

**FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional**

**Carina Coelho Ribeiro**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**Análise da experiência de implementação em indústria**  
**de médio porte de Minas Gerais**

**PEDRO LEOPOLDO, MG**  
**2012**

**Carina Coelho Ribeiro**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Análise da experiência de implementação em indústria  
de médio porte de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade  
Área de concentração: Competitividade e Marketing

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares

**Pedro Leopoldo, MG  
2012**

658.4012 RIBEIRO, Carina Coelho  
R484p Planejamento estratégico: análise da experiência de  
2012 implementação em indústria de médio porte de Minas  
Gerais .- Pedro Leopoldo: FPL , 2012.  
96p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares.

1. Planejamento Estratégico. 2. Implementação.  
3. Estratégia.

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

## **AGRADECIMENTOS**

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Em especial agradeço:

Ao Prof. Dr. Mauro Calixta, pela orientação competente, paciente, presente e essencial;

À Diretoria da ALUM, pelo contato e abertura na empresa;

À amiga Soninha, companheira dos bons, maus e desesperados momentos;

À amiga Celma Christina pelo incentivo e confiança;

À meu amigo e amor, pelo apoio na construção do trabalho, e à minha filha querida pelas horas ausentes.

## RESUMO

Mercado globalizado, reequilíbrio das forças econômicas mundiais e abundância e acessibilidade da informação são características do cenário macroeconômico atual, um ambiente de intensa concorrência também para as organizações brasileiras. No presente trabalho o objetivo foi analisar a experiência de uma indústria de embalagens de alumínio situada em Contagem/MG no que tange aos fatores intervenientes no processo de implementação do seu Planejamento Estratégico a partir da visão dos seus gestores. Foi realizada pesquisa de natureza exploratória e abordagem qualitativa, envolvendo entrevistas com os gestores e a diretora da referida empresa. Observou-se que a motivação do Planejamento Estratégico na empresa foi a busca de melhoria da gestão bem como o desenvolvimento do foco no longo prazo e no enfrentamento da competitividade. O Planejamento Estratégico adotado na empresa envolveu a formulação das diretrizes da empresa, a elaboração da SWOT, traduzida pelas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, o benchmarking, a formulação de metas até 2015 e os acordos de desempenho, etapas comuns às discutidas pelos autores citados no referencial teórico do estudo. Constatou-se que os principais fatores que afetaram a implementação do PE da empresa foram ausência de participação, envolvimento, comprometimento, capacitação dos funcionários, bem como resistência às mudanças e comunicação deficiente. Adicionalmente, a empresa adotou iniciativas visando atenuar as resistências dos funcionários, que afetavam a execução do planejamento. Constatou-se que a empresa ainda não havia implantado seu departamento de recursos humanos com vistas ao provimento de pessoal, treinamento, avaliação, recompensas, estrutura e a implementação de comunicação adequada, fato que se mostrou impactante na condução do processo. Entre as limitações do presente estudo, destaca-se que ele se baseou apenas em indústria de alumínio da cidade de Contagem e somente pela ótica dos seus gestores e diretora, limitando a capacidade de generalização. Além disto, em seu PE a empresa não considerou a possibilidade de aceite ou de eventuais resistências às novas estratégias que seriam implementadas em seu planejamento. Este foi, na visão da autora, o maior dificultador na implementação. Assim, pesquisas futuras devem visualizar como foi a abordagem de planejamentos estratégicos com relação ao patrimônio humano e suas adequações às mudanças planejadas.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico. Implementação do Planejamento Estratégico. Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Globalized market, rebalancing of global economic forces and abundance and accessibility of information are current macroeconomic scenario features, an environment of intense competition for the Brazilian organizations. In the present text, the objective was to analyze the experience of an industry of aluminum packaging based in Contagem/MG with respect to the intervening factors in the process of implementation of its strategic planning from their managers' point-of-view. It was held an exploratory nature and qualitative approach research, involving interviews with the company's managers and the director. It was observed that the motivation of strategic planning in the enterprise was the search for improved management as well as the focus on long-term development and on competitiveness confrontation. The strategic plan (PE) adopted in the company involved the formulation of company guidelines, the preparation of the SWOT, translated by strengths, weaknesses, threats and opportunities, the benchmarking, the formulation of goals until 2015 and the performance agreements, common steps to discussed by authors cited in the theoretical framework of the study. One had noted that the main factors which affected the implementation of PE were the absence of participation, involvement, commitment, training of employees, as well as resistance to changes and poor communication. Additionally, the company has adopted initiatives aimed at alleviating the resistance of employees, which affected the implementation of planning. It was found that the company had not yet deployed its human resources department with a view to the provision of personnel, their training, evaluation, rewards, structure and the implementation of proper communication, a fact that proved impactful in driving the process. Among the limitations of this study, one had noted that it had relied only on aluminum industry of Contagem city and count only by their managers and director optical, limiting the ability of generalization. In its PE, the organization had not considered the possibility of acceptance or any resistance to new strategies which would be implemented in its planning. This was, in the author point-of-view, the most complicated factor in the implementation. Thus, future research should show how was the strategic planning approach in relation to human heritage and its adaptations to the planned changes.

**Keywords:** Strategic Planning. Strategic planning implementation. Human Resources.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALUM	- Nome fictício da empresa analisada
MERCOSUL	- Mercado Comum do Sul
PE	- Planejamento Estratégico
PVC	- Cloreto de polivinil ( <i>Polyvinyl chloride</i> )
RH	- Recursos Humanos
SWOT	- <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico.....	22
Figura 2 – Esquema do pensamento estratégico.....	24
Figura 3 – Etapas do processo de gestão estratégica.....	29
Figura 4 – As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia.....	32
Figura 5 – Rede escalar de objetivos e estratégias.....	35
Figura 6 – Etapas do planejamento estratégico da ALUM.....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Importantes considerações para análise dos fatores externos e internos .....	27
Quadro 2 - Os quatro passos para a visualização da estratégia .....	33
Quadro 3 – Dimensões do comprometimento organizacional.....	42
Quadro 4 - Gerenciamento versus liderança.....	48
Quadro 5 - Categorias de trabalhador comprometido .....	50
Quadro 6 – Fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento.....	51
Quadro 7 – O papel das conquistas em curto prazo .....	54
Quadro 8 – Elementos-chave para a comunicação eficiente .....	56
Quadro 9 - Objetivos / Metas até 2015.....	71
Quadro 10 - Principais Resultados da Pesquisa .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos respondentes da entrevista.....	63
--	----

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1	Conceitos e importância de um planejamento estratégico .....	17
2.2	O processo de formulação de estratégias na visão dos autores .....	21
2.3	Considerações sobre a implementação do planejamento estratégico .....	32
2.4	Dificuldades relacionadas à implementação do planejamento estratégico ...	36
2.4.1	<i>Falta de participação e envolvimento</i> .....	38
2.4.2	<i>Falta de comprometimento</i> .....	39
2.4.3	<i>Resistência às mudanças</i> .....	43
2.4.4	<i>Deficiências, ruídos ou bloqueios no processo de comunicação</i> .....	45
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	58
3.1	Tipo de pesquisa .....	58
3.2	Método de pesquisa .....	59
3.3	Unidade de análise .....	59
3.4	Unidades de observação .....	60
3.5	Procedimentos de coleta de dados .....	60
3.6	Tratamento e análise dos dados .....	61
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	63
4.1	Antecedentes para implantação do planejamento estratégico na empresa ..	63
4.2	Etapas do Planejamento Estratégico desenvolvidas pela empresa ALUM ...	68
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</b> .....	86
5.1	Considerações finais .....	86
5.2	Implicações da pesquisa .....	87
5.3	Limitações da Pesquisa .....	88
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	90
	<b>APÊNDICE - Roteiro das Entrevistas</b> .....	96

# 1 INTRODUÇÃO

A contínua busca das organizações em se tornarem mais atrativas em seus mercados, estabelecendo objetivos e políticas e desenvolvendo ações que as possibilitem conhecerem-se melhor e ao ambiente de negócios no qual atuam, motiva a evolução observável na estratégia empresarial ao longo do tempo.

O advento dos modelos de planejamento estratégico, observado principalmente a partir da década de 1970, acarretou sua gradual adoção pelas organizações, em detrimento dos modelos eminentemente quantitativos do período do pós-guerra. Houve preponderância quanto à definição de objetivos e estratégias, à avaliação crítica de forças e fraquezas das organizações, bem como a análise de oportunidades e ameaças frente ao mercado.

Nesse sentido, pode-se dizer que o Japão do pós-guerra foi um exemplo de planejamentos estratégicos. Sua expansão foi impulsionada pelo investimento da indústria privada em novas fábricas e equipamentos por meio do 'sistema de produção prioritária' para o carvão e o aço, tornando as indústrias japonesas mais competitivas no mercado mundial (PYLE, 2007). Nos anos 1980, o Japão superou os EUA como líder no setor bancário, tecnológico e de manufaturas e assumiu nova fase de política externa, diferenciando-se por um posicionamento mais afirmativo e um aumento de sua independência em várias questões. Entre abril de 1986 e março de 1991, o Japão tornou-se a maior nação credora mundial e seus investimentos externos somaram US\$227,2 bilhões. Indústrias japonesas foram criadas na América do Norte, Europa e outras partes da Ásia (MICHIE; SMITH, 1995).

Essa adaptação da organização ao ambiente, definida por Morgan (1996) como 'teoria da contingência', fundamenta-se no entendimento de que não há nada absoluto nas organizações representado pela relação "se... então", em oposição às teorias anteriores, do tipo "causa... efeito". Esse enfoque revolucionário, que remonta aos anos de 1970, influenciou decisivamente as ideias de estratégia, momento em que se passou a considerar que o sucesso ocorreria quando a empresa ajustasse sua estratégia e sua potencialidade interna à turbulência do ambiente externo. Desde então, 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.

Desde então, as metodologias clássicas de planejamento estratégico passaram a ser largamente utilizadas como multiplicadoras de competências. Internamente, as escolhas administrativas, coletivas e negociadas, a priorização de objetivos, as estratégias e a formulação e implantação de planos de ação constituíram-se em metas comuns a todos os membros da organização, desde os acionistas, passando pelo grupo gestor até o 'chão de fábrica'.

Além disso, diante de forte concorrência, do mercado instável e da necessidade de maximizar os lucros, os gestores estão sempre na busca de ferramentas que lhes proporcionem otimização de seus recursos e melhor aproveitamento de oportunidades de crescimento de suas empresas (ATAMANCZUK; KOVALESKI, 2006).

Entende-se que a administração estratégica não seja um ponto de chegada, mas um processo dependente de um planejamento adequado e que envolve todos os aspectos da empresa: físicos, culturais, aspectos internos e ambientais. Esses fatores são considerados dentro de metodologias que oferecem um passo-a-passo, com delimitação de critérios de análise para tomada de decisões.

As empresas de todos os portes esforçam-se para sobreviver no mercado e muitas delas não conseguem analisar corretamente seu ambiente interno e externo e também não dão muita importância ao estudo que mostra o grau de atratividade existente no setor em que se encontram. Pela experiência profissional da autora, tem-se percebido que os gestores procuram encontrar alternativas estratégicas para solucionar problemas da melhor forma possível, mas, ao mesmo tempo, sabe-se que não necessariamente ferramentas de planejamento eficientes que viabilizem a consecução desses objetivos.

A situação vivida atualmente por todas as empresas é a comprovação que a globalização não é apenas uma questão para empresas de grande porte, a crise financeira global iniciada em 2007 e com seu ápice no segundo semestre de 2008 provocou uma turbulência em toda a economia mundial. Isso remete as empresas a

um grande questionamento, pois não é possível prever todas as mudanças no mercado (principalmente no âmbito global), mas é possível planejar e controlar, manter o foco nos objetivos da empresa.

Segundo Oliveira (2010b), 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.

Apesar de já estar nítido o caminho percorrido em torno das fases de formulação da administração estratégica, é necessário evidenciar que nem tudo é simples na elaboração de um planejamento estratégico. É preciso compreender que, antes de mais nada, a administração estratégica atua sobre ou sofre a influência da cultura empresarial, envolvendo mudanças profundas que contribuem para certos efeitos negativos, como a extinção de determinadas empresas. O desejo de modernizar as empresas conduz à adoção de processos de gestão que ainda não tiveram tempo de aplicação e experimentação administrativa.

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

Sendo assim, justifica-se a preocupação com a implementação do planejamento estratégico que, segundo Certo (2003), é uma parte importante da administração estratégica e frequentemente negligenciada. Kaplan e Norton (1997) estimam que 70% das estratégias falham por terem sido mal concebidas ou por serem estratégias 'erradas', mas por terem sido mal executadas. Para Hrebiniak (2008), embora a execução seja essencial para o sucesso estratégico, fazer a estratégia funcionar constitui um grande desafio. Uma série de fatores habituais – que inclui políticas, inércias e resistência a mudanças – pode dificultar o sucesso da execução.

Dado o acima exposto, proporcionando uma visão ampla do tema, pode ser estabelecida a pergunta que norteou o desenvolvimento da pesquisa:

Tomando-se como base uma indústria de alumínio de médio porte, quais fatores interferiram negativa ou positivamente na implementação do planejamento estratégico sob a ótica dos seus gestores?

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 alumínio. 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.

O marco teórico deste trabalho se situa em 2000 por meio de entendimentos de Kotter (2000), Tavares (2000), Mintzberg e Quinn (2001), Kaplan e Norton (2001), Kim e Mauborgne (2005), Hrebiniak (2008), Certo e Peter (2010) e Oliveira (2010a;b). Esse marco foi importante porque representa, para a autora, a época em que foram analisadas, com maior ênfase, as novas realidades das empresas, intensamente submetidas ao aumento da competitividade e envolvidas com muitos desenvolvimentos tecnológicos e, por consequência, com novas abordagens e experiências sobre estratégias organizacionais.

A autora atuou no Planejamento Estratégico de uma indústria mineira de médio porte, doravante denominada ficticiamente ALUM, e enfrentou muitas dificuldades, o que a motivou a desenvolver este estudo.

Tavares (2000) observa que 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. Para que os esforços resultantes de estratégias sejam bem-sucedidos, precisam ser consistentes com a natureza das

mudanças ocorridas no ambiente. Na visão de Montenegro (1988), planejar estrategicamente significa analisar as estruturas (empresarial, gerencial e informacional) de modo a adequá-las aos desafios do cenário a ser buscado.

Esta pesquisa pode trazer como resultado informações sobre como uma empresa do ramo de alumínio elaborou suas estratégias corporativas, quais aspectos foram mais relevantes na criação das suas vantagens competitivas e quais suas dificuldades na implementação de seu planejamento.

A relevância acadêmica se refere 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 maior 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.

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.

Definiu-se como objetivo geral avaliar a experiência de uma indústria mineira de médio porte no que tange aos fatores que interferiram de maneira negativa na implementação do seu Planejamento Estratégico.

Para essa consecução, tornou-se necessário:

- Apresentar os antecedentes da organização que orientou a elaboração de seu planejamento estratégico;
- Descrever as etapas do processo do PE adotado pela empresa;
- Levantar as dificuldades da empresa na implementação do seu Planejamento Estratégico;
- Analisar como a empresa tem lidado com as dificuldades.

A estrutura do trabalho foi estabelecida em cinco capítulos: O primeiro fornece uma visão geral do tema, objetivos e a justificativa para seu desenvolvimento.

O segundo capítulo é o Referencial Teórico, que se concentra no estudo sobre o Planejamento Estratégico, os principais conceitos, importância, etapas do processo de elaboração e as dificuldades relacionadas à implementação de um Planejamento Estratégico.

O terceiro capítulo apresenta o percurso metodológico utilizado para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos.

No capítulo quatro é feita a apresentação dos resultados das entrevistas e demonstrada a forma como se desenvolveu o processo de Planejamento Estratégico (PE) na prática. Em seguida é apresentada a discussão dos resultados à luz da teoria desenvolvida no segundo capítulo.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, implicações, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

As referências e o Apêndice A (roteiro da entrevista) finalizam o trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta os entendimentos da literatura sobre conceitos e importância de um planejamento estratégico, o processo de formulações estratégicas, considerações sobre a implementação de um planejamento estratégico, as dificuldades a ele relacionadas e os modos de como lidar com as dificuldades encontradas.

Pode-se dizer que o curso da história delineou muitas variações nas características sociais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração (MORGAN, 1996), o que talvez tenha interferido nos conflitos da implementação do Planejamento Estratégico em empresas. Neste referencial teórico a autora se voltou especialmente para os posicionamentos dos seguintes autores: Kotter (2000), Tavares (2000), Kim e Mauborgne (2005), Hrebiniak (2008), Certo e Peter (2010) e Oliveira (2010a;b).

Para Fishmann (1991) a implementação é inerente à administração, pois se constitui uma etapa na qual se dá ou não a conversão do planejado em realidade. Como tal, apresenta-se usualmente como um momento de tensão, uma vez que em geral as aspirações suplantam as capacidades e disponibilidades de recursos. Essa tensão torna-se maior sempre que as aspirações, traduzidas em planos, voltam-se para a introdução de inovações que representam mudanças organizacionais relevantes.

### **2.1 Conceitos e importância de um planejamento estratégico**

Cronologicamente, o planejamento estratégico tem sido considerado de maneiras diversas. 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, p.13). Uma década adiante, 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; 2001).

Esclarecendo esses parâmetros considerados por Andrews, Steiner (1979) afirmou ser ele um processo estabelecido em cinco dimensões: (1) assunto abordado (relacionado a departamentos da empresa); (2) elementos (propósitos, objetivos, estratégias, políticas, normas, procedimentos, orçamentos); (3) tempo (curto, médio ou em longo prazo); (4) unidades de negócio; e (5) características (complexidade e qualidade relacionadas a planejamento estratégico ou tático, público ou confidencial). Contudo, esse processo de cinco dimensões ainda não refletia todos os parâmetros necessários, pois as etapas não poderiam ser efetivamente delineadas.

Na década de 1980, o planejamento estratégico era entendido como o que determinava o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e estabelecia as diretrizes para coordenar essas atividades, de forma que a empresa pudesse lidar com o ambiente externo mutante e exercer influência sobre ele. A estratégia articulava o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela estava lutando para ser (ITAMI; ROEHL, 1987). Na década seguinte e de forma complementar, 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.

