhados por suas respectivas evoluções semanalmente para todos os colaboradores.

Cultura da experimentação e ferramentas de pensamento foi utilizada para estimular um ambiente conectado e aberto à criatividade. Assim, a Empresa C passou por transformações físicas com a criação de espaços compartilhados, a integração de salas e a ambientação de paredes em estilo *chalkboard*¹. Oficinas de temas diversos introduziram ferramentas de pensamento ligadas à inovação, tecnologias e metodologias de Design com o objetivo de diminuir a imprevisibilidade do futuro e trazer um ambiente aberto para o novo.

Ao final, foram 72 representantes envolvidos, gerando impacto em todos os

¹ Quadro negro

colaboradores. Foram realizadas 105 reuniões rápidas de acompanhamento dos projetos com participação direta da Diretoria.

5 Metodologia

Este capítulo apresenta o método utilizado nesta investigação, indica como foi elaborado o estudo, quais foram as etapas da pesquisa e os procedimentos na coleta de dados.

5.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com Andrade (1997), “os tipos de pesquisa podem ser classificados de várias formas, segundo critérios diversos, que adotam diferentes pontos de vista” (p.13). Foram utilizados os critérios básicos propostos por Vergara (2000), Triviños (1987) e Silva e Menezes (2000) para identificação do tipo de pesquisa.

Com relação às suas características, a pesquisa pode ser classificada:

- de acordo com sua natureza, como aplicada, pois caracteriza-se por gerar conhecimentos para aplicação prática, objetivando a solução de problemas específicos;
- de acordo com a forma de abordagem do problema, como qualitativa, pois origina-se do fato de considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, de não requerer a utilização de métodos e técnicas estatísticas e de se tomar o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados;
- de acordo com seus objetivos, como exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo explícito ou construir hipóteses, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que vivenciem a questão estudada (Gil, 1996);
- de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo multicase, pois a proposta foi analisar mais de uma empresa sem a obrigatoriedade de perseguir objetivos de natureza comparativa (Triviños, 1987).

Entretanto, ressalta-se o que Yin (2005) narra acerca das principais limitações desse método de pesquisa, que tem como dificuldade ou até mesmo impossibilidade, a generalização dos resultados obtidos, uma vez que as unidades pesquisadas podem não representar o universo total. Esse entrave também foi observado por Vergara

(2000), quando ela afirma que o estudo multicaseos busca uma grande profundidade e detalhamento mas restrito a poucas unidades de análise.

5.2 Unidades de análise

Este estudo multicaseos, considerou três empresas prestadoras de serviços detalhadas no capítulo 4. Esse recorte tem sua justificativa em dois fatores principais. Primeiramente, a realização do estudo em três empresas permitiu, conforme previsto, que a análise dos dados não ficasse restrita às características particulares de uma única amostra. O outro fator é a facilidade de acesso do pesquisador nas empresas. Todas as 3 foram clientes de projetos de consultoria entre 2018 e primeiro trimestre de 2019. Ter acesso direto à alta cúpula e ao histórico de documentos gerados no Planejamento Estratégico foi considerado um diferencial para a escolha das unidades de análise. Os ganhos de velocidade na coleta e profundidade das informações foram consideráveis.

5.3 Escolha dos entrevistados

Nesta pesquisa qualitativa a amostra utilizada foi do tipo não probabilística, ou seja, selecionada a partir de critérios escolha desse pesquisador. A razão se deve a critérios de acessibilidade, visando garantir ao pesquisador o acesso às informações necessárias à realização da pesquisa, uma vez que aquele participou das etapas mais recentes de construção do Planejamento Estratégico das Empresas A, B e C.

Também foram escolhidos os entrevistados por critérios de tipicidade, que segundo Vergara (2000), permite o estudo de elementos considerados representativos da população-alvo.

Foram entrevistadas seis pessoas. Os entrevistados são funcionários e/ou ligados diretamente às empresas, que por sua vez participaram dos momentos de construção e implantação da Estratégia. Todos foram voluntários ao responder o roteiro de entrevistas, desde que mantidos o anonimato para fins de pesquisa. Maiores detalhes sobre a caracterização dos respondentes serão tratados na sessão

6.1.

5.4 Técnicas de coleta

Para a coleta de dados, foi utilizado o instrumento de entrevista semi-estruturada, que tiveram como público-alvo funcionários das Empresas A, B e C. Para a elaboração da entrevista semi-estruturada foi montado um roteiro pré-definido que, em relação ao conteúdo, foi dividido em três macro partes. A parte I refere-se a dados gerais da empresa e do respondente, que ajudam a caracterizá-la (o) quanto à estrutura organizacional e perfil profissional. A parte II trata do levantamento de dados que permitem identificar o grau de importância percebida para o processo completo de Planejamento Estratégico, bem como situar a empresa em uma das etapas desse processo. Ainda na parte II, explorou-se um formato de mini diagnóstico, buscando entender as principais dificuldades encontradas no processo de implantação. A parte III tem como objetivo explorar as boas práticas e melhorias desejadas para o processo de implementação da Estratégia, uma forma até de contornar a situação descoberta na parte II da entrevista. O roteiro utilizado nas entrevistas semi-estruturadas encontram-se no Apêndice I.

A entrevista semi-estruturada é uma poderosa técnica para o pesquisador realizar a coleta de dados. Ao mesmo tempo em que fornece questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões que interessem à pesquisa, oferecem também a oportunidade de interrogativas, consequência de novas questões que vão surgindo enquanto se recebe as respostas do entrevistado. Ou seja, o informante, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do escopo principal abordado pelo pesquisador, passa a interagir na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVINÓS, 1987)

Adicionalmente, foi feita também pesquisa documental, pois foi permitido o acesso do autor deste estudo no que se referiu aos BSCs e Mapas Estratégicos elaborados pelas empresas. Segundo Oliveira (2007), a técnica é caracterizada pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, dentre

outros. Para Cellard (2008), através da comparação de diferentes versões desses documentos, a análise documental permite a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas.

É importante frisar que o marco temporal deste estudo se situa no ano inteiro de 2018 e primeiro trimestre de 2019, enquanto o autor esteve contratado para prestar serviços de consultoria nessas empresas.

