



**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

RELATÓRIO TÉCNICO Nº 3

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FATORES DIFICULTADORES E FACILITADORES EM SUA
IMPLEMENTAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE MÉDIO PORTE DE MG**

*Carina Coelho Ribeiro, Mestra em administração pela Fundação Pedro Leopoldo
Mauro Calixta Tavares, Doutor em Administração pela FEA/USP*

Pedro Leopoldo, Abril de 2012



SÉRIE RELATÓRIOS TÉCNICOS
Mestrado Profissional em Administração

Comitê Editorial:

Domingos Antônio Giroletti

Mauro Calixta Tavares

Ronaldo Lamounier Locatelli, Coordenador

Relatórios

- 01 **A Transferência de Tecnologia da UFMG para uma Empresa Privada: processo e resultados**

Autores: *Maria do Rosário Alves de Oliveira e Domingos Antonio Giroletti*

- 02 **Compras Eletrônicas na Magnesita Refratários**

Autores: *David Jeffeth Tavares Lopes e Tarcísio Afonso*

- 03 **Planejamento Estratégico: Fatores Dificultadores e Facilitadores em sua Implementação em uma Indústria de Médio Porte de MG**

Autores: *Carina Coelho Ribeiro e Mauro Calixta Tavares*



1	Introdução	03
2	Planejamento Estratégico e Suas Implicações	04
3	Procedimentos Metodológicos	08
4	Análise dos Resultados	09
5	Considerações Finais	12
	Referências	14

1. Introdução

Com a chegada dos modelos de planejamento estratégico, principalmente na década de 1970, houve uma aceitação gradual, tanto das organizações empresariais quanto das academias. A contínua busca das empresas, em se tornarem mais atrativas em seus mercados, auxilia no estabelecimento de objetivos e políticas, bem como no desenvolvimento de ações que as possibilitam conhecerem melhor o seu ambiente de negócio.

Essa adaptação da organização ao ambiente, também conhecida como teoria da contingência, se fundamenta no entendimento de que não há nada absoluto nas organizações representado pela relação “se... então”, em oposição às teorias anteriores, do tipo “causa... efeito”. Desde 1970, o planejamento estratégico passou a condicionar a seleção de modelos e ferramentas de análise ao estudo prévio do ambiente de negócios e não somente da estrutura organizacional, para então definir uma estratégia coerente com as potencialidades da organização e as restrições e condicionantes impostas pelo mercado (MORGAN, 1996).

As metodologias clássicas para tal passaram a ser largamente utilizadas como multiplicadoras de competências, no âmbito acadêmico ou empresarial. Assim, as empresas de todos os portes se esforçam para sobreviver no mercado e muitas delas não conseguem analisar corretamente seu ambiente interno e externo. Assim, o planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado ou do presente (OLIVEIRA, 2010b). Auxilia a compreensão de que a administração estratégica atua ou sofre a influência da cultura empresarial, envolvendo mudanças profundas que contribuem para certos efeitos negativos, como a extinção de determinadas empresas.

É preciso ainda, não se descuidar dos obstáculos oferecidos à implementação do planejamento estratégico, isso porque ele poderá provocar conflito de mentalidades, entre o hoje e o amanhã, como também poderá representar uma transição entre duas visões de mundo, que vão afetar evidentemente as ideologias administrativas e as crenças dos seus executores.

Diante disso, este estudo tem por propósito analisar quais fatores interferiram negativa ou positivamente na implementação do planejamento estratégico sob a ótica dos seus gestores, em uma indústria de médio porte. Para tanto, quatro objetivos foram traçados, a saber: (a) apresentar os antecedentes da organização que orientou a elaboração de seu planejamento estratégico; (b) descrever as etapas do processo do PE adotado pela empresa; (c) levantar as dificuldades da empresa na implementação do seu Planejamento Estratégico; (d) analisar como a empresa tem lidado com as dificuldades.

Cabe informar que a empresa sob análise foi fundada em 1986 por dois empreendedores que, ao longo do tempo, conseguiram fazer dela uma organização de sucesso no setor de embalagens de XYZ. Entretanto, a velocidade das mudanças, as exigências dos clientes, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho e a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais levaram-na a realinhar suas práticas de gestão e suas estratégias, exigindo também dos trabalhadores competências que vão além da simples execução de tarefas. Nesse sentido, Rocha (2001) afirma que a nova realidade, caracterizada pela alta competitividade, impulsionada principalmente pelo fenômeno da globalização, passou a apontar para o desenvolvimento e utilização de novos modelos de gestão visando o cliente, a competitividade e o mercado.