Visualizando o ambiente, Day e Reibstein (1999, p.59) definiram o planejamento estratégico como a “busca de vantagem competitiva sobre os concorrentes”, foco similar ao de Tavares (2000, p.147), para quem esse é um “processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

Voltando-se para o interior da organização, em sua obra 'O processo da estratégia', Mintzberg e Quinn (2001, p.21) o conceituaram como uma “sequência passo-a-passo das ações necessárias para atingir os principais objetivos, expressando como esses serão alcançados dentro dos limites impostos pelas políticas”, complementados por Hunger e Wheelen (2002): plano mestre abrangente que estabelece como a empresa irá alcançar sua missão e seus objetivos.

Já Oliveira (2010b), associando os ambientes externo e interno, considera o planejamento estratégico a melhor forma que a direção da empresa utiliza para interagir com os fatores externos. Estes são considerados não controláveis, demandam prazo de atuação mais longo, amplo, com riscos maiores, atividades mais finalísticas e com flexibilidade menor, bem diferente quando comparado aos tipos de planejamentos tático e operacional. Segundo o autor, os elementos necessários para se realizar o planejamento estratégico são: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

Como bem afirmam Mintzberg e Quinn (2001, p.xii), não existe um melhor caminho para a criação de uma estratégia como também inexistente um melhor caminho para o direcionamento das organizações, porque formas bem diferentes funcionam em contextos particulares. Nesse sentido, “o perigo real reside no uso de soluções acomodadas para uma realidade em nuances, não na abertura de perspectivas para interpretações diferentes”.

Corroborando esse entendimento, Carlomagno e Bruhn (2005, p.3) afirmam que para sobreviver e crescer, as organizações devem ser diferentes e dinâmicas, proverem novos valores ao mercado por meio da criação e utilização de novas ideias que alterem o padrão das expectativas. “A estratégia é muito importante [...], deve originar-se no interior das organizações, reunindo criadores e implementadores”.

A literatura eventualmente apresenta capítulos separados para formulação e implementação de estratégias, como se esta se seguisse àquela em uma seqüência lógica e pré-estabelecida, fundamentada em estruturas organizacionais e sistemas de controle. Entretanto, alguns autores defendem que elas estejam interligadas como processos interativos complexos em que políticas, valores, cultura organizacional e estilos de administração determinam ou impõem determinadas ações estratégicas com a finalidade de influenciar os resultados.

Nesse sentido, cabe retomar entendimentos de Morgan (1996, p.13) quanto à interpretação de que as organizações constituem "organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e [...] instrumentos de dominação".

Pode-se afirmar que um planejamento estratégico, quando bem utilizado, proporciona uma série de vantagens para a empresa como um todo.

Embora possa parecer óbvia e alguns possam entender a lista abaixo como extensa, merecendo ser resumida, Oliveira (2010b) a considera de relevância, pois fornece um cenário completo de resultados: (a) identifica áreas que exigem decisões e garante que a devida atenção lhes seja dispensada, tendo em vista os resultados esperados; (b) estabelece um fluxo mais rígido de informações importantes para os tomadores de decisões e que sejam as mais adequadas para o processo estratégico da empresa; (c) facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos, sendo que isso ocorre por meio de uma comunicação aprimorada e adequada; (d) procura o envolvimento de vários profissionais da empresa para com os objetivos, desafios e metas por meio do direcionamento de esforços; (e) facilita e agiliza o processo de tomada de decisões; (f) facilita a alocação dos recursos da empresa; (g) possibilita maior consenso, compromisso e consistência entre os profissionais da empresa; (h) cria alternativas administrativas; (i) possibilita o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais da empresa; (j) possibilita à empresa manter maior interação com o ambiente; (k) incentiva e facilita a função de direção na empresa; (l) transforma as organizações reativas em organizações proativas e, em situações otimizadas, em organizações interativas; (m) facilita e desenvolve um processo descentralizado de decisão na empresa; (n) cria situações em que os executivos se sentem obrigados a se afastar das atividades rotineiras; (o) Incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros; (p) orienta o desenvolvimento dos planejamentos táticos e operacionais; e (q) fortalece e agiliza o processo orçamentário.

Conceituados os termos utilizados no estudo, identificada a importância da estratégia e a de um planejamento estratégico, o próximo item aborda os processos de formulação de estratégia na visão de Mintzberg e Quinn (2001), Kaplan e Norton (2001), Oliveira (2010a;b), Certo e Peter (2010) e Tavares (2000).

## 2.2 O processo de formulação de estratégias na visão dos autores

Há três décadas, Quinn (1980) já conceituava o que deveria se constituir um planejamento estratégico por meio dos seguintes termos: estratégia, objetivos ou metas, políticas, programas, táticas e planos operacionais:

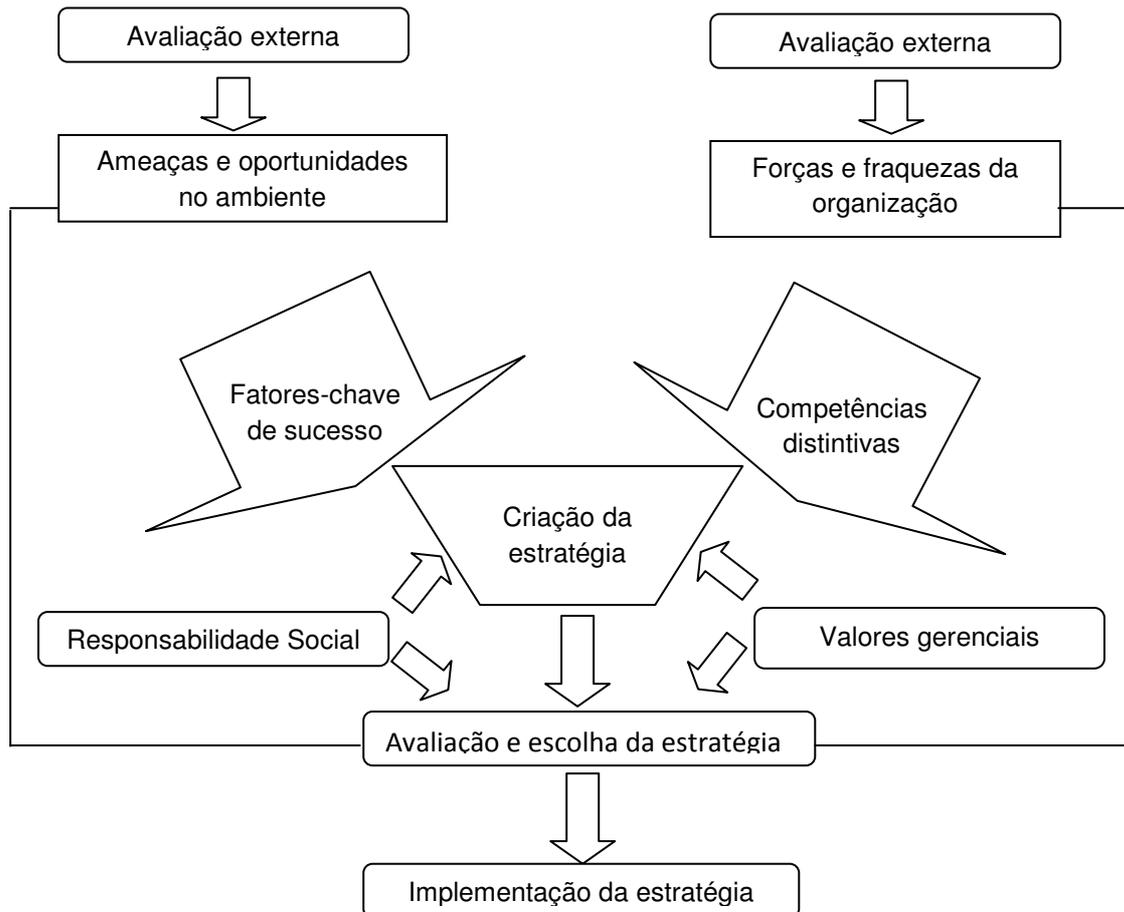
- Estratégia – plano ou padrão que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização, que, bem elaborada, pode assegurar a melhor alocação de recursos em antecipação aos movimentos dos concorrentes;
- Objetivos ou Metas – resultados a serem alcançados em determinado período de tempo;
- Políticas – decisões contingenciais que reduzem os conflitos na definição dos objetivos;
- Programas – seqüência de passos das ações necessárias para alcançar os objetivos;
- Táticas – planos que funcionam no médio prazo, permitindo realinhamentos para imediata obtenção de objetivos limitados;
- Planos operacionais – desdobramentos das táticas e com foco na tarefa ou atividade, além de ocorrer em curto prazo.

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), há diferentes visões de estratégia, mas podem ser encontradas áreas gerais de concordância entre prática e teoria, tais como (a) a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; (b) a essência da estratégia é complexa; (c) a estratégia afeta o bem-estar da organização; (d) envolve questões tanto de conteúdo como de processo; (e) as estratégias existem em diferentes níveis; e (f) envolve vários processos de pensamento. Assim sendo, sua disciplina é, também, um campo amplo e complexo, conforme abaixo:

A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo. Ela envolve transformação e também perpetuação. Deve envolver cognição individual e integração social, cooperação e conflito. Ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 274).

Na década de 1970 os professores Kenneth Andrews e Roland Christensen, da Harvard Business School, desenvolveram um processo de avaliação dos ambientes

interno e externo que denominaram ‘análise SWOT’<sup>1</sup>, amplamente utilizado desde então (FIG.1). Entretanto, Tarapanoff (2001, p.209) afirma que essa ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de dois mil anos e cita um conselho de Sun Tzu em 500 a.C: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".



**Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico**

Fonte: MINTZBERG *et al.*, 2000.

Para Mintzberg *et al.* (2000), o processo do planejamento estratégico é similar ao de Tavares (2000), Kaplan e Norton (2001), Oliveira (2010a;b), Certo e Peter (2010), mas incluem a ‘responsabilidade social’. Para os autores, fatores externos às empresas passaram a influenciar a definição de padrões e práticas de atuação organizacional e esse ambiente dinâmico criou novas exigências às empresas, fazendo com que se modificassem objetivos, propósitos e métodos organizacionais,

<sup>1</sup> Acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

tornando-os mais consistentes com as expectativas da sociedade. Essas transformações começaram a apontar para estratégias que visariam manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir a legitimidade, o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

O processo de planejamento estratégico, na visão de Oliveira (2010a), pode ser iniciado pela definição da *visão* da empresa, que corresponde aos limites que os principais responsáveis conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesta etapa, podem ser identificadas as expectativas dos acionistas, conselheiros e executivos, porque a visão delinea o planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. Em seguida, são estabelecidos os *valores* que representam, principalmente, os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenham forte influência no modelo de gestão organizacional. Complementarmente, e a mais importante, é a identificação da *missão* da empresa, sua razão de ser, que define seu posicionamento estratégico (OLIVEIRA, 2010a).

Além do acima exposto, Oliveira (2010a, p.69) afirma que nenhum planejamento estratégico ou nenhuma administração estratégica terá sustentação se os executivos responsáveis pelas macrodecisões organizacionais não tiverem um pensamento estratégico e uma noção exata do diagnóstico da empresa quanto à análise de seus ambientes externo e interno (análise SWOT) que segundo o autor, “os pontos fortes e fracos compõe a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõe a análise externa”.

Esse tipo de raciocínio estratégico pressupõe um sexto sentido por parte de alguns executivos, o que os diferencia de outros, gerando decisões mais acertadas. Nesse sentido, um *benchmarking* ajuda a redirecionar o foco do planejamento estratégico para a criação de valor, melhorando, assim, a qualidade das projeções. Para Oliveira (2010b), o *benchmarking* é um processo que permite analisar outras empresas do mercado, incluindo o aprendizado que estas empresas fazem de melhor. Ou seja, esta ferramenta centra-se na procura de pontos de referência que visam adaptar as melhores práticas do processo à mentalidade e cultura da organização.

As empresas devem consolidar todas as partes do processo de planejamento estratégico, pois a falta de qualquer uma delas pode criar determinados problemas

no processo de mudança planejada para a nova situação. Assim, se faltar a visão, a empresa está em uma situação confusa; se faltarem valores e políticas, pode estar em uma situação corruptível; se faltar missão ou estratégia, está numa situação dispersa; se faltar acompanhamento e avaliação, está em uma situação de dúvida; e se faltar objetivo, está sem foco (OLIVEIRA, 2010a).

O pensamento estratégico é adquirido ao longo do tempo, sempre com a visão aberta e abrangente da empresa e de seu ambiente, com o apoio de uma equipe eficiente e eficaz, de uma estrutura organizacional bem delineada e de um sistema de informações adequado. Para ter validade, o pensamento estratégico deve ter como sustentação um processo estruturado e anteriormente implementado (FIG.2).



**Figura 2 – Esquema do pensamento estratégico**

Fonte: OLIVEIRA, 2010a, p.91.

Assim, conforme a Figura 2, o esquema do pensamento estratégico é pautado pelas seguintes fases:

**FASE I** *Identificação da questão estratégica:* neste momento, estando ligado às coisas que estão acontecendo, o executivo identifica determinada situação, aspecto ou evento que a empresa deve considerar ou, pelo menos, analisar sua validade;

- FASE II *Estruturação da questão estratégica*: este aspecto corresponde a fazer o enquadramento e a interligação rápida e simplificada com fatores e subfatores anteriormente identificados e estudados nas análises interna e externa da empresa;
- FASE III *Decomposição da questão estratégica*: corresponde a uma análise sistêmica e global sobre a questão estratégica identificada, inclusive para que o executivo possa avaliar o nível de conhecimento que a empresa tem sobre o assunto;
- FASE IV *Análise da questão estratégica*: este momento corresponde, normalmente, a uma análise interativa que considera os aspectos externos da empresa que estão correlacionados à questão estratégica considerada, bem como à identificação de existência de sinergias com outras questões estratégicas anteriormente identificadas, ou mesmo questões potenciais quanto à ocorrência;
- FASE V *Formulação de estratégias e de suas alternativas*: o executivo formula o máximo possível de estratégias ou ações que a empresa poderá operacionalizar, incluindo as situações alternativas com suas vantagens, desvantagens e momentos de passagens entre alternativas (de uma para outra), tudo isso visando otimizar a operacionalização da questão estratégica identificada;
- FASE VI *Reestruturação da questão estratégica*: neste momento, o executivo adapta uma análise de viabilidade – mercadológica, econômica, financeira, técnica e operacional – de forma resumida, considerando as diversas formulações estratégicas estabelecidas;
- FASE VII *Decisão estratégica*: com base em todo o processo anteriormente realizado, o executivo decide – ou propõe para decisão final pela alta administração da empresa – a decisão mais adequada para a questão estratégica considerada;
- FASE VIII *Ação estratégica*: este aspecto corresponde à operacionalização da decisão estratégica adotada;
- FASE IX *Controle e avaliação*: corresponde à realização, de preferência de autocontrole da decisão estratégica adotada (OLIVEIRA, 2010a, p.91-92).

Na definição da formulação estratégica, Oliveira (2010b) inicia pelo estabelecimento dos tipos de filosofias de planejamento estratégico (de satisfação, otimização ou adaptação) e subdivide os tipos de planejamento em estratégico, tático e operacional, entendendo a organização como um sistema. Quanto à postura estratégica da empresa, o autor enfatiza a necessidade das sinergias que ocorrem nas formas administrativa, mercadológica, operacional, nos investimentos, de flexibilidade e de risco. Quanto aos objetivos e desafios empresariais, o autor sugere um processo de estabelecimento de objetivos e desafios, sua quantificação, a necessidade de sua renovação periódica, a divulgação formalizada e o teste de validade e de conteúdo desses parâmetros, considerando o lucro como um objetivo.

De maneira geral, observa-se que realidade empresarial constitui-se por intensas mudanças gerenciais, oriundas das variações mercadológicas nessa realidade. Isto posto, é necessário que as empresas busquem ferramentas capazes de auxiliá-las em busca de melhores práticas. Diante disto, Oliveira (2010 a) cita que o *benchmarking* pode ser compreendido como um processo empresarial que objetiva comparar a empresa às referências do setor. Logo, esta ferramenta busca identificar as práticas de sucesso utilizadas nas organizações líderes do setor para que as mesmas sejam imitadas pelas empresas seguidoras.

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. Os autores sugerem duas abordagens: a análise de questões críticas e a análise dos fatores externos e internos (análise SWOT).

A primeira fornece tanto a estrutura necessária para o estudo da situação atual da organização como propicia a formulação estratégica por meio de respostas a quatro questões básicas:

- Quais são os propósitos e os objetivos da organização?
- Para onde a empresa está indo no momento?
- Quais os fatores ambientais críticos na atualidade?
- O que pode ser feito para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira mais efetiva no futuro?

A análise dos fatores externos e internos é fundamental para o mapeamento de uma empresa, e suas considerações são demonstradas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Importantes considerações para análise dos fatores externos e internos**

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrar em novos mercados ou segmentos?</li> <li>• Aumentar a linha de produtos?</li> <li>• Diversidade de produtos relacionados?</li> <li>• Incluir produtos complementares?</li> <li>• Integração vertical?</li> <li>• Crescente pressão competitiva?</li> <li>• Capacidade de mudar para melhor o grupo estratégico?</li> <li>• Convivência com empresas rivais?</li> <li>• Crescimento de mercado mais rápido?</li> <li>• Outros?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provável entrada de novos concorrentes?</li> <li>• Aumento das vendas de produtos substitutos?</li> <li>• Crescimento mais lento do mercado?</li> <li>• Política governamental restritiva?</li> <li>• Vulnerabilidade à recessão e aos ciclos do negócio?</li> <li>• Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores?</li> <li>• Mudanças de necessidades e gostos dos compradores?</li> <li>• Mudança demográfica relevante? Outros?</li> </ul>
ANÁLISE INTERNA	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma fonte de competência distintiva?</li> <li>• Recursos financeiros adequados?</li> <li>• Boa habilidade competitiva?</li> <li>• Atitude positiva dos compradores?</li> <li>• Líder reconhecido no mercado?</li> <li>• Estratégias de áreas funcionais?</li> <li>• Economias de escala em crescimento?</li> <li>• Isolado da forte pressão de concorrentes?</li> <li>• Dono da tecnologia?</li> <li>• Vantagens de custo?</li> <li>• Vantagens competitivas?</li> <li>• Capacidade de inovação de produtos?</li> <li>• Administração competente?</li> <li>• Outros?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direção estratégica pouco clara?</li> <li>• Posição competitiva desvantajosa?</li> <li>• Instalações obsoletas?</li> <li>• Lucratividade baixa em virtude de ...?</li> <li>• Falta de talento e profundidade administrativa?</li> <li>• Falta de experiência ou competências-chave bem concebidas?</li> <li>• Controles ruins na implementação da estratégia?</li> <li>• Contaminação por problemas operacionais internos?</li> <li>• Vulnerável a pressões da concorrência?</li> <li>• Atraso em relação a pesquisa e desenvolvimento?</li> <li>• Linha muito limitada de produtos?</li> <li>• Imagem fraca no mercado?</li> <li>• Desvantagens competitivas?</li> <li>• Experiência de marketing abaixo da média?</li> <li>• Incapaz de financiar as mudanças necessárias na estratégia? Outros?</li> </ul>

Fonte: CERTO; PETER, 2010, p.77.