5.5 Tratamento e análise dos dados

A pesquisa objeto desse estudo caracteriza-se como qualitativa e por isso a análise dos dados foi feita com a exploração dos dados coletados nas entrevistas e do confronto dos mesmos com os autores da revisão bibliográfica. Segundo GIL (1996), existe pesquisa em que se opta pela discussão em torno dos dados obtidos, derivando a interpretação de seus resultados. Adicionalmente, Triviños (1994) afirma que, nesta fase, os dados coletados são alvo de um estudo aprofundado e orientado pelas questões de pesquisa e referenciais teóricos.

A pesquisa qualitativa, em razão do tipo de técnica empregada (entrevistas semi-estruturadas), não prevê separações entre a coleta de informações e a sua interpretação, pois são comuns essas duas situações ocorrerem de maneira sobreposta. Isso permite uma flexibilidade na análise dos dados e no levantamento de novas questões de pesquisa. (Triviños, 1994)

Depois do momento formal da coleta, foi feita uma análise de conteúdo. Este procedimento tenta impor um formalismo metodológico, uma separação entre as intuições e as hipóteses que encaminham para interpretações mais definitivas, sem, contudo, se afastar das exigências de um trabalho científico. (Minayo, 2000)

A análise de conteúdo ainda pode ser vista de uma maneira mais ampla, como um arcabouço de técnicas linguísticas e de comunicação, com intuito de ter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, trazendo, inclusive, indicadores quantitativos em alguns casos, que por sua vez

permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (Bardin, 2002).

Ainda segundo Minayo (2000), a análise de conteúdo possui uma missão de ir além do nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação. O tratamento dos dados da pesquisa qualitativa foi realizado a partir da transcrição das gravações feita durante as 6 entrevistas. Estas foram analisadas qualitativamente em função da pequena amostra trabalhada, do conteúdo das informações e da natureza do trabalho realizado.

6 Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são analisados os dados obtidos com a aplicação do questionário de pesquisa, buscando-se produzir informações capazes de atender aos objetivos propostos.

Em um primeiro momento serão apresentados os principais resultados coletados nas entrevistas com os gestores das empresas A, B e C. Na sequência, será feita uma discussão a luz dos autores referenciados na revisão bibliográfica, tendo sempre como referência a pergunta orientadora do trabalho.

6.1 Caracterização de respondentes

Para conhecer as características dos respondentes que compuseram a amostra, foram solicitadas informações tais como: cargo, idade e tempo na função. Todos participaram integralmente da fase de construção do Planejamento Estratégico bem como da respectiva implantação. Este compilado é disposto no quadro abaixo.

Quadro 3 - Características dos respondentes da entrevista

Empresa	Cargo	Idade	Tempo na função
Empresa A	Diretor de Operações	48 anos	14 anos
Empresa A	Gerente Administrativo Financeiro	35 anos	08 anos
Empresa B	Presidente do Conselho	50 anos	09 anos
Empresa B	<i>Management Partner</i>	51 anos	03 anos
Empresa C	Gerente de Negócios e Parcerias	40 anos	18 meses
Empresa C	Analista de Planejamento	31 anos	1 ano e 9 meses

Fonte: Dados de pesquisa, 2019.

6.2 A importância do processo completo de Planejamento Estratégico para empresas prestadoras de serviços

O primeiro objetivo específico desse estudo buscou compreender qual a importância de se executar o processo completo de Planejamento Estratégico nas empresas prestadoras de serviço. Para o correto alinhamento de conceitos entre os respondentes, foi esclarecido o que significa processo completo conforme a figura

abaixo.

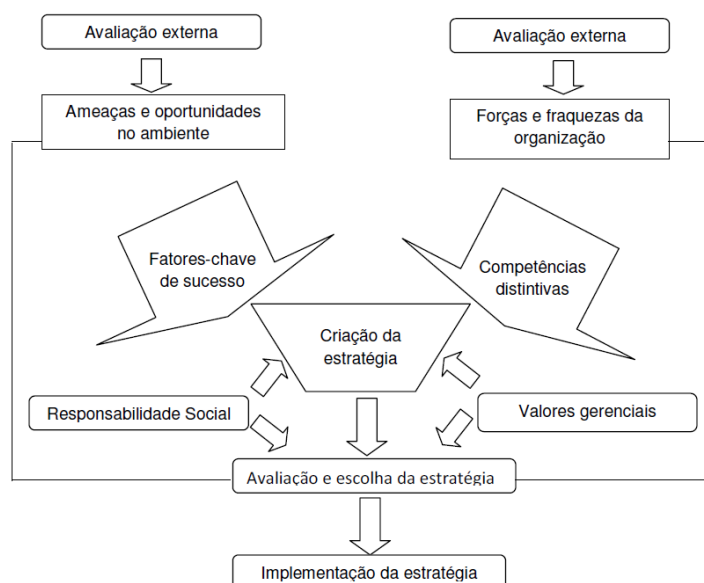


Figura 4 - Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Mintzberg et al., 2000.

De acordo com a gerente de Negócios e Parcerias da Empresa C, o comprometimento e disciplina para o processo completo é imprescindível.

Acho fundamental ter o ciclo completo. A própria Empresa C, com mais de 45 anos, já começou o processo mais de 10 vezes e nunca funcionou. É porque fazíamos somente parte do processo. Fazíamos as reuniões de planejamento e na hora de implementar, as dificuldades paravam o processo e voltava tudo para a estaca zero. Quando se faz pela metade é melhor nem fazer. Os custos financeiros e emocionais na equipe são grandes. Passa a sensação de que nunca termina aquilo que começa. (Gerente de Negócios e Parcerias da Empresa C)

A gerente Administrativo Financeiro da Empresa A também confirma o caráter fundamental de se perseguir o ciclo completo do processo de Planejamento Estratégico.

Se faltar uma dessas etapas, a gente perde o processo como um todo. No nosso caso, eu acredito que existe uma dependência entre as fases. (Gerente Administrativo Financeiro da Empresa A)

Outro entrevistado ressalta a importância do envolvimento de todas as esferas hierárquicas da empresa.

