

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO
EMPRESARIAL

FRANCISCO MARCELO FONTENELE BRAGA

Fatores críticos de sucesso para execução de estratégias:
estudo de caso da empresa XYZ, participante da Rede PAEX-
CE.

FORTALEZA - CE
2008

FRANCISCO MARCELO FONTENELE BRAGA

Fatores críticos de sucesso para execução de estratégias:
estudo de caso da empresa XYZ, participante da Rede PAEX-
CE.

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e
Secretariado Executivo, para obtenção do grau de
Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Menezes Xavier

FORTALEZA - Ce
2008

FRANCISCO MARCELO FONTENELE BRAGA

Fatores críticos de sucesso para execução de estratégias: estudo de caso da empresa XYZ, participante da Rede PAEX-CE.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

Francisco Marcelo Fontenele Braga

Aluno

Prof. Dr. Fernando Menezes Xavier
Orientador

Prof. Dr. Odilardo Viana de Avelar Júnior
Coordenador

Dedico aos meus pais, pelo amor e pela formação moral e ética que sempre me deram.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas constantes e valiosas oportunidades que põe em minha vida.

Aos meus pais, minha irmã e minha tia pelo amor, incentivo e apoio que dão em todos os momentos.

À minha noiva Alexandra Souza, pelo apoio e compreensão durante toda a realização desta monografia.

Ao professor Fernando Menezes Xavier, pela valiosa orientação que me deu durante a elaboração deste trabalho.

À empresa XYZ, na figura do seu Diretor Sabino Cassiano, por permitir a realização da pesquisa e facilitar o acesso às informações.

Ao Valdemar Barros, Coordenador da Fundação Dom Cabral, no projeto PAEX, no estado do Ceará, pelo apoio e incentivo que me deste para realizar este trabalho.

RESUMO

A grande maioria das organizações falha no processo de implementação de estratégias. Vários estudos e pesquisas evidenciam o fato, que desafia acadêmicos, executivos e empresários a buscarem aprimoramento para o problema em questão. Esta monografia desenvolve um estudo de caso realizado junto à empresa, de nome hipotético, XYZ que adota o modelo de gestão PAEX – da Fundação Dom Cabral – para implementação e gestão de suas estratégias. Este estudo de caso foi realizado com o objetivo de identificar as possíveis similaridades existentes entre os fatores críticos de sucesso para implementação de estratégias em uma das empresas participantes da Rede PAEX-CE e os apresentados pelos principais autores que estudam este assunto. Para tanto, realizou-se, inicialmente, uma revisão bibliográfica para compreensão e definição do referencial teórico a ser abordado na pesquisa. Posteriormente, fez-se uma pesquisa documental e realizou-se uma entrevista do tipo estruturada, com representantes da empresa, objeto do caso. A monografia identificou como fatores críticos de sucesso no processo de implementação de estratégias: 1) a definição da estratégia empresarial; 2) a comunicação da estratégia dentro da organização; 3) a vinculação da estratégia das divisões com a estratégia central da organização; 4) o vínculo do orçamento com a estratégia; 5) o alinhamento dos recursos humanos aos propósitos organizacionais; 6) a vinculação da remuneração ao desempenho dos funcionários; 7) o acompanhamento e avaliação contínua da estratégia; 8) as falsas tomadas de decisões; 9) o departamento de gestão estratégica; e 10) a liderança. Com os resultados da pesquisa, pôde-se concluir que há similaridades entre os fatores críticos de sucesso para implementação de estratégias identificados no referencial teórico e no estudo de caso; e que os fatores críticos identificados no referencial teórico, mas que não eram explorados, ou eram explorados de forma pouco eficaz pela empresa XYZ, afetaram o desempenho das estratégias nesta empresa.

Palavras-chaves: Estratégia, implementação de estratégia e fatores críticos de sucesso

SUMÁRIO

Dedicatória

Agradecimentos

Resumo

Lista de Ilustrações	08
1. Introdução	09
2. Revisão Bibliográfica	13
2.1 O conceito de estratégia.....	13
2.2 Implementação de estratégias e fatores críticos de sucesso	14
2.2.1 Definição da estratégia	16
2.2.2 Comunicação da Estratégia.....	17
2.2.3 Vinculação das estratégias das divisões à estratégia geral.....	17
2.2.4 Vínculo do orçamento à estratégia	19
2.2.5 Atrelando remuneração ao desempenho.....	20
2.2.6 Alinhamento de recursos humanos e o papel do RH.....	21
2.2.7 Monitoramento contínuo dos resultados e avaliação das estratégias.....	22
2.2.8 Cultura da indecisão	23
2.2.9 Departamento de gestão estratégica	24
2.2.10 Liderança	26
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.3.1 O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão da estratégia	30
3. Metodologia	35
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	36
4. Estudo de Caso	37

4.1 O modelo Paex.....	37
4.1.1 A dinâmica de funcionamento.....	38
4.1.2 O Paex Ceará.....	43
4.2 A empresa XYZ.....	43
4.3 Resultados.....	45
5. Considerações finais	54
Referências Bibliográficas	56
Apêndice	58
Apêndice 1: Roteiro da entrevista aplicada junto a empresa XYZ.....	59