Existe parcial consenso entre Tavares (2000), Kaplan e Norton (2001), Oliveira (2010a;b), Certo e Peter (2010) de que as organizações devem se preocupar em ter metodologias para a formulação e implementação de suas estratégias, alinhamento eficaz em seus processos estratégicos, contar com o envolvimento e o patrocínio da diretoria, buscar sempre adequar-se à realidade e à cultura da empresa, como também ter estruturado um processo de identificação de necessidades, com ou sem ajuda externa de uma consultoria.

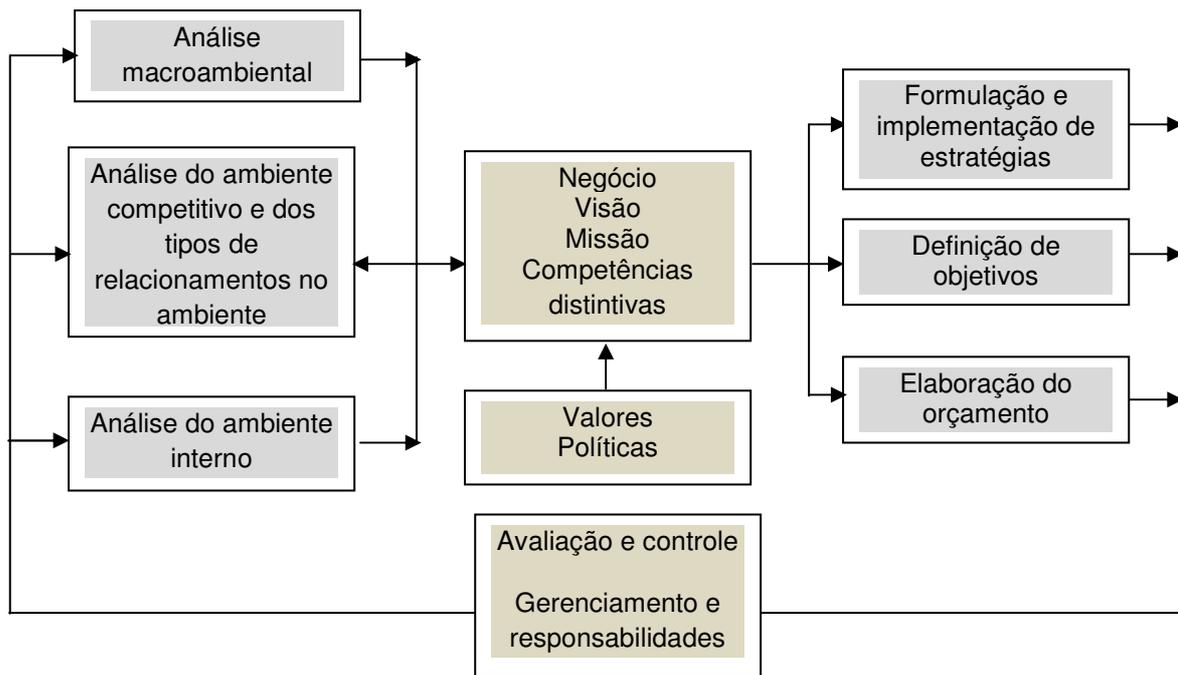
Afirma-se que o consenso é parcial pelos seguintes motivos: Kaplan e Morton (2001) afirmam que 70% das estratégias falham por terem sido mal concebidas, pois

eventualmente organizações estabelecem objetivos intangíveis, de difícil mensuração ou não promovem uma cultura de medição, além de contarem com poucas informações para a definição de metas em longo prazo. Oliveira (2010a;b) afirma que as causas de falhas se referem à inadequação no controle e avaliação, da desconsideração da relação custos versus benefícios e da interação inadequada com os funcionários, que incluem a falta de participação e envolvimento, a falta de comprometimento e a falta de conhecimento. Para Tavares (2000), as dificuldades se encontram na ausência de capacitação, na resistência às mudanças e nas deficiências, ruídos ou bloqueios no processo de comunicação. Já Certo e Peter (2010) relevam a falta de talento e profundidade administrativa, falta de experiência ou competências-chave mal concebidas, além de experiência de marketing abaixo da média.

Internamente, as organizações devem poder contar com equipes competentes e competitivas, registrar níveis adequados de simplicidade, formalidade nos processos e flexibilidade nas tomadas de decisão, e contar com líderes em todos os setores. Sua interação com o mercado e os fatores externos deve fluir compatível e adequadamente aos fatores internos, que incluem técnicas estratégicas e interligação a todos os sistemas administrativos. A diretoria deve incentivar propostas inovadoras que digam respeito à visão de futuro. Como o mercado é dinâmico e a competitividade exige atenção constante, deve existir um sistema estruturado de acompanhamento, avaliação e aprimoramento de resultados. Para isto, a equipe deve estar alinhada e capacitada para alavancar os resultados organizacionais.

Tavares (2000) também destaca no que se refere a planejamentos estratégicos. Em sua opinião, 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. Contudo, de maneira geral, suas etapas seguem a mesma sequência, como demonstrado na Figura 3:



**Figura 3 – Etapas do processo de gestão estratégica**

Fonte: TAVARES, 2000, p.156.

Os diagnósticos estratégicos externos e o interno (análise SWOT) 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).

Quando são comparados os esquemas de Tavares (2000) e Oliveira (2010a), pode ser percebido o mesmo foco, mesmo que com outras palavras. Enquanto Tavares sugere análise macroambiental, do ambiente competitivo, dos tipos de relacionamentos do ambiente e do ambiente interno, Oliveira sugere identificar a questão estratégica, estruturá-la, decompô-la e analisá-la. Tavares interliga suas análises ao negócio, visão, missão e competências distintas, além dos valores e políticas para então sugerir a formulação e implementação das estratégias, a definição de objetivos e a elaboração do orçamento. Oliveira vai direto à formulação de estratégias e de suas alternativas, à reestruturação da questão estratégica (adaptando uma análise de viabilidade mercadológica, econômica, financeira, técnica e operacional de forma resumida e considerando as diversas formulações estratégicas estabelecidas, à decisão estratégica e à consequente ação. Ambos os autores interligam todo o processo e finalizam com a avaliação e controle. Tavares complementa a análise com considerações sobre gerenciamento e responsabilidades.

Em suas considerações fora de seus esquemas, Tavares (2000) e Oliveira (2010a) afirmam que inicialmente a organização deve estabelecer seu conceito de estratégia e a visualizar no contexto de seus negócios. A partir de então, analisa seu macroambiente, seus relacionamentos e o ambiente competitivo. Internamente, reavalia seus princípios, crenças e doutrinas, valores e filosofias, fundamentando-os em normas organizacionais e estabelecendo suas políticas, tendo a ética como parâmetro principal. Ao definir seu escopo competitivo, a empresa delinea suas estratégias competitivas e genéricas (liderança de custo, diferenciação, enfoque e a sustentabilidade das estratégias). Para isto, estabelece as condições para a obtenção de custo e diferenciação, como sugerido por Porter (2004)<sup>2</sup>, o que resulta em um processo de gestão estratégica. Internamente, em face de suas potencialidades e necessidades de longevidade, a empresa define qual a estratégia interna que mais se adapte a seu momento: de sobrevivência, crescimento, manutenção ou desenvolvimento.

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. Abrange três dimensões:

(1) a coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la; a vantagem competitiva sustentável apenas será obtida por meio da concentração e integração do esforço de todas as áreas envolvidas;

---

<sup>2</sup> Conforme Porter (2004, p.37-40), a *liderança de custo* exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes e a minimização do custo em algumas áreas, como assistência, força de vendas e publicidade. A *diferenciação* é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças atuantes sobre a organização: o poder de barganha dos clientes, de fornecedores, a ameaça de substitutos, de novos concorrentes e a rivalidade dos concorrentes usuais, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores quanto à marca e à conseqüente menor sensibilidade ao preço, dentre outros parâmetros.

(2) o comprometimento dos indivíduos e grupos para realizá-la; todos os envolvidos precisam se comprometer com o que for estabelecido;

(3) a competência técnica e gerencial para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação das soluções. A primeira diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros disponíveis, enquanto a segunda à sua articulação (TAVARES, 2000).

Ainda conforme Tavares (2000), as decisões estratégicas dos executivos devem visualizar a construção do futuro estabelecido pela visão a partir da exploração do presente, ou seja, estabelecer os fundamentos para o sucesso de amanhã e, ao mesmo, tempo, competir com vantagem no mercado atual. 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 pelas seguintes razões:

1. 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;
2. 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
3. A organização precisa estabelecer um elo entre a concepção da estratégia e sua implementação para que seja bem-sucedida (TAVARES, 2000).

Nesse sentido, pode-se remeter a Kim e Mauborgne (2005) e sua *estratégia do oceano azul*, que desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição mediante a criação de espaços de mercado inexplorados. Desta forma, a estratégia do oceano azul se concentra em aumentar a demanda e em romper as fronteiras da competição.

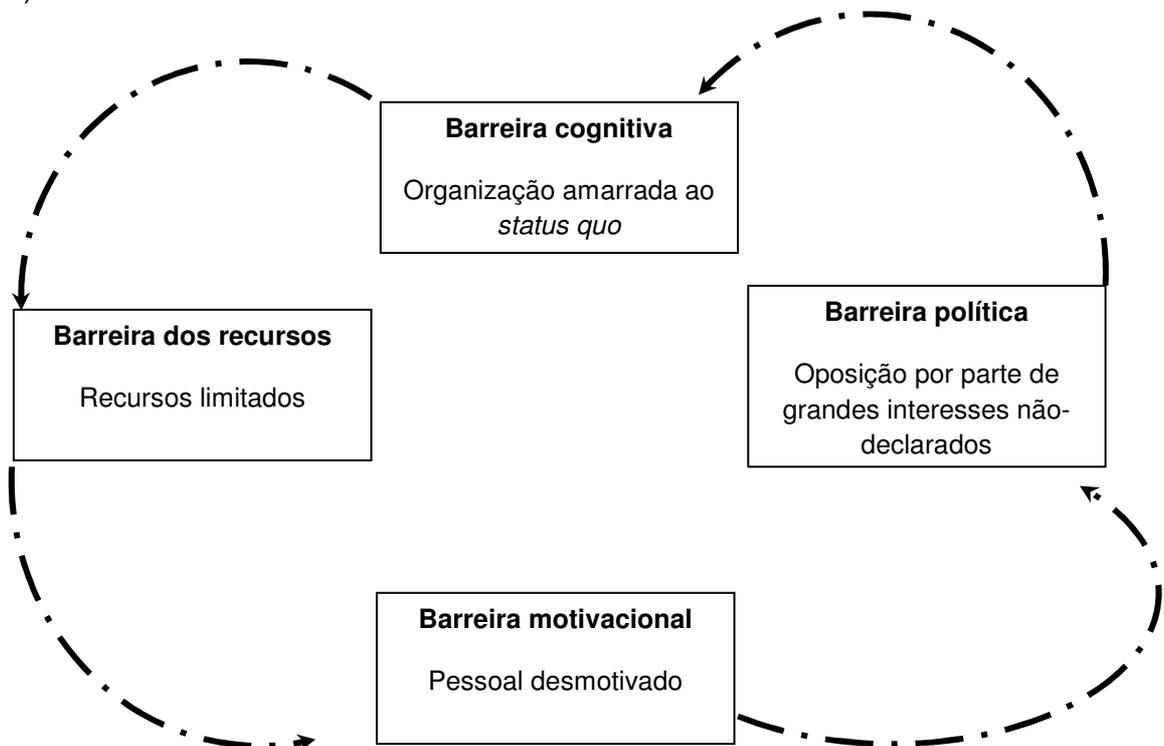
Em relação aos recursos que podem ser utilizados na condução das mudanças organizacionais, cabe ressaltar uma técnica denominada *benchmarking*, uma ferramenta que possibilita que a empresa verifique e compare as melhores práticas ou práticas inovadoras de seus concorrentes. Contudo, para que essas práticas possam ser transferidas, há necessidade de que haja existência de similaridade entre algumas características dos aspectos envolvidos (TAVARES, 2010).

Resumindo os entendimentos citados e comparando as metodologias, percebe-se que todas elas seguem aproximadamente uma mesma lógica de construção, partindo do estabelecimento dos objetivos da organização, análise do ambiente e, então, da formulação de como alcançar os objetivos.

Os quatro autores (MINTZBERG *et al* 2000; TAVARES 2000; OLIVEIRA 2010a, 2010b; CERTO; PETER, 2010) concordam que o processo de elaboração do Planejamento Estratégico deve contar com pessoal de todos os níveis e que a busca pela manutenção do consenso entre todos os níveis e as diferentes áreas devem ser constantes e intensivas.

### 2.3 Considerações sobre 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, p.145), e quatro são as barreiras no âmbito interno (FIG.4).



**Figura 4 – As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia**  
 Fonte: KIM; MAUBORGNE, 2005, p.148.

A barreira cognitiva diz respeito ao processo de despertar nos empregados a necessidade de mudança de atitudes e comportamentos. A dos recursos implica que toda mudança estrutural gera custos e, eventualmente, uma empresa pode não estar disposta a investir. A terceira barreira é complexa, porque qualquer mudança implica resistências naturais, há necessidade de ruptura com o passado e a motivação do corpo laboral deve ser feita rapidamente, uma vez que o tempo também gera custos. A última barreira é a política organizacional, que geralmente sofre inúmeras resistências.

Para alcançar esse resultado com eficácia, as empresas

[...] devem abandonar a sabedoria convencional referente à realização da mudança; esta aponta que, quanto maior a mudança, maiores os recursos e tempo necessários para obter os resultados. O segredo é virar a sabedoria convencional de cabeça para baixo, por meio do que chamamos *liderança do ponto de desequilíbrio (tipping point leadership)* (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.146).

Essa liderança no ‘ponto de desequilíbrio’ cria condições para a superação desses quatro obstáculos, ao mesmo tempo em que se conquista o comprometimento dos empregados em relação à ruptura necessária do *status quo*.

No âmbito externo, Kim e Mauborgne (2005) sugerem visualizar a estratégia por meio de quatro passos (QUADRO 2):

**Quadro 2 - Os quatro passos para a visualização da estratégia**

1. Despertar visual	2. Exploração visual	3. Feira de estratégia visual	4. Comunicação visual
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compare sua empresa com os concorrentes, desenhando a matriz de avaliação de valor à situação vigente.</li> <li>✓ Identifique onde sua estratégia deve ser alterada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saia a campo para explorar fronteiras que levam à criação de oceanos azuis.</li> <li>✓ Observe as vantagens diferenciadoras de produtos e serviços alternativos.</li> <li>✓ Veja quais fatores devem ser eliminados, criados ou alterados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenhe sua futura matriz com base em <i>insights</i> resultantes de observações de campo.</li> <li>✓ Receba <i>feedback</i> sobre a matriz de avaliação de valor de alternativas oriundo de clientes, clientes de concorrentes e não-clientes.</li> <li>✓ Use o feedback na construção da melhor estratégia para o futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distribua seus perfis estratégicos iniciais e finais em uma única página para fácil comparação.</li> <li>✓ Apoie apenas os projetos e iniciativas que permitam à sua empresa fechar as lacunas na implementação da nova estratégia.</li> </ul>

Fonte: KIM; MAUBORGNE, 2005, p.84.

Na perspectiva de Oliveira (2010a), a qualidade da implementação das estratégias é o resultado de três pontos:

1. Qualidade na formulação das estratégias, inclusive as alternativas;
2. Qualidade na escolha das estratégias básicas; e
3. Qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implementação das estratégias.

Hrebiniak (2008) lembra que a literatura está plena de técnicas sobre planejamentos e formulações estratégicas, mas é restrita no que se refere à sua implementação. Por este motivo, o autor afirma que o problema de pobres performances não está no planejamento (amplamente pesquisado), mas em sua execução, ou seja, as estratégias não são implementadas com eficácia e sucesso porque fazer a estratégia funcionar é mais difícil que planejá-la.

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.

Para Oliveira (2010a), tem sido comum a alta direção das empresas 'jogar a culpa' na qualidade da formulação e na escolha das estratégias básicas quando elas não proporcionam os resultados desejados, mas o problema está, quase sempre, na qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implementação das estratégias, e isso se deve ao fato de que o mais importante é o 'movimento' que a organização pretende e precisa fazer para alcançar os objetivos estabelecidos. A boa estratégia define o foco de atuação e apresenta uma proposta de valor, mas para propiciar seu rápido desenvolvimento, essa característica demanda o pleno entendimento por todos os profissionais envolvidos.