O primeiro objetivo é concentrar os esforços no objetivo comum. Depois da planificação, a divulgação e engajamento de todos, desde colaboradores até acionistas. (Diretor de Operações da Empresa A)

O Presidente do Conselho da Empresa B complementa que o processo completo deve também contemplar etapas de revisão, principalmente em razão dos ajustes que o mercado exige através de um mundo extremamente dinâmico.

É evidente a importância de todas as etapas. Só o desenho é insuficiente. As vezes tem questões muito bem definidas que na hora de implantar aparecem vários problemas diversos. Sobretudo no nosso caso, isso levou a primeira experiência em 2016 de um sucesso alcançado em partes. A falta de acompanhamento do que foi previsto, é decisiva para o fracasso. As vezes depois de 2 anos você vai corrigir rota. E também é fundamento a revisão. As mudanças são muito rápidas e dinâmicas. O mundo é VUCA². Daqui 1 ou 2 anos está tudo diferente. Você corre o risco de seguir no caminho errado. (Presidente do Conselho da Empresa B)

Na mesma Empresa B, o *Management Partner* explora o risco de uma expectativa desalinhada quanto à responsabilidade de execução do processo.

Foi bem o que aconteceu no 1º ciclo que fizemos em 2016. Apenas um grupo inicial de sócios foi envolvido. Na época criou-se a expectativa de que a implantação aconteceria pela figura do Diretor Executivo. Por sermos uma rede, as estratégias deveriam ser adaptadas por cada firma e assim implementadas. Havia uma concentração grande da expectativa. Houve um “que” de ingenuidade sim em esperar tanto do Diretor Executivo. Entretanto, na época o nível de governança e integração era muito baixo. É difícil de imaginar que autonomamente daria certo. Para aquele momento, foi o que deu pra fazer. Era preciso achar alguém que tivesse capacidade de agregar e comungar as firmas membros. Faltava a rede uma maturidade muito grande. Não houve uma capilarização das diretrizes estratégicas. (Management Partner da Empresa B)

O mesmo entrevistado descreve a importância da Gestão Estratégica, que ele denominou como sendo a etapa sucessora da fase construtiva inicial.

A grande maioria das empresas que tem essa preocupação da Estratégia,

² Em inglês Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity. Em português: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, respectivamente.

possuem muito foco no Desenho e pouco foco na gestão Estratégica. Investe-se muito dinheiro no Plano Estratégico e depois isso vira peça de gaveta da alta cúpula. (Management Partner da Empresa B)

Quando questionados sobre em qual etapa a empresa se encontra, não houve divergência entre respondentes da mesma empresa. Todas as três empresas se auto declararam em etapas posteriores ao desenho da Estratégia, sejam estágios iniciais de implementação ou de acompanhamento e revisão.

A realidade acima descrita pelos entrevistados reforça o que segundo Oliveira (2010), deve acontecer no momento de interligação da estratégia com o processo de mudança planejada. Fazer o plano funcionar é um obstáculo ainda maior do que propriamente desenhar o plano (Hrebiniak, 2008, p.11).

Vale destacar a persistência e o empenho das empresas na prática contínua e cíclica de todas as etapas do processo de Planejamento Estratégico: elaboração, implementação, avaliação e ação corretiva. Para Oliveira (2010), o processo de Planejamento Estratégico é executado no longo prazo, sendo sua utilização de caráter formal, sistemático e complexo, exigindo comprometimento e cooperação incessante da organização.

Por fim, a importância prática do processo completo de Planejamento Estratégico fica clara nos depoimentos. Para Kaplan e Norton (2005), o desempenho ruim está relacionado na ausência de vínculos entre a formulação da estratégia e a sua execução. As pessoas responsáveis pela execução dos processos precisam estar conscientes para implementá-los de forma válida.

6.3 Principais desafios na implementação das Estratégias concebidas no Planejamento

Com intuito de responder ao segundo objetivo específico, abaixo são apresentados os principais desafios na implementação das Estratégias que foram concebidas. O primeiro desafio destacado por 4 entrevistados está relacionado à questões culturais, e conseqüentemente, questões ligadas à pessoas.

O *Management Partner* da Empresa B destaca:

Com relação às dificuldades, considero que é sempre um conjunto de coisas. Em primeiro lugar, as questões culturais. Não havia, dentro da Empresa B, minimamente a cultura de se pensar o futuro, de se pensar movimentos culturais. Sócios extremamente técnicos com pouca visão de mercado, crescimento e estratégia. Por fim, pouco comprometidos com os resultados de longo prazo. (Management Partner da Empresa B)

Alguns termos correlatos foram utilizados nesse momento para expressar o mesmo sentimento, como por exemplo, falta de engajamento, falta de comprometimento. A Gerente de Negócios e Parcerias da Empresa C é categórica ao abordar a questão cultural.

No meu top of mind de dificuldades encontradas estão as questões culturais, principalmente pela mentalidade de profissionais antigos de casa. Tem hora que fica parecendo que somos instituições públicas, existe uma certa zona de conforto. Muitos não estão abertos ao novo, aquilo que é estratégico. E pior, ficam sabotando as iniciativas inovadoras e estratégicas nos corredores. (Gerente de Negócios e Parcerias da Empresa C)

Outro desafio relevante observado pela Analista de Planejamento da Empresa C é a questão do período ou oportunidade de tempo em que se deseja implantar a Estratégia. Balancear os esforços de implantação é crítico para não desperdiçar energia.

Entendimento do melhor tempo para implementação é crucial. No caso da Empresa C, após o desenho da Estratégia, foram priorizados 8 iniciativas. Duas foram descontinuadas e não tiveram o resultado o esperado. O que influenciou na minha opinião foi o momento errado de implantação. A equipe nem a empresa estavam prontos para aquilo. (Analista de Planejamento da Empresa C)

O presidente do Conselho da Empresa B cita também as dificuldades com o alinhamento de setores ou departamento ou escritórios muito heterogêneos entre si. Seja por questões de maturidade, culturais ou simplesmente geográficas.