Cada estratégia implica qualificações e exigências diferentes para seu sucesso, e este resulta das diferenças do modelo organizacional, dos padrões diversos de investimentos e dos tipos diferentes de lideranças e culturas de aprendizagem (TAVARES, 2000). Para que os esforços resultantes de estratégias sejam bem-sucedidos, precisam ser consistentes com a natureza das mudanças ocorridas no ambiente.

Este relatório é relevante para a academia, ao fato de que, na visão teórica, apesar das inúmeras contribuições de autores, muitos questionamentos existem sobre qual seria um modelo de planejamento estratégico que leve a implementações com menor número de fatores dificultadores e com maiores índices de sucesso. Como pouco se estudou sobre esse assunto em território brasileiro, este estudo pretende preencher parte dessa lacuna. Kaplan e Norton (2001) citam pesquisas mostrando que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que sua qualidade em si, e que apenas 10% das estratégias implementadas são executadas com êxito, concluindo que o verdadeiro problema não é a má estratégia e sim a má execução. E, para a empresa estudada, esta pesquisa pode trazer-lhe maior conhecimento sobre os ajustes de implementação de suas estratégias e auxiliá-la na identificação de oportunidades de melhorias, uma vez que, como organização que atua em setores competitivos, apenas sobrevive quando compete com excelência.

2. Planejamento estratégico e suas implicações

O planejamento estratégico pode ser considerado sob diferentes vertentes em suas diferentes épocas. Na década de 1960, como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas (CHANDLER, 1962). Na década de 1970, como um padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar essas metas, formuladas de forma a definir em que negócio a empresa atua ou deveria atuar, e o tipo de empresa que ela deveria ser (ANDREWS, 1971). Já na década de 1980, ele era entendido como o que determinava o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e estabelecia as diretrizes para coordená-las, de forma que a empresa pudesse lidar com o ambiente externo mutante e exercer influência sobre ele. Assim, a estratégia articulava o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela estava lutando para ser (ITAMI; ROEHL, 1987). Na década de 1990, Nakagawa (1995) o conceituou como um processo lógico e sistemático com objetivos futuros e com tomadas de decisão no presente, iniciado com a avaliação da situação da empresa e comparando com seus resultados do passado.

Atualmente, outras definições podem ser consideradas, tais como o processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais (TAVARES, 2000) ou sequência passo a passo das ações necessárias para atingir os principais objetivos, expressando como esses serão alcançados dentro dos limites impostos pelas políticas (Hunger e Wheelen, 2002). Já para Oliveira (2010b), por sua vez, existem dois ambientes (interno e externo) que deve ser considerado no planejamento estratégico como a melhor para interagir com os fatores externos.

A formulação de estratégias pode ocorrer, por sua vez, como um planejamento estratégico, no qual há etapas a serem consideradas (estratégia, objetivos ou metas, políticas, programas, táticas e planos operacionais). O processo de planejamento estratégico, na visão de Oliveira (2010a), pode ser iniciado pela definição da visão da empresa, em seguida, são estabelecidos

os valores que a representam e, posteriormente a identificação da missão da empresa, sua razão de ser, que define seu posicionamento estratégico. Todas estas partes precisam estar devidamente organizadas, pois a falta de uma delas pode criar determinados problemas no processo de planejamento.

De maneira geral, observa-se que a realidade empresarial constitui-se por intensas mudanças gerenciais, oriundas das variações mercadológicas nessa realidade. Posto isso, é necessário que as empresas busquem ferramentas capazes de auxiliá-las em busca de melhores práticas, podendo ocorrer, por exemplo, com o uso do *benchmarking*.

Na perspectiva de Certo e Peter (2010), as informações necessárias para que se inicie o processo de formulação de estratégias provêm da análise do ambiente, seja ele interno ou externo. Tavares (2000), por sua vez, afirma que o processo para a elaboração e implementação da gestão estratégica implica, necessariamente, a delimitação do negócio, a formulação da visão, da missão e o inventário das competências distintivas. Um processo de gestão estratégica é complexo porque segue as características próprias de cada organização: sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e o clima, fatores que certamente influenciarão a maneira como esse tipo de atividade será desenvolvido. Os diagnósticos estratégicos externos e o interno, também conhecido por análise SWOT, devido a sua formulação (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) levam à construção de cenários ideais para uma organização. O diagnóstico estratégico externo corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações, e estuda as dimensões setoriais e competitivas (TAVARES, 2000).