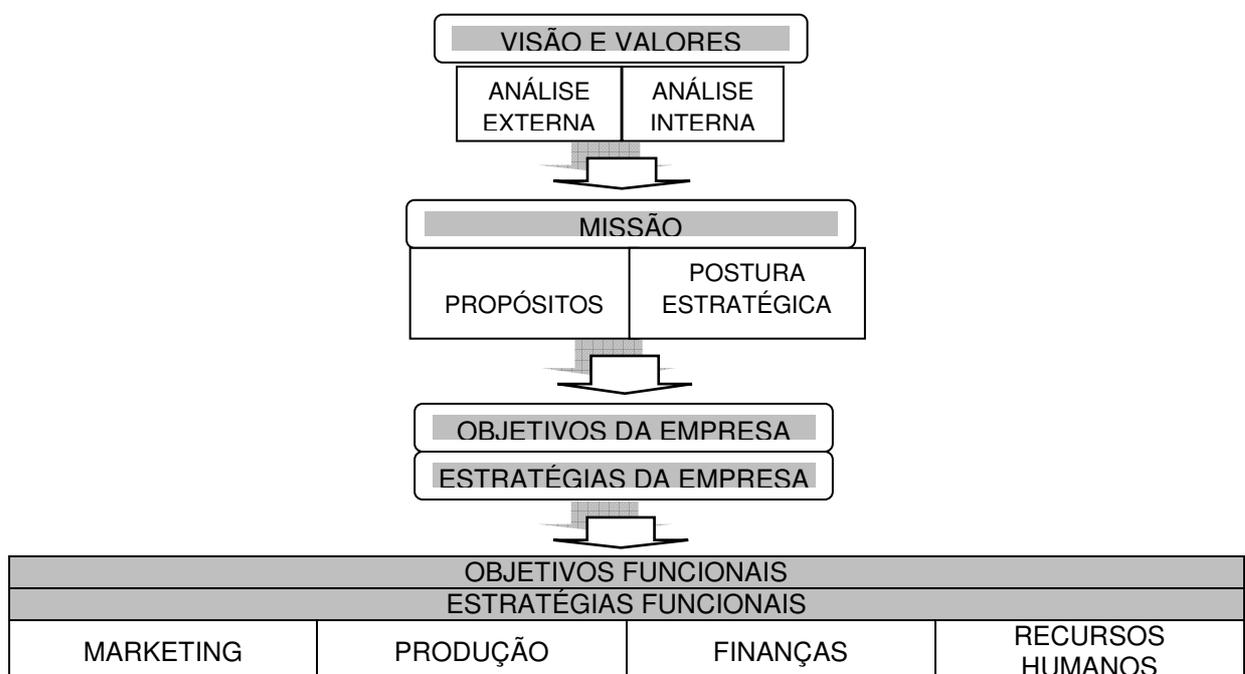
No ambiente externo, algumas considerações são importantes para a chamada 'administração estratégica', que significa

[...] uma administração moderna que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, todo o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, sustentada pela maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2010a, p.86).

A gestão estratégica envolve um ajustamento interativo da análise SWOT entre as mudanças dos fatores ambientais e nos fatores internos da empresa. Esse processo deve procurar a otimização dos resultados organizacionais, principalmente os de médio e longo prazos, tais como a satisfação crescente dos clientes e a acumulação gradativa do lucro qualitativo, ou seja, a realização pessoal e profissionais dos funcionários e colaboradores.

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, como demonstra a Figura 5.



**Figura 5 – Rede escalar de objetivos e estratégias**

Fonte: OLIVEIRA, 2010a, p.88.

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.

Em outras palavras, fazer o plano funcionar é um desafio ainda maior do que criar o plano (HREBINIAK, 2008, p.11), tema do próximo item. Talvez isto se deva ao fato de que a

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. O próximo item trata deste aspecto.

#### **2.4 Dificuldades relacionadas à implementação do planejamento estratégico**

Mesmo com todas as considerações, formulações estratégicas, análises e possibilidades, alguns problemas podem ser identificados no momento da implementação de um planejamento estratégico.

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. Resulta da

disposição da alta administração em tomar decisões críticas como síntese de todo o processo desenvolvido, como (1) a coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementar a estratégia, (2) o comprometimento dos indivíduos e grupos para realizar a estratégia e (3) a competência técnica e gerencial para equacionar, resolver problemas e coordenar a implementação das soluções. A primeira decisão diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados, enquanto a segunda se refere à sua articulação. A terceira se refere à qualidade da gestão.

Ainda segundo Tavares (2000), 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'.

Além desses dois focos, foram considerados outros entendidos como relevantes a este estudo – 'resistência às mudanças e deficiências' e 'ruídos ou bloqueios no processo de comunicação', discutidos especialmente por Kotter (2000), Tavares (2000), Kim e Mauborgne (2005), Seiffert e Costa (2007) e Hrebiniak (2008).

Para Hrebiniak (2008, p.11), as pessoas promovem as principais dificuldades na execução de uma estratégia, e quanto maior for o número de pessoas envolvidas maior será o desafio que a execução apresentará, porque

[...] além de ser realizada em períodos maiores de tempo, a implementação da estratégia sempre envolve mais pessoas do que sua formulação, e isso traz problemas adicionais. A comunicação dentro da organização ou entre diferentes funções torna-se um verdadeiro desafio. Ter certeza de que os incentivos em toda a organização representam um suporte para os esforços de execução da estratégia torna-se uma necessidade e, potencialmente, um problema. Vincular os objetivos estratégicos com os objetivos e preocupações diárias da equipe de trabalho em diferentes níveis e locais da organização torna-se uma tarefa legítima, porém desafiadora.

Assim, se o discurso das organizações privilegia o patrimônio humano, então as práticas disseminadas devem atender a esse requisito. Pode-se dizer que muitas organizações visualizam os empregados apenas como peças do processo e não como partes integrantes e participativas, desvalorizando-os ao oferecerem remunerações abaixo de suas expectativas e necessidades, além de tratamento inadequado (CARNEIRO, 2010).

Os próximos subitens deste capítulo têm como objetivo esclarecer os principais fatores que podem afetar a implementação de um planejamento estratégico e as medidas que podem ser adotadas, e isso se dará especialmente na visão de Kotter (2000), Tavares (2000), Kim e Mauborgne (2005), Seiffert e Costa (2007) e Hrebiniak (2008).

#### ***2.4.1 Falta de participação e envolvimento***

Para Tavares (2010), o envolvimento representa a identificação das pessoas com a proposta. Pateman (1992) classifica o exercício participativo dos trabalhadores em três categorias: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. As estratégias utilizadas apenas para persuadi-los a aceitar as decisões já tomadas pelas chefias são consideradas como pseudoparticipação. A participação parcial refere-se a um processo no qual o trabalhador pode influenciar na tomada de decisões, mas a decisão final não lhe pertence. A existência de grupos de trabalhadores autorregulados, capazes de tomar suas próprias decisões, corresponderia à participação plena.

Já para Lima e Albano (2002) participação e envolvimento significam o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças que dão forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização. Conseqüentemente, colaboram para o estabelecimento de uma cultura e um clima organizacional adequado em benefício da produtividade e alcance dos objetivos

Da mesma forma entendem Oliveira e Superti (2002), de que a participação nos diversos níveis de decisão contribui para a qualidade das decisões e da administração, também para satisfação e a motivação das pessoas.

Para Tavares (2000), o aprimoramento da decisão participativa contribui para aumentar a competitividade da organização, pois essa forma de gestão consiste em compartilhar as decisões que afetam o conjunto da empresa.

A administração participativa representa um abandono da visão mecanicista da organização no que diz respeito aos recursos humanos, que deixam de ser considerados recursos e passam a ser designados como pessoas que necessitam de motivação para responder aos anseios organizacionais (OLIVEIRA, 2010b).

Deste modo, somente podem chamar de colaboradores (ao invés de funcionários) as organizações que buscam entender os anseios, as necessidades e as motivações dos seus funcionários, para que estes venham a desempenhar um novo papel, observado através do prisma de colaboradores ou parceiros de negócios (ZAPERLON, 2006).

#### **2.4.2 Falta de comprometimento**

Para Oliveira (2010b, p.315), “comprometimento representa o processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados”. Já para Tavares (2010), o comprometimento refere-se ao estabelecimento e cumprimento de compromissos em relação ao que se propõe realizar. Pode-se inferir, então, que a ausência do comprometimento interfere no atendimento aos objetivos estratégicos.

O termo comprometimento é largamente usado de modo popular quando

[...] alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma *ação*

*ou ato de comprometer-(se)*, sendo que o próprio ato de comprometer revela a idéia de *obrigar-se por compromisso* (ZANELLI, 2004, p.313).

O comprometimento pode ser considerado como proveniente de um contrato psicológico, implícito e não formal celebrado entre organização e empregados, que se refere às percepções de promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes.

Baía *et al.* (2005) detalham os problemas que a falta de comprometimento das pessoas gera nas organizações:

- (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, 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.

Ter colaboradores comprometidos tornou-se peça fundamental para as organizações que pretendem se manter competitivas. De acordo com Senge (1998, p.246), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”, pois uma organização e o seu quadro de funcionários formam um vínculo estreito. De um lado, a organização fornece suporte financeiro e psicológico para seu quadro de funcionários, além de oferecer oportunidades de progresso profissional. Por outro, o sucesso de uma

organização depende fortemente do comprometimento e da participação dos empregados (LIOU, 2008).

Como o papel das pessoas nas organizações é importante, a posição de sucesso ou fracasso de um empreendimento é caracterizada pela maneira como os indivíduos conduzem as atividades e processos. Dessa forma, sendo os indivíduos elementos tão importantes de uma empresa, a gestão dessas pessoas tornou-se requisito absolutamente necessário.

No entanto, por mais óbvio que possa parecer, muitas organizações ainda desprezam o fator humano em sua administração. Infelizmente, Carneiro (2010) percebe que grande parte das corporações lida de maneira bastante precária com os recursos humanos, desconhecendo suas necessidades e expectativas e negligenciando o real valor dos seus profissionais.

Dentre as possibilidades de vínculos na gestão estratégica de pessoas, o contrato psicológico encontra-se imbricado na dinâmica das organizações ocupadas em estreitar as relações do indivíduo com o ambiente de trabalho. Esse é considerado o elemento que liga empregado-organização de tal forma que, quando violado, os empregados podem apresentar queda em seu comprometimento com os objetivos da organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

Na revisão da literatura, percebendo-se que o comprometimento organizacional é visualizado em diversos aspectos, optou-se pelo modelo de Zanelli *et al.* (2004) por atender melhor aos propósitos da presente dissertação (QUADRO 3).

**Quadro 3 – Dimensões do comprometimento organizacional**

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

Fonte: ZANELLI *et al.*, 2004.

No modelo desenvolvido por Zanelli *et al* (2004) apresentado no Quadro 5, as diferentes *bases* não podem ser confundidas com *tipos* de comprometimento, pois as bases são, na realidade, *dimensões* de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo com força diferenciada. Assim,

[...] a base do vínculo afetivo destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. É expressa por intermédio de sentimentos de gostar e desejar se esforçar em prol da organização. A base do vínculo de natureza instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. A base do vínculo normativo refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma (BAÍA *et al.*, 2005, p.1).

Existe uma crença consistente de que o comprometimento apresenta relevância considerável tanto para as empresas quanto para os empregados. Na concepção de Mowday (1998), o comprometimento com o trabalho e com a organização pode ser visualizado pelos empregados como uma relação bastante positiva que permite agregar, potencialmente, um significado maior para a vida (por exemplo, aumentar a percepção da autoestima e do próprio valor do indivíduo).

A maioria dos estudos sobre comprometimento organizacional concentra-se no comprometimento afetivo, o que parece indicar que esse componente corresponde àquele que apresenta os conseqüentes mais favoráveis para as organizações sendo, por sua vez, o comprometimento mais desejável. Existe uma relação positiva entre o desenvolvimento do comprometimento afetivo por parte dos empregados e a extensão em que eles acreditam que as organizações lhes oferecem o devido suporte, expresso em ações como tratamento adequado, valorização de suas contribuições e preocupação com seu bem-estar. Um ambiente organizacional de atenção e suporte está positivamente relacionado ao comprometimento afetivo (MOHAMED *et al.*, 2006).

### **2.4.3 Resistência às mudanças**

Segundo Hernandez e Caldas (2001), a expressão ‘resistência à mudança’ é creditada a Kurt Lewin (1947), para quem as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, uma organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade, que manteria o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, mas mostrariam flutuações em um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a antagônica em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o 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.

Tavares (2010) ressalta que a resistência às mudanças se dá tanto em nível individual quanto grupal. No nível individual as resistências passivas manifestam-se na retenção de informações, no não comparecimento a reuniões e na não adoção de novas normas. Já as resistências ativas incluem a oposição ou antagonismo declarados às novas propostas. As resistências no nível grupal se retratam como “*feudos, igrejinhas e panelas*” que são constituídos por pessoas que compartilham algum tipo de interesse em comum. É um dos mecanismos de autoproteção e autopreservação utilizados ou manifestados para conotar o status distinto em relação aos outros grupos ou pessoas da organização.

Kotter e Schlesinger (2000) mencionam que os motivos mais frequentes que levam as pessoas a resistirem às 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 (ou a crença de que a mudança não faz sentido para a empresa); e baixa tolerância à mudança.

Nesse sentido, Oliveira (2010b) corrobora as afirmativas, quando destaca como razões das resistências ao processo de mudanças o fato de (a) as pessoas afetadas sentirem que vão perder alguma coisa que não gostariam de perder; b) 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; (c) a falta de confiança entre o agente da mudança e as pessoas afetadas pela mudança e d) a efetiva ou suposta falta de capacidade em operacionalizar as novas atividades e comportamentos que a mudança vai exigir das pessoas afetadas.

Conforme Kotter (2000), o maior equívoco que executivos cometem ao tentar mudar as empresas é mergulhar no planejamento sem estabelecer um senso de urgência nos gerentes e funcionários, traduzida pelo exame do mercado e das realidades dos concorrentes, além da identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais.

Dependendo do grau em que ocorre e como é administrada, a resistência também pode provocar a deterioração das relações interpessoais, afetar o moral das pessoas, ter implicações no clima organizacional e comprometer o processo (TAVARES, 2010). Porém, o autor lembra que em meio a essa situação hostil ou de resistências, podem surgir ou florescer boas idéias e alertas que em outras situações não aflorariam.

Corroborando esta ideia, mas por outro ângulo, Robbins (2003, p.455) destaca que a resistência pode ser positiva, pois estabelece "certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações", mas pode ser negativa no sentido de impedir a adaptação ao progresso.

Os fatores descritos acima não esgotam o rol de resistências ao processo da implementação da estratégia. Cabe ressaltar existirem outras restrições humanas que afetam seu processo, dentre as quais a memória em curto prazo, que 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. Geralmente, as pessoas mais jovens são mais abertas às mudanças, mas também menos diretivas, ou seja, preferem trabalhos que apresentem muitas alternativas, não apresentem lógica e racionalidade e não demandem rápida decisão (ROBBINS, 2003). As pessoas mais maduras tendem a ser mais conservadoras, analíticas, deter maior parcela de poder e ser menos propensas a risco (TAVARES, 2010).

#### ***2.4.4 Deficiências, ruídos ou bloqueios no processo de comunicação***

Quando a comunicação não flui em uma organização, o processo decisório e seu clima ficam afetados. Por consequência, inicia-se uma rede informal de comunicação que raramente supre as deficiências porque reúne informações distorcidas e tendenciosas.

De acordo com Carvalho e Serafim (1995, p.82), o ruído é identificado na comunicação humana como

[...] 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 aquilo que o emissor deseja informar é precisamente aquilo que o receptor decifra e compreende.

Para ser duradoura, toda organização deve tornar explícitos os princípios, conceitos, valores e crenças que a governam. Isto ocorre por meio da comunicação, gerando, como resultado, a aderência à sua imagem institucional e à sua cultura. Pode-se dizer, então, que “no cotidiano do trabalho a cultura contribui para forjar 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, p.68).

Matos (2004, p.124) pondera 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 da mudança e motivá-los a se comprometerem com a nova postura da empresa, cada um em sua área de atuação e pelas atividades que desenvolvem. Assim o autor traduz o processo de comunicação de uma empresa.

Basta olhar com verdade e transparência o meio que te rodeia. Isso implica trabalhar com a verdade e com a transparência de todas as ações, aonde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente.

Não se pode deixar de considerar que o papel estratégico da comunicação seja de grande valia para o desenvolvimento empresarial, no sentido de “auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos” (CORRADO, 1994, p.35).

Na opinião de Marchesi (2005, p.47), a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente

[...] o foco dos negócios, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Quem não entende, não atende. Por isso é que a comunicação interna assume um papel estratégico na gestão empresarial. É ela quem promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de “pertencer”, ajuda a construir o futuro da organização.

Complementarmente, a comunicação é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. Segundo Corrado (1994, p. 34), a estratégia da comunicação consiste

[...] no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A 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 dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações.

Durante transições, os funcionários podem especular sobre como a mudança irá beneficiá-los ou, eventualmente, ser-lhes prejudicial. As informações são necessárias para as pessoas durante o processo de mudança, pois é normal desejarem saber como essas alterações irão afetá-los e como devem se preparar. Ao fornecer informações específicas para todos ao mesmo tempo, os boatos podem ser minimizados. Isto posto, a informação precisa ser coerente com os objetivos propostos, clara, verdadeira, centrada e bem trabalhada, pois, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos (BRUM, 2008).

Conforme Kotter (2000, p.85), “o poder real de uma visão é revelado apenas quando a maioria dos envolvidos em uma empresa tem um entendimento comum de seus objetivos e direção”. Na realidade, esse senso compartilhado de um futuro desejável pode ajudar a motivar e coordenar os tipos de ações que provocam transformações.

Ainda segundo Kotter (2000), o fracasso nas primeiras fases de um esforço de implementação de estratégias sempre contribui para problemas, tais como (1) quando a taxa de urgência não está alta o suficiente, as pessoas não prestam atenção nas informações sobre a nova visão; (2) se a coalizão administrativa não estiver no grupo adequado, haverá dificuldade na criação e envio de uma mensagem apropriada; e (3) se a própria visão for muito confusa ou simplesmente uma má ideia, a recepção se torna uma tarefa difícil. Além disso, mesmo quando as três primeiras fases de mudança são bem administradas, ainda assim as pessoas têm dificuldades para entender os novos procedimentos das tarefas. Para as pessoas que foram treinadas apenas para ser gerentes, a comunicação da visão pode ser particularmente desafiadora.

Por consequência, o fracasso na comunicação quase sempre é atribuído

[...] a capacidades intelectuais limitadas dos funcionários subordinados ou a uma generalizada resistência humana às mudanças e, dessa forma, à aceitação das informações sobre a mudança. Embora esses dois fatores possam ser relevantes, nenhum dos dois está relacionado ao problema mais básico (KOTTER, 2000, p.87).

O desenvolvimento de uma visão de mudança interna exige que os integrantes da coalizão administrativa passem algumas centenas de horas reunindo informações, estudando-as, considerando alternativas e tomando decisões. Contudo, esse esforço é tão elevado que muitas vezes executivos de alto nível envolvidos podem ter dificuldades em articular o que ficou definido na última reunião, ou seja, qual consenso foi obtido.