Na minha opinião, as dificuldades passam pela grande distância geográfica, ou seja, as pessoas que devem estar envolvidas estão fisicamente distantes. Nós temos escritórios com realidades muito distintas. As necessidades, nível de maturidade, nível de governança, questões comerciais

e saúde financeira apresentam uma grande disparidade. Os desafios são maiores por sermos uma rede. Pelo fato de sermos uma rede formada por firmas independentes, cada sócio olha pro próprio umbigo. Eles priorizam os interesses particulares em detrimento dos planos de longo prazo construídos e compartilhados. Falta de uma visão de que ação como um todo pode trazer benefícios indiretos para a firma membro. Tem coisas que se fizermos juntos seremos mais fortes. (Presidente do Conselho da Empresa B)

A gerente Administrativo Financeiro da Empresa A faz uma crítica na forma com a qual a Empresa A se prepara para a etapa de concepção da Estratégia, o que por sua vez interfere diretamente no momento de implementação.

Acredito que deveríamos ir mais bem preparados para o momento de construção. Tem que ter um estudo melhor, precisamos ter mais bagagem para propor soluções que devem ser aderentes para executar depois. Nossa falta de conhecimento no momento de desenho nos leva a propor objetivos estratégicos distantes da realidade, dificultando a execução. Deveríamos incluir uma etapa prévia. (Gerente Administrativo Financeiro da Empresa A)

E por fim, tanto o Diretor de Operações da Empresa A, quanto o *Management Partner* da Empresa B pontuam o dilema de conciliar os interesses de curto e longo prazo. Afirmam que as rotinas do dia a dia muitas vezes concorrem em recursos e dedicação com os objetivos estratégicos. Segue abaixo:

A principal dificuldade é conciliar as tarefas do curto prazo com o longo prazo. A partir da elaboração do mapa estratégico, ele requer que as pessoas elencadas se dediquem para o engajamento e realização das ações. Muitas vezes, esses recursos não tinham horas disponíveis. Não era nem falta de vontade, mas sim falta de disponibilidade. Existe uma dificuldade muito grande de conciliação. (Diretor de Operações da Empresa A)

Aquilo que é de retorno de longo prazo sempre perde espaço para as demandas de curto prazo. A rotina puxa muito. Nos primeiros ciclos de planejamento, nos equivocamos ao concentrar os esforços de implementação. Não envolvemos os sócios juniors e gerentes. Já nos ciclos posteriores, procurou-se quebrar essa centralização. Não seria exequível a contratação de apenas um diretor executor. Inverteu-se o fluxo e envolveu-se muito mais pessoas, descentralizando e ganhando mais movimento e velocidade. (Management Partner da Empresa B)

Os desafios relatados pelos entrevistados são diversos, mas encontra no fator humano um denominador comum. Isto posto, de acordo com alguns autores, o sucesso de uma organização depende fortemente do comprometimento e da

participação dos empregados. Para Andrade (2011) e Tavares (2010), as organizações devem se concentrar na importância de comprometer e alinhar os empregados com suas estratégias, porque serão eles mesmos os protagonistas na implementação. Para Lima e Albano (2002), a participação e o envolvimento dos funcionários são fundamentais para o estabelecimento de uma cultura e um clima organizacional adequado em benefício da produtividade e alcance dos objetivos.

De acordo com os depoimentos acima, a resistência à mudança se dá tanto em nível individual quanto grupal. Para alguns autores Kotter (2000) e Oliveira (2010), os envolvidos no processo de Planejamento Estratégico focam mais nos próprios interesses e não nas ambições da empresa, ou seja, a relutância em pensar de maneira ampla e global é um dificultador para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização.

A realidade narrada pelos entrevistados demonstram os desafios de alinhamento quando se tem realidades distintas dentro de um mesmo ambiente corporativo. Nesse sentido, essa narrativa é condizente com o modelo proposto por Mintzberg e Quinn (2001), afirmam não existir um melhor caminho para a criação de uma estratégia, como também inexistente um único caminho para o direcionamento das organizações, porque formas bem diferentes funcionam em contextos particulares. Assim sendo, depreende-se a possibilidade de vários encaminhamentos dentro da mesma empresa.

A competição entre as demandas rotineiras de curto prazo e a dedicação para objetivos de longo prazo mostrou-se também um dificultador. Esse cenário reflete a opinião de Oliveira (2010) quando destaca que sem o devido balanceamento de esforços, corre-se o risco dos envolvidos exercerem apenas as funções mais básicas.

A seguir são apresentadas as melhores práticas das empresas no que tange à etapa de implementação da Estratégia planejada.

6.4 As melhores práticas para a implementação do Planejamento Estratégico

O terceiro objetivo desse estudo buscou compreender quais as boas práticas, ou seja, o conjunto de processos reconhecidos pelas empresas, no momento de implementação do Plano que fazem a diferença. Muitos desses procedimentos estão relacionados diretamente à formas de contornar as dificuldades elencadas no item anterior.

Em relação ao uso crescente de metodologias ágeis, a Gerente de Negócios e Parcerias da Empresa C diz:

Através Metodologias ágeis, como por exemplo, o *Scrum*³, todo dia tem alguém caminhando e avançando nos projetos Estratégicos. Isso é fundamental. Mudamos o *mindset*, estamos tirando as pessoas das caixinhas. Errar rápido para mudar a direção o quanto antes. (Gerente de Negócios e Parcerias da Empresa C)

Na mesma Empresa C, a Analista de Planejamento complementa.

Através de ciclos rápidos de acompanhamento e controle daquilo que está sendo implementado, utilizando ferramentas ágeis, temos mais chance de consertar a rota. Geralmente fazemos através de *sprints*⁴ trimestrais. Quanto mais rápido a gente errar, melhor é. Desperdiçamos menos tempo e energia no caminho errado. (Analista de Planejamento da Empresa C)

Fatores relacionados à comunicação interna que buscam cada vez mais o envolvimento das pessoas também foram citados pelos entrevistados.

Toda 6ª feira tem o *Friday Scrum* comandado pelos *Scrums Master*, justamente para o monitoramento das ações. Através de uma conta fechada no Instagram, cada setor faz uma live na qual todos os colaboradores que quiserem possuem acesso. É uma ferramenta gratuita e de grande alcance aliada nesse momento que queremos grande alcance e capilaridade. É importante lembrar que no nosso caso, as pessoas entram nas iniciativas de forma voluntária. Se ela não estiver sensibilizada, não adianta. As pessoas que não querem mudar, nunca vão mudar. Estão entrando já no terceiro ciclo. É nítido como está aumentando à adesão. (Analista de Planejamento da Empresa C)

O *Management Partner* da Empresa B reforça a importância de ferramentas tecnológicas que aumentam a velocidade e a cobertura das iniciativas de

³ *Scrum* é uma metodologia ágil que nasceu para gestão e planejamento de projetos de *software*. Atualmente é utilizada em diversos contextos e segmentos diferentes

⁴ O trabalho é dividido em iterações, que são chamadas de *Sprints*

comunicação.