Para Tavares (2000, p.355), “a estratégia precisa ser articulada em termos de possíveis mudanças nos processos, nas pessoas e nos recursos que demandará. Assim, alguns cuidados devem ser tomados no sentido de aumentar suas chances de êxito”. Quando se implementa uma estratégia, inicia-se um momento decisivo no processo decisório, pois resulta da disposição do alto comando em tomar decisões críticas de todo o processo desenvolvido. O desafio para atender às demandas do momento e os requerimentos para o futuro encontra-se no coração da gestão estratégica e baseada na análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) pelas seguintes razões: (a) O ambiente em que a organização estará atuando no futuro será diferente do de hoje, que será direcionado pelas mudanças de hábitos dos consumidores, mudanças tecnológicas, regulamentatórias, competitivas, de novos produtos, entre outras, que continuamente estarão ocorrendo; (b) O sucesso futuro da organização depende da maneira como percebe essas mudanças e empreende mudanças para atendê-las; algumas podem ocorrer incrementalmente, e outras de forma inovadora; e (c) A organização precisa estabelecer um elo entre a concepção da estratégia e sua implementação para que seja bem-sucedida.

Uma vez desenvolvida a estratégia, as empresas devem converter o pensamento em ação. Para alcançar esse resultado com eficácia deve-se abandonar a sabedoria convencional referente à realização da mudança (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.146) e atuar com a liderança ‘ponto de desequilíbrio’, que cria condições para a superação de obstáculos, ao mesmo tempo em que se conquista o comprometimento dos empregados em relação à ruptura necessária do *status quo*.

Nessa perspectiva, a qualidade da implementação das estratégias é o resultado de três pontos, a saber: (a) qualidade na formulação das estratégias, inclusive as alternativas; (b) qualidade na escolha das estratégias básicas; e (c) qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implementação das estratégias (Oliveira, 2010a). Já na opinião de

Kaplan e Norton (2001), a formulação da estratégia consiste em considerar temas estratégicos que refletem a visão dos executivos quanto ao que deve ser feito internamente para a obtenção de resultados estratégicos. Na visão dos autores, os processos internos se refletem no ambiente externo.

Assim, pode-se dizer que a administração estratégica é composta, além do planejamento, também pela estruturação organizacional, pelo processo diretivo, pelo sistema de avaliação e acompanhamento, bem como pela efetivação da mudança planejada na empresa. Com o intuito de interligar as estratégias com a estrutura organizacional, os objetivos e estratégias podem ser distribuídos pela estrutura hierárquica da empresa de acordo com as áreas funcionais, atividades ou equipes de trabalho, ou mesmo por processos previamente estabelecidos em uma rede escalar de objetivos e estratégias.

Segundo Oliveira (2010a), a interligação da estratégia com os objetivos deve ocorrer em dois momentos: com relação ao sistema de controle, avaliação e acompanhamento ela deve ocorrer em tempo real. Quanto à sua interligação com o processo de mudança planejada ou de desenvolvimento organizacional, o processo deve ser realizado em médio ou em longo prazo com o intuito de que o nível de resistência das pessoas seja baixo.

Como a “execução é um processo e não o resultado de uma decisão ou ação isolada, mas o resultado de uma série de ações e decisões integradas ao longo do tempo” (HREBINIAK, 2008, p.11), fazer o plano funcionar é um desafio ainda maior do que criá-lo. E, embora possa haver na realidade uma separação entre as tarefas de planejamento e execução, as duas apresentam grande interdependência. O planejamento afeta a execução que, por sua vez, afeta as mudanças na estratégia e no planejamento ao longo do tempo. Na opinião de Hrebiniak (2008, p.31), a execução da estratégia está relacionada não apenas às questões de ‘por que’, mas também de ‘como’. Gerentes são remunerados por ‘agir’ e também por ‘saber’, e isto implica a restrição da ação em qualquer abordagem para a execução de estratégias. Geralmente, gerentes desejam um roteiro de ação, tipo “diga-nos o que fazer, quando e em qual sequência”. E sem um guia ou modelo, os esforços simplesmente não ocorrem em uma maneira lógica, e é difícil desenvolver um plano de execução.

Conforme Tavares (2000), tornar clara uma estratégia é apenas um dos passos necessários a uma gestão estratégica bem-sucedida, porque sua implementação corresponde a um momento importante no processo decisório. Assim, pode acontecer a possibilidade de a implementação de estratégias poder dispensar arranjos especiais ou de aparato formal nos seguintes casos: momentos de procura maior que oferta, inexistência ou incipiência de concorrência, mudanças ambientais lentas, ausência de possibilidade de mudança nos produtos da empresa e da concorrência, forte regulamentação e interferência governamental. Contudo, essas situações geralmente são temporárias, o que demanda um estado de alerta constante por parte dos executivos. Assim, a organização deve aprimorar e manter um perfeito funcionamento de seu sistema de informações gerenciais e um adequado fluxo de comunicação.