## **2.5 Como lidar com as dificuldades**

Nesta seção pretende-se apontar possíveis medidas que podem ser adotadas para atenuar as dificuldades na implementação de um planejamento estratégico. Na

revisão da literatura, pode ser ressaltado que a maior parte das abordagens centra-se nas pessoas que fazem as estratégias organizacionais acontecer.

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,

[...] o gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. A liderança é um conjunto de processos que adapta as pessoas para modificar significativamente as circunstâncias organizacionais.

Em outras palavras, “a liderança define como deverá ser o funcionamento, alinha o pessoal a essa visão e a inspira para a ação, apesar dos obstáculos” (QUADRO 4).

#### Quadro 4 - Gerenciamento versus liderança

GERÊNCIA	LIDERANÇA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Planejamento e Orçamento:</b> estabelecimento de etapas detalhadas e cronogramas para alcançar os resultados necessários e, em seguida, alocação dos recursos necessários para fazer a mudança acontecer;</li> <li>✓ <b>Organização e Recrutamento de pessoal:</b> estabelecimento de uma estrutura pra executar os requisitos do plano, recrutamento de pessoal para essa estrutura, delegação de responsabilidades e autoridade para realizar o plano, fornecimento de políticas e procedimentos que ajudarão a orientar o pessoal e criação de métodos ou sistemas para monitorar a implementação.</li> <li>✓ <b>Controle e solução de problemas:</b> monitoração de resultados, identificação de desvios do plano e planejamento/organização para que esses problemas sejam resolvidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Estabelecimento de orientação:</b> desenvolvimento de uma visão do futuro – frequentemente num futuro distante – e de estratégias que produzirão as mudanças necessárias para se atingir essa visão;</li> <li>✓ <b>Alinhamento de pessoal:</b> comunicação da direção a ser seguida, com palavras e ações a todos aqueles cuja cooperação pode ser necessária, de modo a influenciar a criação de equipes e coalizões que compreendam a visão e a estratégias e aceitem sua validade;</li> <li>✓ <b>Motivação e inspiração:</b> injeção de ânimo nas pessoas para que elas superem as maiores barreiras políticas, burocráticas e de recursos opostos à mudança, satisfazendo suas necessidades básicas, mas frequentemente não-atendidas.</li> </ul>

Produz um grau de previsibilidade e ordem, e tem o potencial para produzir de forma consistente os resultados em curto prazo esperados pelos vários públicos interessados (para os clientes – estar sempre no prazo – e para os acionistas – estar dentro do orçamento)

Os produtos mudam geralmente em um nível surpreendente e têm a capacidade de produzir mudanças extremamente úteis (por exemplo, novos produtos desejados pelos clientes, novas abordagens das relações de trabalho que ajudem a tornar a empresa mais competitiva)

Na visão de Tavares (2000, p.282), pessoas diferentes devem ser lideradas de maneiras diversas, pois seres humanos não são administrados, mas liderados, e “as habilidades dos participantes deverão ser analisadas à luz do papel que se pretende em face das estratégias escolhidas”.

Assim, algumas pessoas podem não conseguir se adaptar ao novo estilo assumido pela empresa em seus sistemas internos, às novas estratégias inseridas no planejamento e aos novos processos (que para alguns podem ser muito complexos), e não poderão permanecer no quadro laboral. Isso se dá porque o resultado final é produzido não por uma tarefa individual, mas por uma coleção de tarefas organizadas em um processo e, assim, deve ser adotada a ideia de equipe. Um grupo de pessoas com responsabilidade coletiva para a criação de um resultado final é desenvolvido por pessoas talentosas que compartilham ideias e criatividade em todos os níveis, e esse grupo deve ser encorajado.

Contudo, segundo Seiffert e Costa (2007), a estrutura organizacional pode ser modificada para consolidar o desenvolvimento de uma empresa na consecução de seus objetivos estratégicos. Quando essa estrutura é adequadamente re-estabelecida, propicia, dentre outras (a) a organização dos papéis e responsabilidades; (b) a identificação das tarefas adequadas aos objetivos estabelecidos com a respectiva priorização dada pela hierarquia da cadeia de comando; (c) a base para medidas de desempenho compatíveis com os objetivos estratégicos e a respectiva divisão de responsabilidades; (d) a visualização da consolidação do modelo de negócio da empresa através de seu escopo e limites estabelecidos.

Os autores defendem que quando uma estrutura organizacional não é adequada, há falta de participação e envolvimento do quadro laboral porque os processos não fluem.

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).

Dessler (1996, p.71) afirma que 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”.

Na mesma linha, Ulrich (1998) conclui que as pessoas querem do trabalho respeito, confiança, oportunidade de crescer e sentir orgulho do que fazem, ou seja, pessoas se comprometem desde que recebam contrapartida organizacional.

Contudo, o que significaria, na prática, essa contrapartida? Brito e Bastos (2002) afirmam em uma pesquisa realizada entre gestores de uma empresa petroquímica que a análise de atitudes e seus porquês podem identificar os elementos sobre os fatores organizacionais que levam uma pessoa a se comprometer ou não com os objetivos de uma empresa. Para a obtenção dessa análise, os autores estabeleceram algumas categorias, demonstradas pelo Quadro 5.

**Quadro 5 - Categorias de trabalhador comprometido**

CONTINUA

Nome da categoria	Conteúdo ou citações
CUMPRIR CONTRATO DE TRABALHO	Gera os resultados que foram acordados com a empresa. Caminha junto com os objetivos da empresa. Está consciente de seu compromisso.
REALIZAÇÃO PESSOAL VINCULADA AO ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA	Faz o alinhamento entre o planejamento e os valores individuais com os da empresa
GOSTO PELO TRABALHO	Procura fazer aquilo que gosta. Deve gostar do que faz.
CUMPRIR OBRIGAÇÕES	Cumpre os horários, as obrigações, faz o serviço
PREOCUPAÇÃO COM O CRESCIMENTO DA EMPRESA	Busca ver a empresa crescer. Quer ver a empresa melhorar.
EMPENHO NO TRABALHO	Atende bem o cliente interno. Faz o trabalho da melhor forma. está empenhado em fazer bem feito.
DEDICAÇÃO EXTRA	Sabe que tem hora para entrar, mas não tem hora para sair. A prioridade é o trabalho.
TRAÇOS PESSOAIS	É disciplinado, motivado para o trabalho. É criativo.
PARTICIPAÇÃO	Participa ativamente do processo de trabalho para manter a empresa viva. Procura participar dos projetos da empresa.
EFICÁCIA	Faz o trabalho no menor tempo. Racionaliza os recursos da empresa.

**Quadro 5 - Categorias de trabalhador comprometido**

CONCLUSÃO

RESPONSABILIDADE	Exerce seu trabalho com responsabilidade.
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Tem bom relacionamento com a equipe ou grupo de trabalho.
COMPORTAMENTO PROATIVO	É atento, crítico e questionador.
VIA DE MÃO DUPLA	Comprometimento depende de um sistema de duas mãos, de duas vias.
CONSCIÊNCIA DOS IMPACTOS DO TRABALHO PARA A EQUIPE E O SOCIAL	Sabe os impactos que o resultado do trabalho tem para seu cliente inteiro e para a qualidade de vida e meio ambiente.

Fonte: BRITO; BASTOS, 2002, p.13.

Como ideias periféricas Brito e Bastos (2002) citam a conscientização sobre os impactos do trabalho para a sociedade e a visão do comprometimento como uma via de mão dupla, ou seja, como algo que depende do esforço da empresa em prol do trabalhador, como delineado no Quadro 6.

**Quadro 6 – Fatores organizacionais que contribuem para o comprometimento**

FATORES ORGANIZACIONAIS	O QUE PENSA O TRABALHADOR
SALÁRIO COMPATÍVEL	Após muito trabalho árduo, um <i>feedback</i> positivo eleva o moral e a motivação
RECONHECIMENTO	A empresa deve reconhecer o profissional, criar sistemas de reconhecimento.
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	A empresa deve prover aos funcionários a participação nos lucros.
RESPEITO	Respeita o trabalhador como pessoa e não como um recurso.
VALORIZAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO	Valoriza o trabalho de cada um.
LIBERDADE DE PENSAMENTO	Ter oportunidade de se expressar sem medo.
INCENTIVO ÀS SUGESTÕES	Quando uma pessoa emite uma sugestão, a empresa deve reconhecer seu interesse dela em contribuir com a empresa.

Fonte: Adaptado de BRITO; BASTOS, 2002, p.15.

O Quadro 6 indica que no fator 'salário compatível', o profissional espera que o seu salário esteja nivelado aos demais do mercado ao qual ele trabalha, no fator 'reconhecimento' se espera reconhecer o profissional através de sistemas usuais de reconhecimento. 'Participação nos lucros' significa fazer a divisão dos lucros com os profissionais, enquanto que 'respeito' implica considerar o profissional como pessoa, não como recurso; 'valorização do trabalho realizado' é considerar o trabalho de cada um de maneira especial pela sua competência, enquanto 'liberdade de pensamento' é ter oportunidade de se expressar sem medo; e o 'incentivo às

sugestões' é contribuir com uma sugestão em benefício da empresa. Na visão de Brito e Bastos (2002), sem a presença desses fatores, o funcionário não consegue se comprometer com a empresa.

As pesquisas afirmam que um indivíduo comprometido é mais produtivo. Assim, para obter maior comprometimento dos funcionários uma organização precisa mudar seu contexto organizacional, mas pode-se dizer que existe uma balança dinâmica composta de forças positivas que apoiam e impulsionam a mudança, por um lado, e de forças negativas que a restringem e a impedem. O sistema funciona dentro de um estado de relativo equilíbrio, o conceito de equilíbrio quase-estacionário de Lewin (1947), que é rompido sempre que se introduz alguma tentativa de mudança.

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.

Kotter (2000) desenvolveu um método aplicável a qualquer tipo de transformação organizacional que visa minar as resistências à mudança, que envolve oito etapas (QUADRO 7):

**Quadro 7 – O Processo de Mudança em Oito Etapas**

<p><b>1. ESTABELECIMENTO DE UM SENSO DE URGÊNCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exame do mercado e das realidades dos concorrentes</li> <li>✓ Identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais</li> </ul>
<p><b>2. CRIAÇÃO DE UMA COALIZÃO ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança.</li> <li>✓ Desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão.</li> </ul>
<p><b>3. DESENVOLVIMENTO DE UMA VISÃO E ESTRATÉGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança.</li> <li>✓ Desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão.</li> </ul>
<p><b>4. COMUNICAÇÃO DA VISÃO DA MUDANÇA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de cada veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégias</li> <li>✓ Fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários.</li> </ul>
<p><b>5. COMO INVESTIR EM EMPOERMENTE PARA AÇÕES ABRANGENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eliminação dos obstáculos.</li> <li>✓ Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança.</li> <li>✓ Encorajamento para correr riscos e usar ideias, atividades e ações não tradicionais.</li> </ul>
<p><b>6. REALIZAÇÃO DE CONQUISTAS EM CURTO PRAZO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planejamento de melhorias visíveis no desempenho ou “conquistas”.</li> <li>✓ Criação dessas conquistas.</li> <li>✓ Visível e reconhecimento e recompensas do pessoal que tornou as conquistas possíveis.</li> </ul>
<p><b>7. CONSOLIDAÇÃO DE GANHOS E PRODUÇÃO DE MAIS MUDANÇAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas.</li> <li>✓ Contratação, promoção e desenvolvimento do pessoal que a possa implementar.</li> <li>✓ Visível e reconhecimento e recompensas do pessoal que tornou as conquistas possíveis.</li> </ul>
<p><b>8. ESTABELECIMENTO DE NOVOS MÉTODOS NA CULTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor, além de um gerenciamento mais eficaz.</li> <li>✓ Desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão de liderança.</li> </ul>

Fonte: Kotter, 2000, p.21.

O autor salienta a importância de se manter a sequência do processo para que a mudança seja bem sucedida, podendo ocorrer normalmente várias fases ao mesmo tempo. Entretanto, ignorar uma única etapa ou adiantar-se demais sem ter uma base sólida quase sempre gera problemas, e corre-se o risco de começar de novo. Isto posto, conforme Durant (1999), a empresa deve desenvolver treinamentos específicos que promovam experiências e motivem o pessoal a se manifestar o que os incomoda no que se refere a novos processos e procedimentos. O ambiente físico também deve reforçar essas mudanças.

Contudo Tavares (2010) reforça que quando ocorre a mudança a partir de métodos tradicionais de imposição, sua eficácia ocorre sempre em curto prazo. A tendência é que os funcionários voltem ao comportamento anterior, embora saibam que a proposta possa resultar em ganhos. Para o autor, a forma de estabelecer esses níveis de comprometimento e participação varia de organização para organização em função de sua natureza, cultura, clima e estilos decisórios, entre outros.

Hrebiniak (2008), por sua vez, ressalta sete medidas para reduzir à resistência às mudanças, dentre as quais (1) as pessoas envolvidas precisam sentir que a mudança é algo importante, que partiu delas – não que foi imposta por outros; (2) a mudança deve ter o apoio dos escalões superiores da organização; (3) as pessoas vêem a mudança como algo que reduz, não aumenta as dificuldades no trabalho; (4) a mudança deve ser consistente com os valores das pessoas; (5) as pessoas têm de perceber que sua autonomia e segurança não estão ameaçadas; (6) as comunicações relativas à mudança devem ser eficazes e apropriadas; e (7) os incentivos se propõem estar efetivamente vinculados à mudança.

Quando há um processo de mudança organizacional existe uma previsão temporal para o cumprimento das primeiras fases. Nessa perspectiva, as melhorias de desempenho em curto prazo ajudam nas transformações necessárias, pois mostram que os sacrifícios valem a pena e que as pessoas estão se fortalecendo na organização. De modo geral, ajudam a criar o clima adequado para eventuais grandes mudanças (fusões, por exemplo) e minam os esforços dos céticos e do grupo de resistência.

Para Kotter (2000), o papel das conquistas em curto prazo é preparar a operação em estágios múltiplos, geralmente complexa, como indica o Quadro 8.

**Quadro 8 – O papel das conquistas em curto prazo**

<b>Ações</b>	<b>Tendências</b>
Fornecer provas de que os sacrifícios valem à pena	As conquistas ajudam muito a justificar os custos envolvidos em curto prazo
Reconhecer os agentes de mudança	Após muito trabalho árduo, um <i>feedback</i> positivo eleva o moral e a motivação
Ajudar a sintonizar a visão das estratégias	As conquistas em curto prazo oferecem à coalizão administrativa os dados concretos sobre a viabilidade de suas ideias
Desencorajar os cínicos e resistentes que atuam em causa própria	As melhorias claras no desempenho dificultam o bloqueio das mudanças necessárias
Manter os chefes no seu lugar	Fornecer evidências aos que ocupam cargos mais altos na hierarquia de que as transformações estão no caminho certo
Criar motivação	Transformar pessoas neutras em aliados e os aliados resultantes em auxiliares ativos

Fonte: KOTTER, 2000, p.125.

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.

A literatura especializada sugere: “a receita é simples: peça ideias aos seus funcionários e depois escute o que eles têm a dizer. Os gestores frequentemente caem no erro de pedir sugestões e depois não ouvi-las” (COVEY, 2009, p.61).

Outro posicionamento similar vem de Argenti (2006, p.173):

A comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa. Isso só pode acontecer se a gerência acreditar que isso é verdade e se os esforços de comunicação forem gerenciados por profissionais.

Durant (1999) sugere que apenas os fatos devem ser comunicados. O pior erro que uma empresa pode fazer é não comunicar aos trabalhadores quando implementar programas de mudança. Durante tempos de incerteza, a ausência de comunicação é substituída por rumores. O autor afirma que uma comunicação (principalmente direta) reduz o estresse e a ansiedade do corpo laboral. Assim, em época de reorientação da direção da organização, é muito importante esclarecer as funções e como elas se apoiam mutuamente. Esclarecimentos ajudam a levantar questões de uma maneira neutra e evitam confusão quando alguma mudança está em andamento.

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 (QUADRO 9). Nada mina mais a comunicação de uma visão de mudança do que o comportamento inconsistente de alguns elementos chave, e 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.

**Quadro 9 – Elementos-chave para a comunicação eficiente**

<b>Elementos-chave</b>	<b>Procedimentos</b>
Simplicidade	Todo jargão e linguagens técnicas devem ser eliminados
Metáforas, analogias e exemplos	Uma imagem verbal vale mais do que mil palavras
Fóruns múltiplos	Grandes e pequenas reuniões, memorandos e informativos, interação formal e informal – tudo isso é eficiente para divulgar a teoria
Repetição	As ideias são absorvidas somente depois que tiverem sido ouvidas muitas vezes
Liderança através de exemplos	O comportamento das pessoas importantes inconsistente com a visão esmaga outras formas de comunicação
Explicação de inconsistências aparentes	Inconsistências não explicadas minam a credibilidade de toda comunicação
Mão dupla	A comunicação de mão dupla é sempre mais poderosa do que a comunicação de mão única

Fonte: KOTTER, 2000, p.90.

Já Brum (2008) ressalta a possibilidade de utilização de vários instrumentos para uma boa comunicação, como, por exemplo

a) jornal interno: podem ser publicadas datas festivas, fotos dos funcionários, a linha de produção, aborda a vida do funcionário na empresa, também são publicadas informações sobre novos acontecimentos na empresa e outros. O jornal de parede é um painel fixado na parede que tem como objetivo informar os funcionários sobre a empresa, novos produtos, novas campanhas, o que está acontecendo em cada departamento;

b) cartazes motivacionais: é um instrumento muito importante, pois é de fácil memorização, desta forma assuntos importantes como: marketing de incentivos, estabelecimento de metas e disseminação de conceitos;

c) correio eletrônico: atualmente é um dos meios mais utilizados para transmissão de informações, sua eficiência é indiscutível. Tanto grande como micro e pequena empresas fazem uso desse meio de comunicação. Porém cabe lembrar que existem pessoas dentro da empresa que não possuem computador, e esses também devem ser atingidos pela informação;

d) comunicação face-a-face: reuniões com o proprietário e os colaboradores, esse é um dos canais mais eficientes para informação, porque além de informar consegue-se interagir com as pessoas, é um meio que ajuda muito a fornecer o feedback; e

e) palestras internas: a empresa deve incentivar seus executivos a realizar palestras internas para os funcionários que ocupam cargos mais baixos, fazendo assim com que eles dividam seus conhecimentos adquiridos em treinamentos e as reuniões que buscam trazer informações e posicionar a empresa dentro de suas estratégias e atitudes dos funcionários perante as mesmas (BRUM, 2008).