Ferramentas de comunicação informais têm sido relevantes pela velocidade e um aumento de envolvimento. Em um primeiro estágio, envolvimento não significa compreensão. Mas é o primeiro passo. Uma linha de comunicação mais ampla e menos formal. Isso permite a descentralização e engajamento dos juniores. Comunicação é crítica, principalmente no desafio de sermos rede. Por exemplo, no nosso escritório de Belo Horizonte isso já acontece. O desafio é levar isso para os demais. (Management Partner da Empresa B)

Ir ao encontro de outras empresas para fazer *benchmarking*. Mais do que somente visitar ambientes inspiradores, participar de outros ecossistemas e fazer inovação aberta⁵ foi uma boa prática citada pela Gerente de Negócios e Parcerias da Empresa C.

Estamos participando de outros ecossistemas semelhantes para fazer *benchmarking*. Mais do que isso, muitas vezes vamos no parceiro e/ou potencial cliente para liderar momentos de *brainstorming* e mapeamento de novas oportunidades. Alguns momentos vamos como facilitadores do processo, outros como participantes. Criamos um produto que inclusive que é mapeamento das potencialidades dos clientes. É a cultura de *problem solving* na veia. (Gerente de Negócios e Parcerias da Empresa C)

Por fim, 3 entrevistados chamam a atenção para a importância de transformar o momento de implementação da estratégia em processo, em rotina, com gestão e um responsável muito bem definido. Segue abaixo o que relata o Diretor de Operações da Empresa A.

Logo após o momento de desenho da Estratégia, elencamos uma das pessoas que participou do processo para começar a ter dedicação exclusiva nos ritos e ferramentas de acompanhamento e cobrança. É preciso ter alguém que dê o ritmo nas execuções. Essa pessoa auxilia e apoia, não é a executora de tudo nos Planos de Ação. É apenas o responsável de não deixar o processo parar, de fazer a implementação continuar. (Diretor de Operações da Empresa A)

O Presidente do Conselho da Empresa B ressalta a contratação de um agente externo à organização para fazer a gestão do processo.

⁵ Inovação aberta é um termo criado em 2003 para as indústrias e organizações que promovem idéias, pensamentos, processos e pesquisas abertos, ou seja, fora dos “muros” da empresa

Uma das coisas que fizemos foi a contratação de uma consultoria para fazer o acompanhamento. Uma vez que todos os envolvidos nos Grupos de Trabalhos não são remunerados, é importante ter alguém neutro para corrigir. Adicionalmente, criamos 4 momentos ao longo do ano para que seja feito um *followup* e não deixar a distância enfraquecer as iniciativas. É preciso criar a proximidade. Esse momento de encontro e rediscussão é importante para as pessoas voltarem a se envolver no compromisso assumido de implementação da Estratégia. (Presidente do Conselho da Empresa B)

Ainda sobre a Empresa B, o *Management Partner* compartilha da mesma visão.

A contratação da consultoria fazendo o papel de um PMP⁶ é uma versão do mini diretor executivo, com um escopo reduzido, porém com o papel de coordenação e integração que o processo de implementação da Estratégia exige. (Management Partner da Empresa B)

Para Serra (2009), o exercício completo de Planejamento Estratégico deve ser flexível o suficiente para ajustar as modificações impostas pelo ambiente. Ser ágil na tomada de decisões, e principalmente na correção dos desvios, é um importante fator de competitividade.

A comunicação citada pelos entrevistados como uma boa prática comunga com o que Oliveira (2010) escreve. Para o autor, é imprescindível que as empresas criem sistemas de divulgação das informações correlacionadas, de forma abrangente e consistente na implementação do Planejamento Estratégico. Eventualmente, determinadas informações podem ser confidenciais durante um período de tempo para uma parte dos funcionários da empresa. Entretanto, isso não pode ser um impeditivo para uma boa comunicação. A comunicação estratégica consiste em definir o que é importante comunicar, quando e como (Corrado, 1994).

Segundo Kotler (1998), as empresas, na tentativa de melhorar seu desempenho no mercado em relação aos seus concorrentes, começam a praticar o benchmarking. Para Oliveira (2010), o benchmarking é um processo contínuo de investigação e de análise das estratégias de sucesso de empresas líderes e de excelência administrativa, que busca conhecer para posteriormente adaptar e melhorar essas referências na realidade da empresa.

⁶ Project Management Professional

A importância dos responsáveis pela Gestão Estratégica narrada pelos entrevistados está de acordo com o que diz Hitt (2008). Essas pessoas podem estar situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudar a empresa a atingir seus objetivos. Para Tavares (2010), gestão estratégica é um processo contínuo e dinâmico.

A seguir são apresentadas as proposições de melhoria do processo de implementação do Planejamento Estratégico.

6.5 Proposições de melhoria do processo de implementação do Planejamento Estratégico

O quarto objetivo específico buscou verificar quais as melhorias no processo de implementação as empresas mais sentiam necessidade. Apesar de realidade bem distinta dos entrevistados, observou-se que fatores relacionados ao maior envolvimento das lideranças empresariais e disciplina foram recorrentes.

O Presidente do Conselho da Empresa B destaca a importância de uma maior presença da líder regional.

É importante um maior envolvimento da diretora executiva regional. Ela, como sendo a profissional contratada para tal, tem como missão fazer acontecer o crescimento da região. Ela tinha que administrar as prioridades para ajudar no processo de implantação do planejamento estratégico e não simplesmente 2x por ano perguntar como estão as coisas. (Presidente do Conselho da Empresa B)

Para o Management Partner da Empresa B, consistência e liderança são pares importantes nesse processo.