Na opinião de Oliveira (2010b), as principais causas de dificuldades são algumas confusões constatadas no mercado sobre o próprio conceito de planejamento estratégico: em primeiro lugar, um planejamento estratégico não é um instrumento administrativo para resolver todos os problemas de uma empresa, mas um efetivo conjunto de técnicas e análises, como já abordado e, em segundo lugar, esse planejamento estratégico deve ser adequadamente utilizado pela empresa. Se um bom planejamento não for feito, ocorrem falhas durante a implementação. No que tange às pessoas, o autor afirma que a interação inadequada da alta

administração junto aos funcionários resulta em 'falta de participação e envolvimento' e em 'falta de comprometimento'.

Diante dessas dificuldades, outros pontos podem ser destacados como fatores que afetam a implementação de um planejamento estratégico: (a) Falta de participação e envolvimento (contribuindo para a falta de qualidade das decisões e da administração, também para satisfação e a motivação das pessoas), (b) falta de comprometimento (pouco engajamento com as atividades, alta rotatividade, falta de empenho e inovação nas atividades, baixa produção e falta de responsabilidade), (c) resistência às mudanças (resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivariam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio), (d) Deficiências, ruídos ou bloqueios no processo de comunicação (nem sempre aquilo que o emissor deseja informar é precisamente aquilo que o receptor decifra e compreende).

Diante disso, a empresa deve levar em consideração como lidar com as dificuldades. Em relação à busca de participação e envolvimento dos funcionários, sabe-se que o papel do líder é indispensável para o sucesso. Kotter (2000, p.26) afirma que a falta de participação e envolvimento de empregados é o reflexo da ausência de gerenciamento e liderança. Para o autor, a liderança define como deverá ser o funcionamento, alinha o pessoal a essa visão e a inspira para a ação, apesar dos obstáculos.

A falta de comprometimento dos funcionários talvez seja o principal problema que as empresas se defrontam para efetivar seus resultados, pois podem atuar apenas no desenvolvimento e aplicação de instrumentos facilitadores para o processo de aumento do nível de comprometimento das pessoas, e essa tem sido uma luta eventualmente inglória (OLIVEIRA, 2010b). Da mesma forma, para criar comprometimento deve haver “um sentimento de comunhão entre os [...] funcionários, um sentimento de ligação, propriedade e participação em tudo”, levando os funcionários a sentir que fazem “parte de uma comunidade coesa, satisfatória e que possui um destino compartilhado”.

No que tange às resistências, sabe-se que muitas vezes programas de mudanças são iniciados sem troca de incentivos para reforçar comportamentos novos e desejados. Uma mudança é esperada, mas pode ser constatado frequentemente que antigos comportamentos ainda são reforçados e recompensados. Torna-se, então, necessário, que a organização reconheça e recompense empregados que percebem e se empenham nos novos e desejados comportamentos, como afirma Durant (1999), e elimine todos os processos associados aos antigos métodos. Esta afirmativa reflete a opinião de Ulrich *et al.* (2001), quando destacam que modificações no sistema de recursos humanos (RH) tais como provimento de pessoal, treinamento, avaliação, recompensas, estrutura e comunicação adequada constituem fatores críticos de sucesso da mudança.

Hrebiniak (2008), por sua vez, ressalta sete medidas para reduzir à resistência às mudanças, dentre as quais (a) as pessoas envolvidas precisam sentir que a mudança é algo importante, que partiu delas – não que foi imposta por outros; (b) a mudança deve ter o apoio dos escalões superiores da organização; (c) as pessoas vêem a mudança como algo que reduz, não aumenta as dificuldades no trabalho; (d) a mudança deve ser consistente com os valores das pessoas; (e) as pessoas têm de perceber que sua autonomia e segurança não estão ameaçadas; (f) as comunicações relativas à mudança devem ser eficazes e apropriadas; e (g) os incentivos se propõem estar efetivamente vinculados à mudança.

O significado da gestão estratégica de pessoas implica admitir que, quando as organizações passam por transformações, o papel dos executivos de recursos humanos é ajudá-las a identificar um processo específico para administrar a mudança de maneira adequada (ULRICH, 1998; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Em relação à comunicação, o principal benefício que se busca em um processo de comunicação adequada é o fortalecimento e construção de relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a organização e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação. Só assim é possível compreender e melhor atender os clientes externos, diminuindo custos, tempo e proporcionando um clima interno mais harmônico no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridades.

Nesse sentido, Kotter (2000) sugere que o tempo e a energia necessários para uma comunicação eficiente estejam diretamente relacionados à clareza e simplicidade das mensagens e de acordo com alguns parâmetros, assim evita-se a deficiência e o ruído dessa. Nada mina mais a comunicação de uma visão de mudança do que o comportamento inconsistente de alguns elementos chave. As implicações são enormes, ou seja, tentar vender uma nova forma de agir antes que a alta diretoria possa incorporá-la e deixar de monitorar o comportamento da diretoria para identificar e resolver inconsistências entre palavras e ações. Nas transformações bem-sucedidas, as inconsistências importantes nas mensagens aos funcionários devem ser resolvidas explicitamente e sem posicionamentos ambíguos. Para uma análise mais aprofundada, consultar Ribeiro (2012).