Portanto, a busca de uma estruturação de comunicação interna torna-se fundamental, pois constitui uma ferramenta especialmente importante para transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pela empresas.

Sintetizando o abordado neste capítulo e que vai levar à compreensão do tema desta dissertação - análise da experiência de implementação de um planejamento estratégico em indústria de médio porte de Minas Gerais – pelo percurso metodológico apresentado a seguir, pode-se inferir que um planejamento estratégico, quando implementado adequadamente, pode gerar mudanças para aprimorar a situação geral da organização e satisfazer as necessidades humanas reais.

Teoricamente está descrito no capítulo como os autores da área discorrem sobre a elaboração do Planejamento Estratégico, bem como as dificuldades apontadas na implementação, mas, nos próximos capítulos, após a descrição da metodologia do estudo, será apresentado como o processo funcionou na prática na empresa ALUM.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo aborda-se o percurso metodológico adotado, concretizando sua validade e confiabilidade no alcance dos objetivos propostos.

A teoria de base da pesquisa buscou evidenciar quatro vertentes: os conceitos e importância de um planejamento estratégico, o processo de formulação de estratégias, considerações sobre a implementação de um planejamento estratégico e as dificuldades relacionadas a essa implementação.

Nessa perspectiva, consistiu “uma síntese, a mais completa possível, referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.248). Isso teve por finalidade “conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno” (OLIVEIRA, 2004, p.119).

Houve também pesquisa documental, pois foi permitido o acesso da autora deste estudo no que se referiu à análise SWOT e ao planejamento estratégico elaborado pela empresa. Cabe ressaltar que o marco temporal deste estudo se situa no primeiro semestre de 2010, quando a autora era funcionária da empresa e atuou no início da implementação do planejamento estratégico. Desligando-se do quadro laboral em outubro de 2010, retornou em 2012 para realizar esta pesquisa.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que se procurou verificar as dificuldades de implantação do planejamento estratégico na empresa analisada, denominada ficticiamente de ALUM, já se tendo em mente que cada planejamento é único e inerente à missão, visão, valores, crenças e objetivos estratégicos de cada organização.

Segundo Mattar (2007) as pesquisas exploratórias visam prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. 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.

Para Gil (1996), igualmente, uma pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema colocado com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

### **3.2 Método de pesquisa**

Optou-se pela pesquisa qualitativa, que tem como principal característica partir do pressuposto

[...] de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSNAJDER, 2004, p.131).

A pesquisa qualitativa contribui para desvelar as interrelações entre os atores e o contexto, neste caso uma indústria mineira de alumínio em implementação de um planejamento estratégico (VERGARA, 2007).

### **3.3 Unidade de análise**

A unidade de análise é uma indústria de embalagens de alumínio fundada em 1986 por dois empreendedores que atualmente ocupam a Diretoria Executiva e a Diretoria Industrial. Está instalada na cidade de Contagem, na Região Metropolitana de Belo Horizonte e é dividida em administração, logística e produção. Sua capacidade média de produção foi de 450 toneladas mensais de embalagens em 2011. Está

presente em todo o território nacional e em crescente expansão nos mercados internacionais, através de exportações para os países do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e do continente africano. Possui um cadastro com cerca de 6.500 clientes ativos divididos entre distribuidores, atacadistas, grandes redes, cozinhas industriais e pequenos varejistas. Conta com uma equipe de 214 funcionários diretos e indiretos. Seu mix de produtos é composto por rolo de papel de alumínio, forro de fogão, bandejas retangulares, formas de pizza, papel manteiga, saco para freezer, filme de *Polyvinyl chloride* (PVC cloreto de polivinila) e marmitex (o principal produto em escala de produção e responsável pelo sucesso da empresa).

Como a ALUM não autorizou sua identificação, maiores informações sobre sua estrutura e características foram cedidas apenas à autora deste trabalho para o desenvolvimento da pesquisa.

### **3.4 Unidades de observação**

As unidades de observação da Empresa foram quatro gerentes (área financeira, de vendas, de produção e de logística) e a diretora administrativa.

### **3.5 Procedimentos de coleta de dados**

Houve pesquisa documental, uma “técnica que busca identificar informações factuais em documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.38). A técnica é 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).

Para Appolinário (2009, p.67), documento é “qualquer suporte que contenha informação registrada que possa servir para consulta, estudo ou prova. Incluem-se

nesse universo os impressos, os manuscritos, os registros audiovisuais e sonoros, as imagens, dentre outros”.

Foram analisados documentos internos da ALUM, especificamente os que se referiam ao seu diagnóstico baseado no processo SWOT e ao seu planejamento estratégico.

Pode-se dizer que a análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

Outro instrumento de coleta de dados foi uma entrevista com parte estruturada e parte semiestruturada (APÊNDICE). 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.

### **3.6 Tratamento e análise dos dados**

Para o tratamento dos dados coletados por meio das entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo, que implica considerar uma série de parâmetros para permitir melhor avaliação por parte da pesquisadora, especialmente pela escolha dos termos utilizados pelo entrevistado, sua frequência, seu modo de disposição, a forma como constrói seu discurso e o modo como o desenvolve. Esse conjunto forneceu as bases pelas quais se buscou construir um conhecimento subjetivo como parte fundamental de avaliação das vivências pessoais, escolares e de trabalho dos entrevistados.

De acordo com Vergara (2007), a análise de conteúdo envolve a compreensão e interpretação sistemática de mensagens, informações sobre determinado tema em estudo. Para Bardin (2010), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que objetiva descrever o conteúdo das mensagens.

A observação participante ocorreu na época em que a pesquisadora 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.

Já tendo se desligado da empresa, por ocasião da necessidade de desenvolver este trabalho acadêmico, a autora desejou identificar a realidade da implementação do planejamento estratégico, não tendo havido mais observação participante, mas apenas análise documental.

O próximo capítulo apresenta os resultados e é feita sua discussão, confrontando-se a literatura.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados dessa pesquisa buscaram, em certa medida, cumprimento dos objetivos específicos para chegar, finalmente, ao objetivo geral de avaliar a experiência de uma indústria mineira de médio porte no que tange aos fatores intervenientes na implementação do seu Planejamento Estratégico. Assim, inicialmente serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas com os gestores e diretora da empresa, e a segunda parte promove uma discussão com delimitação gradativa do foco de análise, tendo como referência a pergunta orientadora do trabalho.

Para conhecer as características dos respondentes que compuseram a amostra, foram solicitadas algumas informações tais como: cargo, tempo na empresa, tempo na função como gerente e escolaridade. Estas características estão dispostas na Tabela 1.

**Tabela 1 – Características dos respondentes da entrevista**

<b>Cargo</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Tempo na função</b>	<b>Escolaridade</b>
Diretora Administrativa	15 anos	7 anos	Graduação em Administração
Gerente de Finanças	7 anos	3 anos	Graduação em Administração/ Pós em Finanças
Gerente de Logística	10 anos	10 anos	Graduação em Logística
Gerente de Produção	2 anos	2 anos	Graduação em Engenharia de Produção
Gerente de Vendas	7 anos	7 anos	Graduando em Marketing

Fonte: Dados de pesquisa, 2011.

### 4.1 Antecedentes para implantação do planejamento estratégico na empresa

Para atendimento a este objetivo específico buscou-se compreender os antecedentes para implantação do Planejamento Estratégico na empresa. Dos cinco participantes da pesquisa, todos afirmaram que a empresa decidiu implantar o planejamento estratégico pela possibilidade de aprimorar seu formato de gestão, conforme as declarações abaixo.

De acordo com a Diretora Administrativa, a ideia de utilizar o Planejamento Estratégico na empresa surgiu pela seguinte razão:

*A empresa estava crescendo muito, a ideia era exportar alumínio, contudo antes queríamos melhorar internamente nossos processos produtivos, conhecer mais nossos clientes, capacitar nossos funcionários, melhorar nossa marca. Foi aí que percebemos que seria bom para nós utilizarmos esta ferramenta (Diretora Administrativa).*

Outro entrevistado afirma que a falta de compreensão das diretrizes da empresa, bem como ausência de clareza sobre seus pontos fortes e fracos foram os principais antecedentes para a implantação do PE.

*A empresa não entendia com clareza sua missão, visão e metas do futuro, não conseguíamos mapear nossos pontos fortes e fracos nem traçar metas, faltava visão de conjunto (Gerente de Finanças).*

Além da busca pela compreensão das diretrizes da empresa, o mesmo entrevistado afirma que os controles dos recursos financeiros estavam adequados, mas que a busca de interação com as demais áreas poderia promover uma melhora na sua gestão:

*O controle dos recursos financeiros estava adequado, não estávamos tendo problemas. Meu pessoal também estava sob controle, mas sabia que tudo poderia melhorar, porque não estava havendo boa interação nos processos e nos contatos, principalmente com as outras áreas (Gerente de Finanças).*

O gerente de Finanças também pontua:

*Não era claro para minha área a necessidade de produção por causa do volume de vendas, e aí tínhamos que liberar recursos sem planejamento ou deixar de aplicar, deixando o dinheiro parado. Entretanto, havia recurso suficiente para novos investimentos, mas precisávamos melhorar internamente para trabalhar melhor os recursos. A empresa ainda está se profissionalizando.*

Um dos entrevistados afirma que a empresa precisava de melhorias pontuais:

*Começamos a ter clientes insatisfeitos por não conseguir entregar no tempo necessário, precisávamos de mais agilidade dos funcionários e uma visão mais conjunta (Gerente de Logística).*

Um entrevistado considerou importante destacar alguns problemas enfrentados no setor como antecedente para a implantação do PE na empresa:

*Começamos a ter problemas de produção, retorno de produtos, rotatividade de funcionários, a capacidade produtiva ficou comprometida. Era preciso rever a gestão da empresa. (Gerente de Produção).*

Outro entrevistado evidencia a busca de adequações internas como antecedentes para o PE:

*Os produtos são de boa qualidade, temos um bom sistema operacional, mas ele pode ser aperfeiçoado. Alguns equipamentos poderiam ser mais novos e modernos para suportar o aumento dos pedidos (Gerente de Produção).*

O quinto entrevistado destacou a empresa como gestão amadora:

*A gestão ainda é amadora, estamos no caminho. Todas as negociações são um pouco difíceis, não há muita flexibilidade (Gerente de Vendas).*

O quinto gerente entrevistado reforçou a falta de uma Gerência de Marketing:

*Estamos ainda um pouco perdidos na gestão estratégica, nossa marca ainda não está sendo trabalhada, precisamos estar atuando no mercado que a cada dia se torna mais competitivo. Ainda não temos um plano de marketing, já temos as metas, embora até hoje sobrevivemos sem um. Mas sabemos que um marketing estratégico pode ampliar projetos com programação de vendas aos clientes, melhoria no atendimento, pós-venda, (SAC), pesquisas de mercado e outros. Nossa demanda está aumentando, é promissor esse mercado (Gerente de Vendas).*

Ainda sobre os antecedentes para implantação do PE na empresa, os participantes também pontuaram a necessidade de direcionamento do foco de atuação para o longo prazo e elevação no grau de competitividade, como ilustram as declarações abaixo:

*O setor apresentou crescimento e precisávamos continuar e ser competitivos. Foi quando percebemos que era necessário reavaliar a empresa interna e externamente, não sabíamos por onde começar, não tínhamos clareza sobre as metas futuras (Diretora Administrativa).*

A Diretora Administrativa ainda ressalta:

*Os sócios já tinham mantido contato com empresas chinesas para a possibilidade de fornecimento de matéria-prima mais barata. No benchmarking ficou patente nossa superioridade com relação aos concorrentes mais próximos, mas a concorrência estrangeira estava aumentando.*

O Gerente de Finanças destaca:

*Era necessário traçar metas para o futuro, ser mais competitivos, entender o que o mercado estava demandando. Não tínhamos parado ainda para elaborar projetos em longo prazo, ou seja, tínhamos a visão de curto prazo. Com isso ficou patente que daí a pouco poderíamos perder mercado para a concorrência.*

O terceiro entrevistado destacou como antecedentes a busca de metas em longo prazo:

*A empresa ainda não era totalmente profissional, nunca havia construído um planejamento, foi crescendo sem metas, sem propostas, sem rumo. Percebemos nossas dificuldades em traçar metas em função de melhorias na gestão que precisavam ser revistas (Gerente de Logística).*

O entrevistado abaixo destaca que a empresa precisava se reestruturar melhor com vistas ao alcance de resultados futuros:

*Não tínhamos feedback dos clientes quanto a problemas de produtos. Além disso, havia grande absenteísmo e muitos atestados médicos, o que complicava demais a produção. Para completar, como não tinha muito planejamento, algumas vezes ficamos parados por causa de matéria-prima, e eu acho que a diretoria poderia ampliar o número de fornecedores. Entretanto, desenvolvemos alguns produtos e o mercado estava gostando (Gerente de Produção).*

O quinto entrevistado reforça a necessidade da competitividade:

*Nossos clientes são muitos e rentáveis, mesmo porque os produtos são de qualidade e bons para vender. Estávamos um pouco perdidos na gestão estratégica, nossa marca não estava sendo trabalhada, precisávamos estar atuando no mercado que cada dia se tornava mais competitivo. Na verdade matávamos um leão a cada dia (Gerente de Vendas).*

A realidade acima descrita pelos entrevistados representou uma cenário propício de posicionamentos para oportunidade de negócios que a ALUM decidiu aproveitar, repensando seus processos internos e elaborando um planejamento estratégico. Oliveira (2010b) corrobora esta realidade à medida em que considera que planejamento estratégico é um processo administrativo. Por meio dele, a empresa pode estabelecer uma melhor direção a ser seguida em sua interação com os fatores externos.

Para isso, observa-se que eram necessárias algumas medidas: a primeira dizia respeito a uma matriz de gerenciamento, detalhando-se os objetivos e metas a serem buscados com a identificação das respectivas responsabilidades; a segunda consistia em assegurar as fontes de recursos necessários à materialização das várias atividades detalhadas durante o processo; a terceira devia criar mecanismos de manutenção do comprometimento e participação de todos os níveis envolvidos.

Os entrevistados destacaram a preocupação com o cenário competitivo em que a empresa está inserida, o que reforça 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 estratégias pelas empresas.

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 ALUM 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. Neste sentido, Mintzberg *et al.* (2000) ressaltam que para uma estruturação eficaz às vezes pode ser necessária a criação de nova estrutura organizacional que busque uma combinação original e consistente com a realidade da empresa e seus objetivos estratégicos. Tavares (2000, p.355) corrobora quando afirma que “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”.

Diante do exposto, os antecedentes que originaram a implantação do PE na empresa ALUM 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. Como consequência, define melhor seus objetivos e examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos, aumentando com isso a probabilidade

de sua própria sobrevivência (TAVARES, 2000; MINTZBERG *et al.* 2000; OLIVEIRA 2010a; OLIVEIRA; GREENLEY *apud* PEREIRA, 2010).

O próximo item discute o segundo objetivo colocado, que informa sobre os parâmetros, percepções dos entrevistados e etapas aplicadas à empresa para a elaboração de seu planejamento estratégico (PE).

#### **4.2 Etapas do Planejamento Estratégico desenvolvidas pela Empresa ALUM**

O segundo objetivo deste estudo buscou descrever as etapas que foram desenvolvidas na empresa ALUM sob a ótica dos entrevistados, bem como apresentar estas etapas e seu conteúdo, visando comparar com a teoria a prática conduzida pela empresa.

Em relação à formulação das estratégias adotadas pela ALUM, foi desenvolvida pela empresa a SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), 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. Foi enfatizado pela Diretoria que sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento estariam condicionados à sua capacidade de interação com as influências desses ambientes.

Como negócio, a ideologia da ALUM é a praticidade em embalagens. Como valores, talento, inovação e inquietude como princípios, transparência nas relações, objetividade, dinamismo e flexibilidade nas ações, o cliente como valor e respeito ao meio ambiente. Sua missão é fornecer praticidade em embalagens respeitando o meio ambiente, colaboradores e acionistas, tendo o cliente como valor. Enfatiza como visão ter um crescimento de 20% ao ano por meio de um amplo mix de produtos e com o foco no varejo.