O que precisamos é melhorar a persistência e resiliência. Não podemos nos cansar e deixar de fazer o que já estamos fazendo. Isso demanda comprometimento da alta cúpula para sempre melhorar e sofisticar. Metodologicamente, precisa-se implementar alguma ferramenta de comprometimento dos envolvidos. Algum acordo de compromisso, um SLA⁷ qualquer. (Management Partner da Empresa B)

⁷ *Service Level Agreement*

O Diretor de Operações da Empresa A confirma a necessidade de maior envolvimento dos líderes.

Na implantação, a alta gestão tem que acompanhar com uma periodicidade alta, para manter o engajamento e motivação da equipe, ressaltando assim a importância do processo. Aqui na Empresa A ainda não fazemos isso. É preciso fazer um filtro do que aconteceu e o que não aconteceu. (Diretor de Operações da Empresa A)

Na Empresa C, a Analista de Planejamento ressalta que mais do que a presença da liderança, é preciso demonstração clara de comprometimento e patrocínio das ideias.

Aqui na Empresa C precisamos melhorar no aspecto da liderança que inspira e patrocina esse novo jeito de pensar. Isso é essencial para garantir o sucesso na implementação. Os líderes tem consciência da necessidade de resultados, mas nem sempre transformam isso em gestos concretos. (Analista de Planejamento da Empresa C)

O papel do líder no processo é crítico. De acordo com Kotter (2000), a falta de participação e engajamento de funcionários é a consequência direta da ausência de gerenciamento e liderança.

Outra melhoria almejada é evidenciada no relato do Diretor de Operações da Empresa A. Ele correlaciona os produtos advindos da etapa de construção com as chances de sucesso no momento da implantação.

No momento de desenho da estratégia, uma das coisas que é fundamental é que os objetivos chave sejam específicos e práticos. Não dá para elocubrar e viajar muito. Não pode ser muito macro, isso vira um dificultador muito grande no momento da implantação. Estabeleça objetivos menores. Cultura ágil, *sprint* menores. Objetivos mais tangíveis. Hoje em dia, não adianta pensar muito no longo prazo. O objetivo tem que ser exequível. Tem que estabelecer steps, objetivos chave parciais. Quebre-os em 3 ou 4 objetivos menores. (Diretor de Operações da Empresa A)

Para Tavares (2010), os objetivos podem ser decompostos em objetivo geral, o qual abrange toda a organização; e específicos, correspondentes às áreas funcionais e sua abrangência é em médio prazo.

Assim, espera-se que esta pesquisa traga novos entendimentos e elementos acerca dos fatores determinantes na implementação de Planejamentos Estratégicos em empresas prestadoras de serviços. É importante ressaltar que os processos são específicos e se variam de acordo com cada linha de gestão. Um processo de Planejamento Estratégico é único em suas idiosincrasias, sofrendo influência da natureza da organização, cultura, porte, segmento e origem. (Tavares, 2000)

7 Considerações Finais e Recomendações

O objetivo desta dissertação, conforme apresentado no capítulo de introdução, foi identificar os principais fatores que influenciam na implementação das Estratégias concebidas nos processos de Planejamento Estratégico em empresas prestadoras de serviço.

Foi realizado um estudo com 3 empresas, entrevistando um total de 6 pessoas que estavam diretamente envolvidas nos respectivos processos de Planejamento Estratégico. Tal abordagem não nos permite grandes generalizações, mas fornece algumas contribuições empresariais genéricas. De modo geral, encontra-se na literatura materiais exaustivos de modos de planejamento e suas estratégias, mas os fatores que influenciam na implementação são restritas, especialmente no nicho de prestadoras de serviço.

Após a apresentação das bases teóricas que fundamentaram o processo de pesquisa, definição da metodologia e a efetivação do trabalho de campo, realizou-se a discussão dos resultados, a busca em relacionar os resultados das análises aos objetivos específicos e em conjunto buscam o alcance do objetivo geral da pesquisa. Atento às melhores práticas de pesquisa tentou-se, sempre que possível, estabelecer o diálogo entre os diferentes autores do referencial teórico.

Esse capítulo conclui o trabalho, incluindo as considerações gerenciais, limitações da pesquisa, suas contribuições e sugestões para trabalhos futuros.

7.1 Conclusões

Diante da análise dos dados e das considerações e conclusões apresentadas, é possível afirmar que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, pois permitiu, por meio deste estudo, constatar que os principais fatores determinantes na implementação da Estratégia possuem um aspecto em comum: as pessoas.

Quando se resgata as respostas dos entrevistados, percebe-se o elemento humano como sendo preponderante quando se fala de engajamento, motivação, comunicação, liderança e até mesmo cultura ágil. A falta dessas características

citadas interferem negativamente no processo de implementação. Desta maneira, na visão dos respondentes, os desafios em relação aos funcionários se mostraram elementares para o sucesso da implementação do Planejamento Estratégico.

Outra importante constatação na pesquisa é que para contornar eventualmente essas dificuldades no momento de implementação, as 3 empresas tentam transformar o Planejamento Estratégico em abordagens de processos em detrimento de um olhar somente de *design*. É a clássica dicotomia entre arte e ciência. Através da adoção de ritos formais de acompanhamento e monitoramento, as 3 empresas apostam na processualização da implementação da Estratégia para aumentar suas chances de sucesso. Vale lembrar a relevância que os conceitos *lean* e ágeis vem ganhando no momento de escolha metodológica.

Uma percepção a partir deste estudo é que a bibliografia visitada universaliza um possível modelo para orientar as decisões da execução, através dos seguintes passos: o entendimento de como o desenho da estratégia afeta sua execução, a gestão da mudança de forma efetiva, incluindo aquelas culturais, o entendimento do poder e seu uso para o sucesso da execução, o desenvolvimento de arquiteturas organizacionais que inspirem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara definição de responsabilidades, o desenvolvimento de controles, a provocação para a adoção de uma cultura de apoio à implementação e, finalmente, o emprego da liderança como forma de patrocínio para a execução.