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Para onde vai o desempenho	15
---	----

Lista de Figuras

Figura 1: <i>Balanced Scorecard</i> e parâmetros de desempenho	29
Figura 2: Os cinco princípios da organização orientada à estratégia	30
Figura 3: Exemplo de Mapa estratégico	32
Figura 4: Estrutura de funcionamento do PAEX	38
Figura 5: Esquema da Metodologia PAEX	39
Figura 6: Exemplo de cronograma anual de atividades de um grupo PAEX	42

1. INTRODUÇÃO

A globalização e a abertura dos mercados contribuíram para o estreitamento da distância entre mercados e entre o mercado e seus consumidores. As mudanças sócio-econômicas e tecnológicas passaram a ocorrer numa velocidade cada vez mais espantosa. A evolução dos meios de comunicação contribuiu para o acesso mais fácil à informação e a disseminação do conhecimento. Tudo isso contribuiu para criação de um cenário mercadológico mais complexo e competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais informados e exigentes.

Ao diminuir a distância entre mercados e povos de diferentes nações, a globalização acirrou a competitividade empresarial e aumentou o senso crítico das pessoas, pois estas passaram a ter um referencial mais amplo. Se antes era local, agora passou a ser também global. O futuro da competição vem sendo moldado por mudanças que alteram profundamente o comportamento de compra dos consumidores e os canais de distribuição conhecidos, fazendo desaparecer as cadeias de valor tradicionais. Nesse contexto, trata-se como vantagem competitiva a capacidade da organização para estabelecer estratégias emergentes, em consonância e em resposta ao novo cenário de transformações na arena competitiva. Mas para Mendes (2007), o sucesso de qualquer estratégia, nos dias de hoje, depende muito mais de uma ação rápida do que de um planejamento detalhado.

Mendes (2007) apresenta dados de uma pesquisa anual da Consultoria Accenture, realizada com 436 presidentes de grandes empresas, onde revela que a maior dificuldade enfrentada pelos dirigentes está na execução de um plano estratégico, e não na sua elaboração.

Kaplan e Norton (2005a) também revelam dados de uma pesquisa, realizada entre os anos de 1988 e 1998, numa amostra global de 1.854 grandes empresas, onde de cada oito destas empresas sete não obtiveram um crescimento rentável. Entretanto, 90% destas empresas haviam formulado planos estratégicos

detalhados, com metas muito mais elevadas. Kaplan e Norton (2004) expõem ainda que 70 a 90% das organizações falham na implementação de estratégias.

Em outra pesquisa, esta coordenada pelos professores Michael C. Mankins e Richard Steele, publicado na *Havard Business Review* de julho de 2005, mostra que as empresas estão longe de obter um bom desempenho financeiro a partir de suas estratégias. A pesquisa sugere que, “em média, uma empresa cumpre com apenas 63% do desempenho financeiro prometido por suas estratégias” (MANKINS; STEELE, 2005, p. 28).

Bossidy e Charan (2005) não acreditam que a estratégia seja por si só a causa principal deste fraco desempenho, mas sim a execução. Para eles, as coisas que deviam acontecer não acontecem, seja porque as organizações não são capazes de fazer com que elas aconteçam ou porque os líderes avaliam mal os desafios que as empresas enfrentam na conjuntura de negócios, ou ambos.

Já para Kaplan e Norton (2005a), esta divergência existente entre o que se planeja e o desempenho realizado é, na maioria dos casos, oriunda da ausência de vínculos entre a formulação da estratégia e sua execução.

Somando-se a tudo isso, Mankins e Steele (2006, p. 50), afirmam que o modelo tradicional de planejamento estratégico “é tão inflexível e fora de sintonia com o modo como um executivo deseja e precisa tomar decisões que a alta cúpula com demasiada frequência passa por cima do processo ao fazer suas maiores escolhas estratégicas”

Percebe-se pelos dados e fatos apresentados que a implementação de estratégias desafia gestores e acadêmicos. A efetiva implementação de ações estratégicas consiste em desafio considerável na prática de gestão das organizações.

Implementar ações estratégicas implica gerenciar mudanças e impactos nos diferentes agentes. Como consequência, os incentivos para a execução de ações preestabelecidas serão diferentes. A mudança advinda da nova estratégia

pode, por exemplo, restringir a atuação de um grupo de funcionários e ampliar o controle dos proprietários; neste caso, parte os executores poderão dificultar a implementação da ação previamente proposta.

Os métodos clássicos de gestão estratégica pouco avançaram nesta direção, em que se destacam Kaplan e Norton (2004), que desenvolveram o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de controle da implementação de estratégias. Segundo Mendes (2007), nenhuma outra disciplina na área de gestão tem tamanha defasagem de conhecimento e bibliografia disponíveis do que a de implementação de estratégias.