O trecho abaixo apresenta a opinião da Diretora Administrativa:

*A empresa definiu a sua missão e visão para que posteriormente fossem traçadas as metas desejadas. Posteriormente reunimos com as áreas para*

*levantamento interno e externo da empresa, o conjunto SWOT. A empresa também fez um levantamento de outras empresas para saber como conduziam seu planejamento estratégico (o benchmarking). Em função das novas metas a empresa refez sua estrutura organizacional, traçou novas diretrizes e criou os acordos de desempenho que eram avaliados mensalmente (Diretora Administrativa).*

Um gerente comenta sobre a realização da análise SWOT:

*Inicialmente escrevemos a missão e visão da empresa, ou seja, o que ela desejava ser e aonde queria chegar. Adotamos a análise SWOT para avaliar o ambiente interno e externo para que pudéssemos traçar as metas e acordos de desempenho (Gerente de Finanças).*

Em relação às etapas, um segundo gerente afirma:

*Foi feita a avaliação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da Logística e das outras áreas. Apresentamos um relatório em que constavam as possíveis soluções. Havia todo mês reuniões de planejamento para monitoramento dessas novas diretrizes traçadas com a direção geral (Gerente de Logística).*

Ainda sobre as etapas adotadas no PE o gerente de produção também destaca a SWOT:

*Após a definição das diretrizes, realizamos a SWOT da Produção e das outras áreas no que interferiam no processo da produção. No relatório, deviam ser incluídas as soluções sugeridas, porque não adiantava só constatar. Era necessário discutir nas reuniões de planejamento as metas para acompanhar os resultados obtidos e traçar novos acordos (Gerente de Produção).*

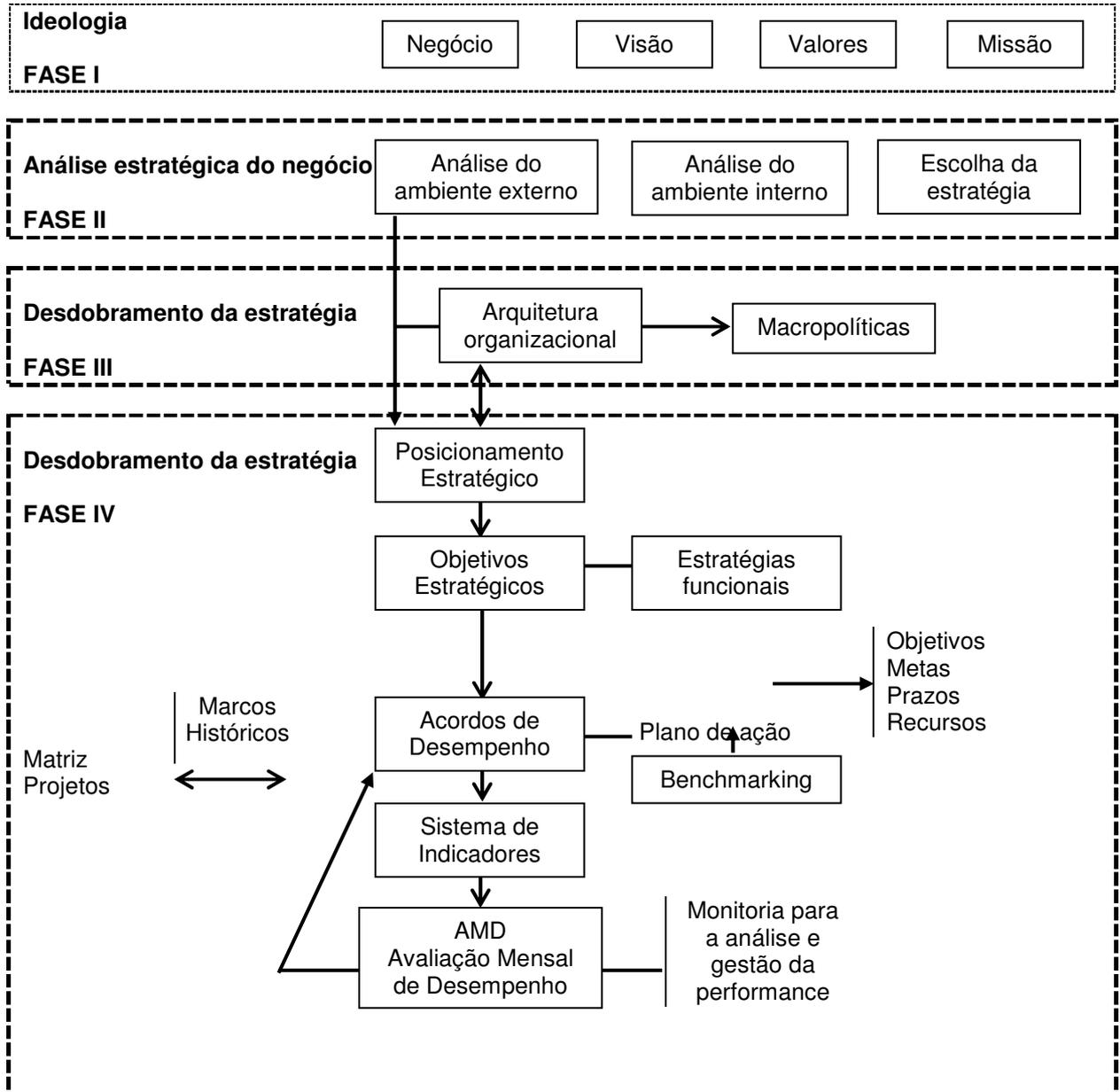
O gerente de produção pontua sobre os conteúdos discutidos nas reuniões de planejamento:

*As reuniões serviram para traçar as metas da empresa, levantar os fatores negativos e positivos, foi muito bom, pois cada área trouxe contribuições interessantes. Observamos que de acordo com as demais empresas tínhamos muito a melhorar, mas não estávamos tão aquém das concorrentes.*

O quinto entrevistado ressalta sobre os acordos posteriores à SWOT:

*Depois da concepção das diretrizes da empresa, houve muitas reuniões para que cada um dos gerentes apresentasse os pontos fortes e fracos de suas áreas, além das oportunidades e ameaças visualizadas no mercado. Em seguida, cada um dos gerentes deveria apresentar um relatório e sugerir soluções, tanto em relação à sua área quanto às outras, porque a empresa deveria passar a ser uma só equipe de trabalho. Os acordos de desempenho com a Direção eram avaliados mensalmente (Gerente de Vendas).*

No contexto organizacional, o processo de Planejamento Estratégico da ALUM apresentado pela Figura 6 surgiu por considerações da atual Diretoria e de acordo com os anseios mencionados pelos entrevistados, descritos no subitem 4.1.



**Figura 6 – Etapas do planejamento estratégico da ALUM**

Fonte: Empresa ALUM, 2010.

As noções do negócio, visão, valores e missão foram reafirmadas e consideradas como a Fase I.

A análise estratégica compôs a Fase II e envolveu a análise dos ambientes externo e interno e a escolha da estratégia como um todo.

Nas Fases III e IV, as estratégias foram desdobradas e envolveram, na Fase III, o posicionamento estratégico, que levou a novas definições sobre a arquitetura organizacional e as macropolíticas.

A Fase IV demandou maior concentração e empenho, pois o posicionamento estratégico relacionado à Fase III foi ampliado em direção aos objetivos estratégicos, aos acordos de desempenho, ao sistema de indicadores e para a avaliação mensal de desempenho.

Os objetivos e metas com foco no patrimônio humano, processos e tecnologia, imagem e qualidade e econômico-financeiro no Quadro 10 abaixo foram elaborados pela empresa conforme os resultados obtidos na análise da SWOT.

**Quadro 10 - Objetivos / Metas até 2015**

PATRIMÔNIO HUMANO	
→	Desenvolver colaboradores multitarefas (em qual nível? Gerencial ou operacional?)
→	Aumentar a motivação dos funcionários (definir responsável)
→	Alcançar maior comprometimento dos funcionários e menor absenteísmo (geral e por área)
→	Criar sistemas e rotinas de comunicação entre áreas (definir modelos)
→	Definir políticas de RH (cargos e salários, avaliação de desempenho, premiação, recrutamento)
PROCESSOS E TECNOLOGIA	
→	Criar descrição de procedimentos (definições claras de tarefas, rotinas e responsabilidades)
→	Agilizar tomadas de decisão
→	Padronizar área de compras
→	Implementar controles estatísticos de processos
→	Ampliar eficiência dos processos produtivos e do fluxo de cobrança (fator crítico)
→	Desenvolver parcerias com fornecedores
→	Buscar novos fornecedores
→	Desenvolver projetos para ferramentaria
→	Desenvolver novos produtos
IMAGEM E QUALIDADE	
→	Criar política de marketing (ações pontuais junto ao cliente)
→	Entregar nível de serviço acordado com o cliente
→	Divulgar imagem de empresa como ecologicamente responsável (interna e externamente)
MERCADO	
→	Monitorar mercado, acompanhar surgimento e crescimento de produtos substitutos
→	Analisar e propor ações para iniciar exportações
→	Avaliar e lançar novos produtos no mercado
→	Avaliar novos canais de venda
→	Reter clientes e aumentar <i>client share</i>
ECONÔMICO-FINANCEIRO	
→	Alcançar crescimento de faturamento de 20% a.a.
→	Alcançar margem de rentabilidade de 9% a.a.

Fonte: Empresa ALUM, 2010.

De acordo com a realidade descrita pelos entrevistados, houve muitas reuniões para que cada um dos gerentes reescrevessem a missão, visão e o negócio da empresa o que vai ao encontro das opiniões dos autores Mintzberg (2001), Tavares (2000),

Kaplan e Norton (2001), Hrebiniak (2008) e Rebouças (2010 a;b) quando destacam que a missão da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização.

Neste sentido, observa-se que a prática apresentada pela empresa é condizente com o modelo de Certo e Peter (2010), que afirmam que o processo de monitoração do ambiente organizacional é utilizado para identificar os riscos e oportunidades tanto presentes quanto futuros que possam influenciar a capacidade das empresas de atingirem metas.

Já Oliveira (2010a) ressalta que, na análise do ambiente externo as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Ainda segundo o autor, a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição no mercado.

No desdobramento do planejamento estratégico, a ALUM, 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.

Enfim, de acordo com Mintzberg *et al* (2000), Oliveira (2010a;b), Certo e Peter (2010) e Tavares (2000), que discorrem sobre as etapas inerentes ao Planejamento

Estratégico, englobam a definição das diretrizes organizacionais tais como a missão, visão e valores, envolve também a análise interna e externa, visando melhorias internas e oportunidades externas e, conseqüentemente, a formulação das estratégias, análise e controle.

Desta forma, pode-se perceber que a metodologia utilizada no processo de Planejamento Estratégico na ALUM 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*.

Contudo, Mintzberg e Quinn (2001) reforçam não existir um melhor caminho para a criação de uma estratégia, como também inexistente um melhor caminho para o direcionamento das organizações, porque formas bem diferentes funcionam em contextos particulares.

#### **4.3 Principais fatores intervenientes na implementação do planejamento estratégico da ALUM**

Visando responder o terceiro objetivo do estudo, abaixo são apresentados os principais fatores que afetaram de maneira negativa a implementação do PE na ALUM sob a ótica dos gerentes e da diretora. O avanço do processo de implementação do PE propiciou a geração de subsídios para as entrevistas a partir do conjunto de estratégias e metas a ele inerentes. Contudo, mesmo parcial e referindo-se ao primeiro ano e meio da implementação, os resultados das análises foram relevantes ao objetivo geral proposto nesta dissertação.

O primeiro fator interveniente na execução do PE da empresa destacado pelos entrevistados foi à ausência de participação e envolvimento dos funcionários.

Abaixo as respostas:

*O pessoal não se mostrou interessado em participar das mudanças, os funcionários não cooperavam e continuavam a fazer o mesmo trabalho da mesma forma de antes (Gerente de Finanças).*

O segundo entrevistado destacou a falta de iniciativa e ritmo lento:

*Operação padrão do meu pessoal é pouco para falar sobre o que aconteceu. Todos reclamavam de muito trabalho e não demonstravam iniciativa, só executavam o necessário. Percebia-se também que os funcionários reduziam seu ritmo de trabalho propositalmente executando somente o necessário, mostrando a falta de interesse e participação em relação às mudanças solicitadas para o PE (Gerente de Logística).*

O terceiro entrevistado também mencionou que o ritmo lento por parte dos colaboradores era devido à falta de contrapartida por parte da empresa.

*Em minha opinião é muito difícil de uma hora para outra bater uma varinha de condão e exigir envolvimento e participação sem a devida contrapartida de prêmio de produtividade, participação nos lucros, estas coisas. Dava até vontade de colocar um motor em alguns, pra ver se eles conseguiam ligar sua própria turbina. Foi complicado demais. Já havíamos feito reuniões pontuando as novas metas, mas mesmo assim pareciam alienados ao novo contexto (Gerente de Produção).*

O quarto entrevistado considerou importante destacar como a apatia interferiu no processo.

*Nas reuniões internas com os funcionários, eu não recebia opiniões quando solicitadas, ninguém sugeria ideias para o PE, demonstravam uma apatia total e muitas vezes atitudes que impediam que as mudanças acontecessem. Alguns até demonstravam não gostar de participar, diziam 'entrelinhas' que já tinham muito serviço (Gerente de Vendas).*

Conforme os entrevistados, durante a implementação do PE na ALUM, 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.

Ou seja, seria necessário que a ALUM tivesse adotado medidas para buscar a participação e o envolvimento dos funcionários visando a execução estratégica, sem os quais esse se tornaria um trabalho exclusivo de um pequeno grupo de pessoas que inclusive teria grande dificuldade de vender a ideia para a empresa como um todo (TAVARES, 2000; OLIVEIRA 2010b).

Além da falta de participação e envolvimento, os entrevistados relataram a dificuldade do nível operacional em se comprometer com a estratégia. As respostas explicitam tal afirmativa.

A diretora administrativa ressaltou que o comprometimento dos funcionários para a estratégia era complexo, pois envolve relacionamento humano.

*Lidar com o ser humano é complicado, tem gente que pensa de uma maneira e gente que pensa de outra. Os atrasos no cumprimento das tarefas que impactavam na execução do PE eram constantes, o comprometimento é uma coisa delicada (Diretora Administrativa).*

O entrevistado abaixo resalta a dificuldade em cumprir prazos entre as áreas da empresa:

*Era nítida a falta de comprometimento dos funcionários. A produção tem um envolvimento com todas as áreas. Eu não podia definir, por exemplo, querer zero estoque, quando não tinha certeza se a logística conseguiria entregar. A responsabilidade pela definição de uma estratégia de produção é um consenso entre os departamentos. Essa dificuldade do nível operacional em se comprometer com a estratégia trouxe várias discussões e atrasos, retardando consideravelmente as metas de crescimento estabelecidas no PE (Gerente de Produção).*

Ainda segundo o entrevistado as faltas e rotatividade eram constantes.

*Para você ter uma ideia, fui solicitado a fazer uma avaliação da produtividade do meu pessoal e os resultados foram insatisfatórios, a produtividade estava muito baixa, o índice não só de faltas como também de rotatividade eram altos (Gerente de Produção).*

O terceiro entrevistado destacou como os atrasos impactavam na execução do Planejamento:

*Minha equipe reagiu bastante, os atrasos nos cumprimentos das tarefas eram constantes e impactavam na execução do planejamento, não conseguia bater as metas estabelecidas nos acordos de desempenho (Gerente de Logística).*

Percebe-se que a empresa busca funcionários proativos. Cumprir com as atividades de sua responsabilidade é uma obrigação do contratado, mas é possível ir 'além disso' e oferecer mais do que o esperado. Sobre tal reflexão cabe citar a fala do gerente de vendas:

*Quando o profissional faz mais que seus deveres e desempenha outras tarefas acaba, aos poucos, ganhando espaço e importância dentro do local de trabalho. Contudo não foi o que presenciei. Os funcionários se limitavam a fazer somente o que era esperado e, de modo geral, sempre com desculpas para justificar os atrasos.*

Para o Gerente de Finanças inexistia comprometimento dos funcionários.

*No início, parecia que a empresa estava andando para um lado e eles por outro. Nenhum deles queria saber o que a empresa esperava deles, agiam como se não fossem parte do processo, desta maneira não se comprometiam com os objetivos traçados (Gerente de Finanças).*

A falta de comprometimento do corpo laboral da ALUM 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. Isto posto, de acordo com os autores, o sucesso de uma organização depende fortemente do comprometimento e da participação dos empregados. Para alguns autores revisados neste estudo (BAÍÁ *et al* 2005; LIOU, 2008; MOHAMED *et al* 2006 e LEITE; ALBUQUERQUE, 2011), as organizações devem se empenhar na importância de comprometer e alinhar os empregados com suas estratégias, porque serão eles os responsáveis pela implementação.

A resistência às mudanças foi também destacada nas respostas em relação à dificuldade em implementar o PE na empresa. Os relatos abaixo exemplificam as opiniões.

*Alguns funcionários questionavam muito sobre as novas atividades e agiam como se nada estivesse acontecendo. Observamos também no comportamento da grande maioria uma rejeição por parte dos coordenadores de áreas (Diretora Administrativa).*

O gestor de finanças destaca alguns comportamentos por parte dos funcionários:

*O pessoal se comportava como se fosse perder algo. Estavam focados em seus próprios interesses e não nos interesses da empresa, a resistência resultou em questionamentos sobre como seria o futuro com tantas exigências (Gerente de Finanças).*

O Gerente de Logística ressalta a comodidade de um processo conhecido:

*A dificuldade em aceitar o novo dificultava o andamento da execução. Muitos funcionários demonstraram ter medo do desconhecido e manifestaram preferir trabalhar com o que já conheciam.*

O entrevistado abaixo destaca o medo do desconhecido e da estabilidade no emprego:

*Houve medo das pessoas de não serem capazes de desenvolver as novas atividades propostas. Como a maioria dos funcionários estava há muito tempo na empresa, muitos mostravam-se temerosos com as mudanças, questionando a todo o momento a sua estabilidade (Gerente de Vendas).*

O entrevistado abaixo chama a atenção para a incompreensão e a ideia da perda de alguma coisa:

*Os funcionários não compreendiam as mudanças propostas, muitas vezes até perguntavam 'para quê isso'. Ou seja, deixavam transparecer que tanta mudança poderia levá-los a perder mais do que ganhar (Gerente de Produção).*

De acordo com os relatos acima, pode-se inferir que a resistência às mudanças era um fator que ampliava as possibilidades de insucesso na implantação do PE na ALUM. Assim sendo, comprova o que foi discutido pelos autores revisados, uma vez que afirmam que as resistências constituem um desafio para os gestores de mudança, pois estão ligadas a atitudes negativas dos empregados, ocasionando comportamentos improdutivos. Pela literatura, os motivos mais frequentes que levam as pessoas a resistirem às mudanças são a falta de confiança, a dificuldade em aceitar o novo e medo de perder algo, a crença de que a mudança não faz sentido para a empresa. Em resumo, baixa tolerância à mudança. Desse modo, acabam focados nos próprios interesses e não nos interesses da empresa, ou seja, a resistência é uma oposição de apoio para o alcance dos objetivos estratégicos para uma organização (KOTTER; SCHLESINGER, 2000; OLIVEIRA, 2010b; TAVARES 2010).