Quadro 4 – Passos para execução estratégica

Passos para execução estratégica	Autor
o entendimento de como o desenho da estratégia afeta sua execução	Mintzberg e Quinn (2001), Lima e Albano (2002), Andrade (2011)
a gestão da mudança de forma efetiva, incluindo aquelas culturais	Kotter (2000), Tavares (2000)
o entendimento do poder e seu uso para o sucesso da execução	Oliveira (2010), Corrado (1994)

o desenvolvimento de arquiteturas organizacionais que inspirem o compartilhamento das informações	Mintzberg e Quinn (2001)
a coordenação e uma clara definição de responsabilidades	Mintzberg e Quinn (2001), Lima e Albano (2002), Andrade (2011)
o desenvolvimento de controles, a provocação para a adoção de uma cultura de apoio à implementação	Kotter (2000), Oliveira (2010), Corrado (1994)
emprego da liderança como forma de patrocínio para a execução	Oliveira (2010), Corrado (1994)

Fonte: próprio autor

7.2 Recomendações gerenciais

Os gestores de Estratégia possuem dilemas urgentes do dia a dia para resolver e objetivos estratégicos para perseguir. Enquanto alguns somente esperam que a teoria de implementação da estratégia se desenvolva, esta pesquisa oferece algumas recomendações gerenciais.



Figura 5 - Síntese do modelo conceitual

Fonte: próprio autor

Estas seriam:

- 1- Esforce-se para deixar os papéis claros entre a equipe. É importante ter a divisão de responsabilidade bem alinhada com todos;
- 2- Mantenha a motivação e engajamento alto na equipe. No fim, é tudo sobre pessoas. O sucesso depende de altos níveis de colaboração da

- equipe;
- 3- Seja ágil em todas as etapas do Planejamento Estratégico, desde o desenho até a implementação e acompanhamento. As dinâmicas de mercado cada vez mais velozes e competitivas obriga uma nova postura. Erre mais rápido para poder corrigir a tempo;
 - 4- Invista recursos (tempo, pessoas, dinheiro e energia) em atividades consistentes de comunicação da Estratégia. O líder possui um papel único nesse momento, de inspiração dos seus liderados. Ele deve agir com coerência diante daquilo é falado e feito;
 - 5- Na dúvida entre o mapa e o terreno, acredite sempre no terreno. Não se apegue friamente no que foi construído no papel, na hora de implementar, confie no que a realidade e o mercado estão de apresentando;

Quadro 5 - Síntese das recomendações gerenciais

Recomendações Gerenciais	Autor
Esforce-se para deixar os papéis claros entre a equipe	Mintzberg e Quinn (2001), Lima e Albano (2002), Andrade (2011)
Mantenha a motivação e engajamento alto na equipe.	Kotter (2000)
Seja ágil em todas as etapas do Planejamento Estratégico	Serra (2009),
Invista recursos (tempo, pessoas, dinheiro e energia) em atividades consistentes de comunicação da Estratégia	Oliveira (2010), Corrado (1994)
Na dúvida entre o mapa e o terreno, acredite sempre no terreno	Kotler (1998), Oliveira (2010), Tavares (2010)

Fonte: próprio autor

7.3 Contribuições e limitações

Existe uma lacuna entre as teorias desenvolvidas na academia e a sua verdadeira utilização pelas organizações. O Planejamento Estratégico mostra-se uma ferramenta gerencial com vários benefícios para a competitividade das empresas,

porém em algumas empresas tal fato é ignorado. Este trabalho visa contribuir para diminuir a lacuna existente entre o desenho da Estratégia e a sua implementação, à medida que levanta os principais fatores de influência nesse processo.

Como limitações do trabalho, o caráter exploratório em 3 empresas nos leva à baixa capacidade de generalização, limitando os resultados encontrados. Mesmo assim, enxerga-se que alguns pontos podem sim ser generalizados a outras empresas do mesmo segmento.

O estudo tem um viés de observação participante, uma vez que o autor foi consultor responsável pelo desenho da Estratégia nas 3 empresas. Os respondentes podem ter se sentido intimidados e/ou influenciados pela linguagem do autor no momento das entrevistas.

Outra limitação refere-se à tentativa de entender o contexto de implantação do Planejamento Estratégico nas empresas apenas pela ótica da alta direção, exceto no caso da entrevistada Analista de Planejamento da Empresa C. Apesar de todos os entrevistados terem se envolvido diretamente na implantação do Planejamento Estratégico na sua respectiva empresa, os resultados podem não ter refletido a opinião de todos os outros funcionários que participaram do processo.

7.3 Trabalhos Futuros

Sugere-se que os resultados desta dissertação sejam validados com a realização de outros estudos em empresas prestadoras de serviço. O levantamento sobre uma amostra maior e uma avaliação quantitativa e qualitativa seria oportuno tanto em termos de confirmação quanto de quantificação.

Finalmente, sugere-se a elaboração de pesquisas que analisem mais detalhadamente a percepção dos empregados e demais envolvidos na metodologia do Planejamento Estratégico.

Referências

- Ambler, S. (2005). *Feature Driven Development (FDD) and Agile Modelling*. Recuperado de <http://www.agilemodeling.com/essays/fdd.htm>
- Andrade, A. R. (2012). *Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, M.(2009). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 9.ed. São Paulo: Atlas.
- Ashmore, S. & Runyan, K. (2014). *Introduction to Agile Methods*. Addison-Wesley Professional.
- Baía, E. S., Freitas, V. da S., Leite, N. R. P., Campos, M. V. & Albuquerque, L. G. (2005). *Comprometimento Organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP*. São Paulo.
- Brum, A. de M. (2008). *Endomarketing de A a Z*. (2a ed.) Porto Alegre: Dora Leuzzatto.
- Carvalho, A. V.; Serafim, O.C. G. (1995) *Administração de recursos humanos*. (2a ed.) São Paulo: Pioneira.
- Certo, S. C. (2003). *Administração moderna*. (9a ed.) São Paulo: Pearson.
- Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação: quem não se comunica (...)*. Trad. Bárbara T. Lambert. São Paulo: Makron Books.
- Costa, E. A. (2004). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Costa, E. A. (2012). *Gestão estratégica: construindo o futuro de sua empresa – fácil*. São Paulo: Saraiva.
- Engelhardt, P., & Möller, K. (2017) *OKRs - Objectives and Key Results. Controlling*.
- Favaro, K. (2015). Defining Strategy, Implementation and Execution. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/03/defining-strategy-implementation-and-execution>.
- Fischmann, A. A. & Almeida, M. I. R. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. (2a ed.) São Paulo: Atlas.
- Gianesi, I. N. (1994) *Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.