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa possui abordagem exploratória, uma vez que se procurou verificar as dificuldades de implantação do planejamento estratégico na empresa analisada, denominada de XYZ. A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 2007) e é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando à familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisado são, geralmente, insuficientes.

O método de pesquisa utilizado é a pesquisa qualitativa, que contribui para desvelar as inter-relações entre os atores e o contexto, neste caso uma indústria mineira de XYZ em implementação de um planejamento estratégico (VERGARA, 2007).

O objeto de análise deste estudo é uma indústria de XYZ, com data de 1986. Sua capacidade de produção atualmente gira em torno de 450 toneladas de embalagens e está presente em todo o território nacional e em expansão internacional. Utilizando-a como unidade de análise, optou-se também pela unidade de observação com quatro gerentes de diferentes áreas (área financeira, de vendas, de produção e de logística) e a diretora administrativa.

Coleta de dados: Como primeiro procedimento de coleta de dados, houve pesquisa documental caracterizada pela “busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, dentre outras matérias de divulgação” (OLIVEIRA, 2007, p. 69).

Outro instrumento de coleta de dados foi uma entrevista com parte estruturada e parte semiestruturada. A estruturada constou de cinco perguntas (cargo/função; tempo na empresa; tempo na função e escolaridade). A entrevista semiestruturada foi desenvolvida pela pesquisadora e constou de quatro questões. Para Gil (1996) e Sampieri *et al.* (2006), uma entrevista semiestruturada se baseia em um guia de assuntos em que se tem a liberdade de introduzir mais questões com a finalidade de obter maior informação sobre os temas desejados. As respostas foram gravadas e posteriormente fidedignamente transcritas. O tempo médio gasto foi de 45 minutos. As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os dias 1º e 15 de março de 2012.

Tratamento e análise dos dados: Optou-se aqui pela análise de conteúdo, que de acordo com Vergara (2007), a análise de conteúdo envolve a compreensão e interpretação sistemática de mensagens, informações sobre determinado tema em estudo. A observação participante, por sua vez, ocorreu na época em que um dos autores pertencia ao quadro laboral da empresa e auxiliou no desenvolvimento da implementação do planejamento estratégico por meio de algumas propostas. Esse tipo de observação, para Gil (1996), consiste do contato direto do pesquisador na realidade de vida do ator ou grupo observado com a finalidade de obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos.

4. Análise dos resultados

Antecedentes para implantação do planejamento estratégico na empresa: A realidade descrita pelos entrevistados representou um cenário propício de posicionamentos para oportunidade de negócios que a XYZ decidiu aproveitar, repensando seus processos internos e elaborando um planejamento estratégico. Os entrevistados destacaram a preocupação com o cenário competitivo em que a empresa está inserida. Tais falas reforçam as opiniões de Oliveira (2010b) e Tavares (2000), quando afirmam que o intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, motivado, principalmente, pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes tem levado à intensificação do uso de suas estratégias competitivas.

De acordo com os entrevistados, a empresa não entendia com clareza sua missão, visão e metas do futuro, sendo que um deles observou que a empresa sempre adotou a estratégia de controle de custos de processos, mas nunca a de planejar suas ações em longo prazo. Neste sentido, Mintzberg *et al.* (2000, p. 22), ressalta que “o planejamento estratégico promove a coordenação das atividades. Sem estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos”, o que reforça a opinião de Hunger e Wheelen (2002), quando destacam que o Planejamento Estratégico é um plano mestre abrangente que estabelece como a empresa irá alcançar sua missão e seus objetivos futuros.

Conforme os respondentes, a empresa XYZ tinha gestão amadora, foi crescendo sem metas, sem propostas, sem rumo; havia clientes insatisfeitos por não receberem no prazo acordado; havia necessidade de mais agilidade dos funcionários e uma visão conjunta destes; de definir metas em longo prazo, bem como havia necessidade de implantar indicadores para acompanhar os resultados e propor melhorias. Foi também apontado que como a empresa tinha intenção de exportar em futuro próximo, precisava estruturar-se, mas não tinha qualquer planejamento.

Diante do exposto, os antecedentes que originaram a implantação do planejamento estratégico na empresa XYZ condizem com as vantagens discutidas pelos autores neste estudo no sentido

de que uma organização que realiza o planejamento estratégico conta com uma série de vantagens, podendo ser citadas: o comportamento sinérgico das áreas funcionais, a minimização dos recursos e do tempo que são dedicados a corrigir erros e decisões, a contribuição para a motivação de toda a equipe, a agilização do processo decisório, o desenvolvimento de um processo descentralizado de planejamento, a obtenção de melhores resultados operacionais, a atenção da organização para as mudanças necessárias e ações em respostas a elas, a possibilidade de os gestores terem uma clara visão do negócio.