Deficiência na comunicação interna na empresa foi outro fator apontando como interveniente no processo de execução da estratégia. As respostas obtidas pontuam alguns aspectos:

*Quando eu entrava no ambiente, todos ficavam concentrados. Era só eu sair que os cochichos em relação às mudanças começavam. Um dia eu cheguei cedo e, quando todos se instalaram, perguntei o que estava acontecendo: todos responderam: aí está o problema, não sabemos direito, mas estamos imaginando. O povo está falando muito aí fora. Com isso percebi que precisávamos melhorar nossos canais de comunicação (Gerente de Finanças).*

O gerente de Logística ressalta sobre os ruídos de comunicação:

*De vez em quando era até engraçado, porque a mesma informação era dita por duas pessoas de maneira totalmente contrária. Aí não dava para saber se alguma era correta ou não, e eu tinha que correr atrás do fato. No geral, a 'rádio peão' era o padrão e interferiu muito na execução da estratégia (Gerente de Logística).*

O entrevistado também ressalta sobre os ruídos:

*As informações, em vez de chegar ao último profissional da linha, estacionavam no meio do caminho em função de problemas gerenciais e do acúmulo administrativo. Era muito complicado, perdíamos muito tempo e as providências ficavam estagnadas nas conversas paralelas (Gerente de Produção).*

A comunicação formal também é destacada:

*A comunicação era informal, o que também dificultava muito o alinhamento das informações necessárias para a execução da estratégia. Ocorriam com muita frequência ruídos de comunicação por falta de conhecimento e interesse 'de escutar tudo', ou seja, ouviam, mas não escutavam, não prestavam atenção. Muitas vezes 'fococas' motivavam brigas e disputas internas, que retardavam o processo como um todo (Gerente de Vendas).*

A informação deve circular com liberdade e em todos os sentidos, acompanhando não apenas as estruturas formais da empresa, mas toda a faixa das estruturas informais. De acordo com os entrevistados, percebe-se que a empresa enfrentava problemas afeitos à comunicação. Brum (2008) destaca que uma informação clara e coerente com os objetivos da empresa pode minimizar boatos. Contudo, vale destacar que a comunicação estratégica consiste em definir o que é importante comunicar, quando e como (CORRADO, 1994).

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).

A seguir são apresentadas as iniciativas desenvolvidas pelos gestores no que tange à busca de atenuar os fatores discutidos .

#### 4.4 Ações corretivas adotadas pela empresa ALUM

O quarto objetivo buscou compreender as ações corretivas que a empresa ALUM adotou (e continua a adotar, pois é um processo contínuo) para atenuar os fatores que afetaram negativamente o processo de implementação do PE na empresa.

Em relação à falta de participação e envolvimento dos funcionários os entrevistados relatam:

*Buscamos realizar eventos de integração, mas falta muito para conseguir o interesse do pessoal, traçamos metas no PE que ainda precisam ser adotadas (Gerente de Finanças).*

O segundo entrevistado destaca a necessidade de oferecer benefícios:

*Em minha opinião pessoas só se motivam com benefícios percebidos. Ainda estamos caminhando no sentido de implantar as iniciativas que foram traçadas no PE da empresa, pois dependemos muito do RH que está se reestruturando. Temos adotado eventos para integrar as áreas visando diminuir o desinteresse dos funcionários (Gerente de Logística)*

Outro entrevistado afirmou que o êxito em conseguir funcionários mais interessados dependeria do RH:

*Estamos tentando minimizar a apatia e desinteresse com encontros. Nesse momento mostramos o que a empresa espera deles, mas claro que precisaremos da participação do RH para ter êxito. Pessoas certas nos cargos adequados, capacitação, treinamentos(Gerente de Produção).*

O quarto entrevistado reforça a ideia de que o RH precisa promover as melhorias:

*As iniciativas para melhoria da participação e envolvimento dos funcionários ainda vão depender do RH, mas já temos buscado despertar o interesse de todos com pequenas ações (Gerente de Vendas).*

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 ALUM 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.

Os relatos abaixo exemplificam essas observações:

*Inicialmente adotamos os quadros de avisos para traçar as metas futuras onde todos estavam inseridos. Adotamos agendas para sensibilizá-los dos cumprimentos das etapas e interação entre as áreas visando entender as novas mudanças. No PE da empresa, já está prevista política de incentivos, avaliação de desempenho e novas políticas de recrutamento com a contratação do RH (Diretora Administrativa).*

A Diretora Administrativa complementa que

*mesmo assim, chegou um momento em que não foi mais possível segurar alguns funcionários por falta de perfil, até um primo do dono foi desligado.*

O segundo respondente reforça as estratégias adotadas pela empresa, bem como a importância do RH no contexto:

*Tentamos sensibilizá-los com quadro de avisos e agendas. O RH estava sendo estruturado para trabalhar mais efetivamente. Acho que a minha área foi a que mais sofreu, porque sempre dependemos das outras áreas e sabíamos que elas tinham muitos problemas de adaptação à nova maneira*

*de trabalhar. A gente não sabia qual volume de produtos tínhamos possibilidade de negociar, porque não tínhamos certeza o que a produção ia dar conta de fazer e a logística de entregar (Gerente de Vendas).*

O terceiro entrevistado ressalta que houve reuniões para a tradução da estratégia:

*A empresa buscou envolver os funcionários com reuniões entre as áreas, mostrando as metas futuras da empresa. Também adotamos uma agenda com prazos visando diminuir os atrasos (Gerente de Produção).*

Ainda segundo o Gerente, era preciso adotar políticas de incentivos e rever as contratações:

*Mas acredito que ainda falta uma política de incentivos e uma revisão das contratações (Gerente de Produção).*

O entrevistado abaixo reforça a ausência do RH:

*Ainda não tínhamos um RH atuante, realizamos encontros com as áreas, para dialogar mais sobre as metas propostas, mesmo assim não considerei tanto interesse por parte dos funcionários. Também fizemos quadros com metas e agendas com o cronograma de atividades. (Gerente Logística)*

O quinto entrevistado declara:

*Tentamos fazer com que entendessem a importância do comprometimento de todos através de encontros, agendas com as etapas e também quadros motivacionais anunciando as metas futuras no contexto no qual estavam inserido (Gerente de Finanças).*

Aqui volta-se à questão discutida anteriormente com relação à coerência entre o discurso e a prática. As pessoas só irão se comprometer se realmente vislumbrarem que as ações da empresa são coerentes com seu discurso, o que reflete a opinião de Zanelli *et al.* (2004) quando destacam que as pessoas comprometidas buscam se engajar em determinadas atividades de forma a criar estreitos vínculos com sua empregadora.

Além das iniciativas descritas acima, a empresa traçou 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).

Em relação às iniciativas adotadas pela a empresa no que tange à atenuação das resistências às mudanças, os entrevistados destacaram:

*Acreditamos que com o RH funcionando teremos também melhorias e iniciativas pontuais para trabalhar as resistências de maneira mais efetiva (Diretora Administrativa).*

O segundo entrevistado declara:

*Ainda é prematura a ideia do que fazer. Estamos ajustando as atividades e tentando trabalhar as resistências inicialmente nos eventos motivacionais, mas falta ainda um foco maior e mais preciso para gerenciá-las (Gerente de Finanças).*

O Gerente de Logística pontua a importância do RH:

*Penso que com as políticas de RH que devem ser implantadas no futuro as resistências vão diminuir (Gerente de Logística).*

Para o entrevistado abaixo, as iniciativas iniciais já adotadas pela empresa podem trazer contribuições:

*De um modo geral, os eventos e encontros que temos promovido estão diminuindo o medo do novo por parte de alguns funcionários, mas ainda é um projeto em andamento (Gerente de Vendas).*

O gerente abaixo também ressalta a importância do RH:

*Estamos trabalhando para que os funcionários compreendam as mudanças e seu papel neste novo contexto, mas com o RH atuando com certeza essas resistências tendem a serem minimizadas com o tempo (Gerente de Produção).*

Até então, de acordo com os relatos, esperava-se que por meio da contratação de um profissional de RH fosse desenvolvido um programa mais preciso para atenuar as resistências. Ou seja, percebeu-se que pouco se tinha feito para resolver os problemas oriundos desse comportamento. Um dos gerentes destaca a importância dos incentivos para atenuar as resistências, o que vai ao encontro de entendimentos

de Hrebiniak (2008) quando o autor os ressaltam como umas das sete medidas para reduzir as resistências.

Porém, de certa maneira, isso é um problema de difícil tratamento e alta complexidade, porque é uma área do conhecimento que envolve o comportamento humano. Sob essa perspectiva, Ulrich *et al.* (2001) afirmam a importância de uma equipe de RH, pois são profissionais patrocinadores do programa de mudanças. Neste sentido, Albuquerque e Leite (2009) corroboram quando afirmam que em situações de mudanças os executivos de recursos humanos podem ajudar a identificar um processo de alinhamento das pessoas às mudanças necessárias para atender as estratégias da empresa.

Entretanto, o desafio de fomentar a contribuição dos funcionários não cabe exclusivamente aos profissionais de RH. Os gerentes são encarregados e devem se responsabilizar pelas pessoas de seu departamento e os profissionais de RH devem ajudar o gerente a cumprir esse dever (ULRICH, 1998).

Já Kotter e Schlesinger (2000) ressaltam que 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.

No que tange à comunicação deficiente apontada como fator interveniente no processo de implementação do PE da ALUM, os entrevistados apontaram algumas iniciativas da empresa:

*Adotamos o projeto 'fale com a empresa' e o jornal interno. Buscamos desta maneira instituir uma comunicação mais direta e transmitir os objetivos propostos pela empresa bem como vender a nova ideia para nossos clientes internos. Ao mesmo tempo, deveríamos compreender melhor as percepções dos funcionários sobre o novo contexto da empresa (Gerente de Finanças)*

O segundo entrevistado declara:

*As novas propostas da empresa deram margem a muitos comentários. Com a política de uma comunicação sistemática e direta percebo que as mudanças já estão acontecendo (Gerente de Logística).*

O entrevistado abaixo destaca sobre o canal direto e o jornal interno:

*Adotamos o canal direto - o fale com a empresa e também o jornal interno transmitindo as novas ideias e buscando maior transparência por parte da empresa (Gerente de Produção).*

O quarto entrevistado declara o interesse em ouvir o público interno:

*Eu acho que os contatos devem ser diretos. Sempre defendi que olhar para o outro, ouvir e falar são as partes mais importantes de qualquer negócio. O canal direto com a empresa buscou atrair as opiniões do público interno e também conseguir resultados mais expressivos na execução das estratégias (Gerente de Vendas).*

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.

Enfim, o Quadro 11 apresenta uma síntese dos principais resultados encontrados neste estudo, buscando compatibilizar a prática com os fundamentos da teoria.

**Quadro 11 - Principais Resultados da Pesquisa**

Objetivos	Resultados
✓ Antecedentes para implementação do PE na empresa ALUM	1- Melhoria de gestão 2- Foco de atuação para longo prazo 3- Competitividade
✓ Etapas do Planejamento Estratégico adotado na empresa ALUM	1- Formulação das Diretrizes da Empresa 2- Elaboração da SWOT 3- Benchmarking 4- Formulação de metas até 2015 5- Acordos de desempenho
✓ Fatores que afetaram negativamente a implementação do PE na empresa	1- Falta de participação e envolvimento 2- Ausência de comprometimento 3- Resistência às mudanças 4- Comunicação deficiente
✓ Ações corretivas adotadas pela empresa visando atenuar os fatores intervenientes	1- Ações motivacionais 2- Agenda/cronograma 3- Quadros indicativos 4- Canal direto – fale com a empresa 5- Jornal interno

Entende-se que este estudo agrega novas informações para o domínio de pesquisas sobre dificuldades na implementação de planejamentos estratégicos, considerando-se, contudo, que os processos são específicos e se vinculam a estilos de gestão também singulares. Como bem afirma Tavares (2000), um processo de planejamento estratégico é complexo porque segue as características próprias de cada organização: sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima, fatores que certamente influenciam a maneira como esse tipo de atividade é desenvolvido.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

### **5.1 Considerações finais**

Esta dissertação teve como objetivo geral identificar quais fatores podem interferir negativamente na implementação do planejamento estratégico de uma indústria de alumínio sediada na Grande Belo Horizonte, tendo sido desenvolvidos os seguintes passos para alcançá-lo: apresentados os antecedentes da organização que orientou a elaboração de seu planejamento estratégico; descritas as etapas do processo do PE adotado pela empresa e seu conteúdo; levantadas as dificuldades da empresa na implementação do seu Planejamento Estratégico e analisado como a empresa tem lidado com as dificuldades.

Para alcançar o propósito acima foi realizado um estudo exploratório na empresa entrevistando os gerentes e diretora, o que não permite generalizações, mas fornece alguns subsídios organizacionais genéricos. Ressalta-se que, de modo geral, a literatura aborda diversos modos de planejamento e suas estratégias, mas as dificuldades vivenciadas na implementação são restritas.

Conforme as respostas obtidas nas entrevistas, a empresa tinha como fatores motivadores para adotar o PE 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 ALUM.

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, incluindo as mudanças culturais, o entendimento do poder ou de sua influência e seu uso para o sucesso da execução, o desenvolvimento de estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara definição de responsabilidades, 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 ALUM 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.

## **5.2 Implicações da pesquisa**

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.

### **5.3 Limitações da Pesquisa**

Como limitações do trabalho, o caráter exploratório do estudo se enquadra ao permitir baixo poder de generalização, limitando os resultados encontrados ao contexto de implementação do PE somente da empresa pesquisada. Mesmo assim, entende-se que alguns pontos podem ser considerados genéricos a todas as empresas.

O estudo apresenta as características e práticas correntes dentro de uma realidade regional, uma vez que se pesquisou apenas uma indústria de alumínio da cidade de Belo Horizonte e, assim, os resultados obtidos podem não ser válidos para outros setores. Contudo, fenômenos organizacionais são universais e podem ocorrer com similaridade em outros ambientes.

Outra limitação refere-se à tentativa de entender o contexto de implantação do PE na organização apenas pela ótica dos gerentes da empresa e sua diretora. Apesar de atuarem na execução do PE podem não ter refletido a opinião de todos os funcionários que participaram da execução.

### **5.4 Sugestões para pesquisas futuras**

A caracterização da empresa quanto às dificuldades na implementação do seu PE foi feita através de um estudo sobre uma empresa localizada no estado de Minas

Gerais. Embora não exista comprovação de que uma generalização para todas as empresas e todas as regiões do país não seja válida, o levantamento sobre uma amostra maior e uma avaliação quantitativa e qualitativa seria conveniente tanto em termos de corroboração quanto de quantificação.

Pode-se sugerir, portanto, como futuras pesquisas, estudos abrangendo outros participantes do processo de planejamento e/ou estudos comparativos de empresas de setores diferentes ou de portes diferentes.

Em seu PE, a ALUM não considerou a possibilidade de aceite ou de eventuais resistências às novas estratégias que seriam implementadas em seu planejamento. Este foi, na visão da autora, o maior dificultador na implementação. Assim, pesquisas futuras devem visualizar como foi a abordagem de planejamentos estratégicos com relação ao patrimônio humano e suas adequações às mudanças planejadas.

## REFERÊNCIAS

- ALBURQUEQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.58-64.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: DJ - Irwin, 1971.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2009.
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Trad. Adriana Rieche. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ATAMANCZUK, Maurício João; KOVALESKI, João Luiz. Metodologia para planejamento estratégico na pequena empresa: um estudo de caso. II ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA DOS CAMPOS GERAIS, 12 a 15 de agosto de 2006, Ponta Grossa, Paraná. **Anais...** Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/anais/>. Acesso em: 01 jul. 2012.
- BAÍÁ, Elaine Silva; FREITAS, Valéria da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo; CAMPOS, Mariana Vieira; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP**. 2005. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/345.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf). Acesso em: 19 mar. 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BRITO, Ana Paula Moreno Pinho; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. O *schema* de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Revista OES**, Universidade Federal da Bahia, 2002. Disponível em: [www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?....](http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?....) Acesso em: 10 jun. 2012.

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.

CARNEIRO, Cláudia Luiza Guimarães. **Valores, motivação, comprometimento e recompensas**: proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis. Dissertação [Mestrado em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010. 166p.] Belo Horizonte: Fumec, 2010.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre; BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2005.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CERTO, Samuel c. **Administração moderna**. 9 ed. São Paulo: Pearson, 2003.

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.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica (...) Trad. Bárbara T. Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

COVEY, Stephen. É possível motivar empregados sem ter salários competitivos? **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, n.243, abril 2009, p.60-61.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

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.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. São Paulo, 1987. Tese [Livre-Docência, Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987]. São Paulo: USP, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HERNANDES, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr.-jun. 2001.

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. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.

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.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTTER, P. J.; SCHLESINGER, A. L. Escolhendo estratégias para a mudança. In: KOTTER, P. J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Rev Adm**, São Paulo, v.46, n.1, p. 19-31, 2011. Disponível em: [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072011000100003&lng=pt&nrm=iso](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072011000100003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 12 fev. 2012.

- LEWIN, Kurt [1947]. Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change. In: BURKE, Warner; LAKE, Dale G.; PAINE, Jill Waymire (ed.). **Organization Change: a comprehensive reader**. San Francisco: Jossey-Bass, 2008, Chap.5, p.73-77.
- 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.
- LIOU, S. An analysis of the concept of organizational commitment. **Nursing Forum**, v. 43, n. 3, p. 116-124, jul./set. 2008.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.
- 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.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MICHIE, J.; SMITH, J. **Managing the Global Economy**. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- MOHAMED, F.; TAYLOR, G; HASSAN, A. Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. **Journal of Managerial Issues**, v. 18, n. 4, p.512-529, 2006.
- MONTENEGRO, E. de F. **Gerenciando em ambiente de mudança**. São Paulo: McGraw Hill, 1988.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 9ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- 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.

OLIVEIRA, Sílvio L. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e terra: 1992

POLIDORO, Márcio. Comunicação interna e reconhecimento. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna**: a força das empresas, vol.2. São Paulo: ABERJE, 2005, cap. 9, p.96-107.

PYLE, Kenneth B. **Japan Rising**: the resurgence of Japanese power and purpose. Nova York: Public Affairs, 2007.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. Cap.1. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.20-26.

QUINN, James Brian. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood, IL: Irwin, 1980.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Editora Savaiva, 2003.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360º**. 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.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

STEINER, George A. **Strategic planning**. New York: The Free Press, 1979.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

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.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE - 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 Cultural Dr. Pedro Leopoldo, intitulada: “**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: análise da experiência de implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais.**”

Meu objetivo é avaliar os fatores intervenientes negativamente na implementação do Planejamento Estratégico segundo a visão dos gerentes da empresa que atuaram no processo.

### IDENTIFICAÇÃO DO(S) ENTREVISTADO(S)

1 Cargo/função:

2 Tempo na empresa:

3 Tempo na Função:

4 Escolaridade:

### QUESTÕES

1 – Em sua opinião, o que levou a empresa implantar o Planejamento Estratégico na Empresa?

2- Em relação ao processo de formulação, aponte as etapas que foram adotadas pela empresa

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

4- Quais as estratégias foram adotadas pela empresa para atenuar estas dificuldades encontradas no processo de implementação do PE na empresa?