- Hernandes, J. M. da C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n. 2, p. 31-45, abr.-jun.
- Hitt. M. A, Ireland, R, Duane, Hoskisson E & Robert. (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Hrebiniak, L. G. (2008). *Fazendo a estratégia funcionar*. O caminho para a execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman.
- Horan, S, Connerty, M. (2017). Good Strategy Execution Requires Balancing 4 Tensions. *Revista Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. (15a ed.) Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia - como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócio*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *A Execução Premium*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Klau, R. Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs. Recuperado <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>, Maio 2019.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1993) *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasi.
- Kotter, P. J. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Larman, C. (2007). *Agile and iterative development*, Boston: Addison-Wesley.
- Leffingwell, D. (2007). *Scaling software agility: Best practices for large enterprises*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
- Leite, Nildes R. & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *RevAdm*, São Paulo, v.46, n.1.

- Lima, S. M. & Albano, A. G. B. (2002) Um estudo sobre clima e cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. *Revista CCEI URCAMP*, v.6, n.10.
- Liou, S. (2008). *Analysis of the concept of organizational commitment*. Nursing Forum, v. 43, n. 3.
- Marchesi, A. (2005). *Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo*. São Paulo: ABERJE.
- Mankins, M. (2017). 5 ways the best companies close the strategy – execution gap. *Revista Harvard Business Review*.
- Matos, G. G. (2004) *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Tradução James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4.
- Mohamed, F., Taylor, G & HASSAN, A. (2006). Affective commitment and intent to quit: The impact of work and non-work-related issues. *Journal of Managerial Issues*, v.18, n. 4.
- Nassar, Paulo (2005). *Comunicação interna: a força das empresas*, v.2. São Paulo: ABERJE.
- Oliveira, A. J & Superti, E. (2002). Participação nos Lucros e Resultados – PLR: um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 28 ed. São Paulo: Atlas.
- Pateman, C. (1992). *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e terra.
- Perez Jr. J. H. O., Luís M. & COSTA, R. G. (2005) *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo: Atlas.
- Polidoro, Márcio. (2005). *Comunicação interna e reconhecimento*. São Paulo: ABERJE.
- Porter, M. E. (1995). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K. (2000). *Estratégia empresarial*. (2a ed.), São Paulo: Campus, 2005

- Rico, D. F., Sayani, Hasan, Sone & Saya. (2009). *Business Value of Agile Software Methods: Maximizing ROI with Just-In-Time Processes and Documentation*. J. Ross Publishing Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Sausen, J. O. (1998). O futuro do planejamento estratégico: análise da prática e perspectivas. *Anais do 16 Encontro Nacional De Engenharia De Produção*. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.
- Schmidt, E., Rosenberg, J., & Eagle, A.(2014). *How Google Works*. New York: Grand Central Publishing.
- SeifferT, P. Q. & Costa, J. A. da S. (2007) *Estruturação Organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura*. São Paulo: Atlas.
- Senge, Peter M. (1998). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. (2a ed.). São Paulo: Best Seller.
- Schwaber, K. (1996). *SCRUM development process*. Proceedings of ACM SIGPLAN on Objected-Oriented Programming, Systems, Languages, & Applications (OOPSLA '96).
- Schwaber, K. (2004) *What is Scrum?* Recuperado <http://www.scrumalliance.org/system/resource/file/275/whatIsScrum.pdf>.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *The Scrum Guide*. Scrum.Org and ScrumInc.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Scramim, F. C. L; Batalha, M. O. (1997). *Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados*. *Anais do 17 ENCONTRO NACIONAL De Engenharia De Produção*. Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS.
- Silva, E. L. & menezes, E. M. (2000) - *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. LED/UFSC. Florianópolis.
- Sommerville, I. (2007). *Software Engineering*. (7a ed.) Harlow: Addison-Wesley.
- Stellman, A. & Greene, J. (2014) *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban*. s.l.:O'Reilly Media, Inc.
- Sobanski, A.R.(1995) *Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos*. (Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. FEA-USP).,
- Sutherland, J., & Schwaber, K.(2007). *The Scrum Papers: Nuts, Bolts, and Origins of an Agile Process*. Origins.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1996). The new new product development game. *Harvard Business Review*.

Tavares, M. C. (2010). *Gestão Estratégica*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.

Terence, A.C.F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil).

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.

Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Zanelli, J. C. & Borges-Andrade, J. E. & Bastos, B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Wack, P. (1998). *Cenários: águas desconhecidas à frente*. In: Montgomery, C. A.;

Witta, N & Leonard, O. (2017). How the most successful teams bridge the strategy – execution gap. *Revista Harvard Business Review*.

Wilson, I. (1990). The state of strategic planning. *Technological Forecasting and Social Change*, n. 37.

Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas

Essa entrevista tem por objetivo a coleta de dados para a pesquisa que venho desenvolvendo para dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, intitulada: “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Fatores determinantes na implementação da Estratégia em empresas prestadoras de serviço”.

Meu objetivo é avaliar os fatores que influenciam na implementação do Planejamento Estratégico segundo a visão dos gestores e/ou lideranças da empresa que atuaram no processo.

Em razão do caráter estratégico das informações, as mesmas serão tratadas de maneira reservada e confidencial.

IDENTIFICAÇÃO DO(S) ENTREVISTADO(S)

- Idade:
- Cargo/função:
- Tempo na empresa:
- Quantos funcionários tem a empresa:

QUESTÕES

1 - Em sua opinião, qual a importância do processo completo de Planejamento Estratégico na Empresa? (Design, Implantação, Acompanhamento, Revisão)

2 - Em qual etapa a empresa se encontra ?

3 - Quais têm sido / Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação do Planejamento Estratégico da empresa?

4 - Quais as melhores práticas adotadas pela empresa para atenuar estas dificuldades encontradas no processo de implementação do Planejamento Estratégico na empresa?

5 - Quais as proposições de melhoria para a etapa de implementação da empresa para atenuar estas dificuldades encontradas no processo de implementação do Planejamento Estratégico na empresa?