Etapas do Planejamento Estratégico desenvolvidas pela Empresa XYZ: Em relação à formulação das estratégias adotadas pela XYZ, foi desenvolvida pela empresa a SWOT, que buscou conhecer (interna e externamente) o conjunto de fatores que influenciam na atuação da empresa no mercado. A análise do ambiente externo e interno foi orientada a partir da definição de seu negócio e de sua missão.

De acordo com a realidade descrita pelos entrevistados, houve muitas reuniões para que cada um dos gerentes reescrevesse a missão, visão e o negócio da empresa. Essas falas vão ao encontro das opiniões dos autores Mintzberg (2001), Tavares (2000), Kaplan e Norton (2001), Hrebiniak (2008) quando destacam que a missão da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização.

No desdobramento do planejamento estratégico, a XYZ, devidamente assessorada por uma empresa de consultoria, implantou indicadores através do *painel de bordo* para controlar e acompanhar os resultados visando melhorias e revisão das metas. Oliveira (2010 b) corrobora esta ideia quando destaca que o planejamento estratégico ideal é o que se baseia no diagnóstico estratégico, na missão da empresa, nos instrumentos prescritivos e quantitativos, no controle e na avaliação. Em função das novas metas, a empresa refez sua estrutura organizacional e traçou novas diretrizes.

A empresa também realizou um levantamento de outras empresas para saber como conduziam seu planejamento estratégico - o que, para Tavares (2000), é útil também como um guia para que as pessoas possam mudar seus velhos pressupostos. Já para Oliveira (2010a), a análise interna deve tomar como perspectiva para comparação outras empresas do mesmo setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais. Por sua vez, em função das novas metas, a empresa refez sua estrutura organizacional e traçou novas diretrizes.

Desta forma, pode-se perceber que a metodologia utilizada no processo de Planejamento Estratégico na XYZ segue basicamente as etapas descritas pelos autores que nortearam este estudo. Ou seja, a identificação, a estruturação, a decomposição e a análise da questão estratégica, seguidas pela formulação de estratégias e de suas alternativas, a reestruturação da questão estratégica, a tomada de decisão e a ação estratégica. Finalmente, o controle e avaliação.

Porém, conforme os entrevistados, durante a implementação do PE na XYZ, foi percebida claramente a falta de interesse e iniciativa, além de apatia do corpo laboral. Neste sentido cabe destacar que a participação e o envolvimento dos funcionários são fundamentais para o estabelecimento de uma cultura e um clima organizacional adequados em benefício da produtividade e alcance dos objetivos (LIMA; ALBANO 2002). Já para Oliveira e Superti (2002), a participação nos diversos níveis de decisão contribui não só para a qualidade das decisões e da administração como também para satisfação e a motivação das pessoas.

A falta de comprometimento do corpo laboral da XYZ foi, em suma, caracterizada por atrasos nos cumprimentos das tarefas, constantes faltas, rotatividade e baixa produtividade, retardando consideravelmente as metas. Esse cenário reflete a opinião de Oliveira (2010b) quando destaca que ausência do comprometimento interfere no atendimento aos objetivos estratégicos, pois os integrantes exercem apenas as funções necessárias. Insatisfeitos com as mudanças, tendem a aceitar qualquer proposta de emprego que consideram mais atraente, ocasionando, desta maneira, a alta rotatividade.

Diante do exposto, cabe salientar que uma boa comunicação permite que os responsáveis pela implementação de gestão estratégica trabalhem sobre uma base comum uniformizando a comunicação para todos os empregados. Ou seja, responsáveis pela condução do processo de gestão estratégica deverão estar atentos aos fatores que podem interferir nesse processo (CARVALHO; SERAFIM, 1995; KOTLER, 2000; MARCHESI, 2005).

Ações corretivas adotadas pela empresa XYZ: Pode-se perceber que a empresa adotou eventos buscando o maior envolvimento dos funcionários, mas um gerente ressaltou que a empresa precisaria oferecer benefícios diferenciados. Neste sentido, cabe destacar a afirmativa de Kotter (2000) quando afirma que a falta de participação e envolvimento de empregados é o reflexo da ausência de gerenciamento e liderança. Tavares (2010) corrobora quando destaca que pessoas diferentes devem ser lideradas de maneiras diversas, pois seres humanos não são administrados, mas liderados.

Percebe-se também que de acordo com os entrevistados o profissional de RH pode trazer contribuições significativas no que tange à busca da participação e envolvimento dos funcionários com o PE. Sob esta perspectiva, foi possível depreender que a reestruturação organizacional implantando o RH era vista como crucial para consolidar o desenvolvimento da empresa na consecução dos objetivos estratégicos traçados.

Aqui cabe salientar que Seiffert e Costa (2007) afirmam que uma estrutura organizada, a adequada atribuição de papéis e responsabilidades, a priorização de tarefas, a definição de indicadores de desempenho são organizados e adequados aos objetivos estabelecidos e consolidados ao modelo de negócio, cuja estratégia é o objeto do planejamento. Em contrapartida, numa estrutura inadequada, faltam participação e envolvimento, porque os processos não fluem. Ou seja, é necessário que a XYZ adote medidas para buscar a participação e envolvimento dos funcionários visando à execução estratégica, sem os quais esse se torna um trabalho exclusivo de um pequeno grupo de pessoas (OLIVEIRA 2010b).

Em busca de minimizar a ausência de comprometimento dos funcionários os respondentes declararam que a empresa promoveu reuniões, fez uso de agendas e quadros de aviso no ambiente de trabalho. Havia a preocupação de descrever a todo instante aonde todos deveriam chegar, mas, mesmo assim, alguns funcionários ainda se mostravam descomprometidos e, conforme a afirmação abaixo, foram necessárias algumas tomadas drásticas de decisão.

Uma das iniciativas da empresa foi colocar como metas no seu PE (até 2015) políticas de incentivos por desempenho, sistema de avaliação e política de recrutamento com vistas a buscar maior comprometimento da equipe, porém estas iniciativas estavam condicionadas à implantação do RH que ainda não estava operante quando da execução do PE. Na visão de Bastos e Brito (2002), sem a presença de iniciativas tais como salário compatível, reconhecimento, participação nos lucros, respeito, valorização do trabalho, liberdade de

pensamento e incentivo às sugestões o funcionário não conseguiria se comprometer com a empresa. Para Oliveira (2010b), Ulrich (1998) e Dessler (1996), oferecer incentivo para os colaboradores é uma das principais funções dos líderes, uma vez que eles devem motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução do Planejamento Estratégico. Contudo é preciso cautela, haja vista que os incentivos devem estar vinculados aos objetivos estratégicos e devem ser mensurados (TAVARES, 2010).

Para aumentar a aceitação da mudança os gestores da mudança precisam ouvir as sugestões dos funcionários e dar atenção aos seus conselhos. Segundo esses autores, a participação neutraliza a resistência, conduz ao comprometimento e não simplesmente à aprovação. Durant (1999), porém, enfatiza que a organização deve reconhecer e recompensar empregados que percebem e se empenham nos novos comportamentos e, em seguida, torna-se necessário eliminar todos os processos associados aos antigos métodos.

De modo geral, considerando o método citado por Kotter (2000) sobre a necessidade de estabelecer um senso de urgência, a criação de uma coalizão administrativa, o investimento em *empowerment* e o estabelecimento de novos métodos na cultura, observa-se pelos relatos que muito ainda pode ser feito pela empresa.

Percebe-se que os gerentes e direção passaram a considerar a lógica do relacionamento empresa/empregados, criando um canal de comunicação, colocando todos lado a lado em uma missão contínua de crescimento e evolução, que abrange indivíduos e organização. Diante disto, pode-se dizer que as iniciativas descritas vão ao encontro das considerações e entendimentos dos autores discutidos neste estudo quando ressaltam que empresas precisam tornar-se capazes de se comunicar com seus funcionários por meio de ações integradas em um programa de comunicação interna a fim de mantê-los informados sobre os verdadeiros objetivos a mudança e motivá-los a se comprometerem com a nova postura da empresa, uma vez que o pior erro que uma empresa pode fazer é não comunicar aos trabalhadores quando implementar programas de mudança (DURANT, 1999; KOTTER 2000; MATOS, 2004; BRUN, 2008).

Cabe ressaltar que a comunicação se mostra um dos pontos mais essenciais no processo de implantação do Planejamento Estratégico, pois se apenas a cúpula estiver ciente dele, sem comunicá-lo aos outros, ele não tem como funcionar. Sem a comunicação do Planejamento Estratégico a toda a empresa, seus membros tenderão a trabalhar de forma fragmentada, sem visar os mesmos objetivos globais da organização, os quais precisam do empenho coletivo para que tenham êxito.

5. Considerações Finais

Conforme as respostas obtidas nas entrevistas, a empresa tinha como fatores motivadores para adotar o Planejamento Estratégico a busca da melhoria de gestão, foco de atuação para longo prazo e competitividade. Observou-se que as etapas adotadas em seu PE eram condizentes com as etapas discutidas pelos autores. Contudo, o desenvolvimento do trabalho levou à constatação de que a ausência de participação, envolvimento e comprometimento, a comunicação deficiente e a resistência às mudanças por parte dos funcionários foram os fatores que interferiram negativamente no processo de implementação. Desta maneira, na visão dos gestores e da diretora, os desafios em relação aos funcionários se mostraram cruciais para o êxito da execução do Planejamento Estratégico na empresa XYZ.

Embora a empresa tenha traçado em seu planejamento específicas metas até 2015 para seu patrimônio humano, foi possível perceber nas entrevistas que o RH ainda não estava atuante quando da implementação do PE na empresa. Diante das dificuldades encontradas na execução do processo, foi possível perceber que os gerentes buscaram atenuá-las adotando algumas ações corretivas, mas percebe-se que muito ainda pode ser feito.

Uma das premissas discutidas pelos autores é que para uma estratégia funcionar os funcionários precisam estar envolvidos no processo de implementação e comprometidos com a execução das atividades. Ao mesmo tempo, os gestores precisam repassar as estratégias para seus funcionários de modo que elas sejam percebidas como reais, alcançáveis e aplicáveis.

A literatura revisada generaliza um possível modelo para orientar as decisões da execução: o entendimento geral de como a criação da estratégia afeta sua execução, o gerenciamento das mudanças de forma efetiva. Inclui-se as mudanças culturais, o entendimento do poder ou de sua influência e seu uso para o sucesso da execução. Ainda, o desenvolvimento de estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara definição de responsabilidades. Segue-se o desenvolvimento de controles efetivos, a criação de uma cultura de suporte à execução e, finalmente, a aplicação da liderança com viés para a execução.

Como as organizações são formadas por pessoas, a adequação dos funcionários da XYZ ao atendimento do PE e a seus ajustes tende a *ser o fio que alinhavará* a possibilidade de sucesso na execução em direção ao crescimento e estabilidade da empresa.

Os resultados da pesquisa trazem contribuições tanto para a academia quanto para as organizações brasileiras que querem ou precisam iniciar um processo de implantação de planejamento estratégico. Na vertente acadêmica, a pesquisa contribui para aumentar a disponibilidade de estudos que discutam as dificuldades na implementação de planejamentos estratégicos nas organizações brasileiras, matéria restrita na literatura, o que evidencia que os desafios associados ao citado processo ainda precisam ser mais discutidos. Para as organizações, o estudo pode auxiliar a identificar os principais problemas que afloram durante o processo de execução do PE e a evidenciar as principais demandas e habilidades requeridas em sua implantação.

Referências

- ALBURQUEQUE, L. G.; LEITE, N. P. Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. Homewood, IL: DJ - Irwin, 1971.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BRITO, Ana Paula Moreno Pinho. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. Eneo II. Anais...2002.
- BRUM, A. de M. Endomarketing de A a Z. 2. ed. Porto Alegre: Dora Leuzzatto. 2008.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. G. Administração de recursos humanos. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias. Trad. Reynaldo C. Marcondes, Ana Maria R. Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHANDLER, A. Strategy and Structure: chapters in the History of the American industrial enterprise. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- DESSLER, Gary. Conquistando comprometimento. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DURANT, Michael W. Managing Organizational Change. 1999. Credit Research Foundation, Columbia, USA. Disponível em: <http://www.crfonline.org/orc/pdf/ref4.pdf>. Acesso em 23 ago. 2011.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HREBINIAK, Lawrence G. Fazendo a estratégia funcionar. O caminho para a execução bem sucedida. Porto Alegre:Bookman, 2008.
- HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. Gestão Estratégica: princípios e prática. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- ITAMI, Hiroyuki; ROEHL Thomas W. Mobilizing invisible assets. London: Harvard University Press, 1987.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 16ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTTER, John P. Liderando mudança. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LIMA, Susi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. Revista CCEI-URCAMP, v.6, n.10, p.33-40, ago., 2002.



- MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo. Comunicação interna: a força das empresas, vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005, p.45-52.
- MATTAR, João. Metodologia de pesquisa na era da informática. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Josef; AHLSTRAND, Bruce. Safári de Estratégia. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 9ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis, Vozes, 2007.
- OLIVEIRA, André Jefferson; SUPERTI, Eliane. Participação nos Lucros e Resultados – PLR: um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa. 2002. Disponível em: <http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo07.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2012.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010a.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010b.
- RIBEIRO, C. Planejamento estratégico: análise da experiência de implementação em indústria de médio porte em Minas Gerais. (Dissertação) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2012.
- ROCHA, Eduardo Peixoto. Feedback 360°. Campinas, SP: Alínea, 2001.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. Metodologia de Pesquisa. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. Estruturação Organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.
- TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.
- TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.