A problemática que motivou a realização desta pesquisa foi: “Os fatores críticos de sucesso (FCS) para implementação de estratégias das empresas participantes da rede PAEX-CE são semelhantes aos FCS apontados pelos autores que tratam sobre este tema”? Assim, definiu-se como objetivo geral da pesquisa, verificar as possíveis similaridades existentes entre os fatores críticos de sucesso para implementação de estratégias identificados em uma das empresas participantes da Rede PAEX-CE e os apresentados pelos principais autores que estudam este assunto. Este objetivo geral foi subdividido em dois objetivos específicos: o primeiro com o intuito de abordar um referencial teórico sobre implementação de estratégias organizacionais; e o segundo, o de identificar e analisar o processo e a metodologia de gestão estratégica da empresa XYZ, participante da Rede PAEX-CE.

O aprofundamento do conhecimento teórico sobre execução de estratégias, bem como o conhecimento do processo e da metodologia de gestão estratégica da empresa XYZ, permitirão identificar e confrontar as similaridades existentes dos fatores críticos de sucesso para implementação de estratégias, identificados na prática, na XYZ e os FCS identificados no referencial teórico desta pesquisa.

Pretende-se que esta pesquisa colabore para a melhoria do processo de implementação de estratégia da empresa XYZ, bem como sirva de instrumento para tomada de decisões de outras empresas participantes ou não do PAEX.

Esta pesquisa justifica-se, ainda, pela relevância acadêmica dos assuntos tratados, podendo tornar-se fonte de consultas e referência para novos estudos, contribuindo para reduzir a defasagem de conhecimento e bibliografia sobre o tema, podendo ainda promover possíveis condições para evolução do conhecimento.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, de forma que a seqüência das informações ofereça um melhor entendimento de seu propósito.

O primeiro capítulo trata da introdução e objetivos da pesquisa.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar, teoricamente, a pesquisa.

O terceiro capítulo contém os procedimentos metodológicos utilizados e a caracterização da pesquisa.

O quarto capítulo é apresentado o estudo de caso, com a descrição da metodologia de gestão estratégica e a caracterização da empresa objeto deste estudo de caso, bem como a análise dos resultados do estudo;

O quinto capítulo traz as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Apresenta-se a seguir a fundamentação teórica necessária para o entendimento e análise dos resultados do estudo de caso que será apresentado no capítulo 4 deste trabalho.

O objetivo deste capítulo é apresentar a importância da execução das estratégias para o desempenho organizacional, identificar e descrever os principais fatores críticos de sucesso para implementação das estratégias, bem como apresentar uma visão geral do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica que viabiliza a implementação de estratégias.

2.1. O conceito de estratégia

Segundo Ansoff (1990), o termo estratégia provém da atividade militar, na qual se refere a um conceito amplo e vagamente definido de campanha militar para aplicação de forças em larga escala contra um inimigo. Para Ary Jones, apud Lobato (2000, p. 113 e 114),

“a palavra ‘estratégia’ tem sua etimologia nas práticas militares: ‘estratégicos’ significa ‘general’, em grego, ‘estratagema’ (cognata de estratégia) significa manobra militar, artil de guerra. Após a I Guerra Mundial, a estratégia deixou de ser a “arte dos generais” para se transformar na ‘arte dos estadistas’. Essa arte transmigrou o (sic) segmento militar para o âmbito civil e empresarial” .

Mintzberg (2004), ao definir os cinco Ps para a estratégia, afirma que a estratégia é um plano – ou um guia de ação para o futuro, um caminho para se chegar de um local a outro desejado – e um padrão, ou seja, um comportamento consistente ao longo do tempo.

As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia *pretendida* e a outra de estratégia *realizada*. Assim, a pergunta importante passar a ser: as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas? (Na prática, é bem evidente que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas.) (MINTZBERG, 2004, p.18).

Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia não é um processo gerencial isolado, ela deve ser entendida como uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de apoio. E complementam o conceito de estratégia afirmando que ela descreve como a empresa pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadão.

As estratégias determinam como preparar e aplicar os meios e recursos disponíveis na realização dos objetivos empresariais, levando-se em conta os obstáculos e as dificuldades inerentes à atividade desempenhada. Elas dizem respeito ao poder e à maneira de exercitá-lo no ambiente. E podem ser implementadas de acordo com a natureza das organizações, sejam elas lucrativas ou não. Os tipos de estratégias escolhidas dependerão dos objetivos de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, exercidos cada um no seu momento certo.

2.2. Implementação de Estratégias e Fatores Críticos de Sucesso

Entende-se, nesta pesquisa, como fatores críticos de sucesso, os fatores ou condições essenciais que contribuem – positiva ou negativamente - para implementação de estratégias organizacionais.

Bossidy e Charan (2005, p. 31), afirmam que para entender a execução de estratégias é preciso compreender que:

- “Execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia”.
- “Execução é a principal tarefa do líder da empresa”.
- “Execução deve ser um elemento-chave da cultura de uma organização”.

Para Bossidy e Charan (2005, p. 31) a “execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos comos e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução” .

Bossidy e Charan (2005, p. 39) afirmam ainda que:

“a disciplina de execução não funciona, a menos que as pessoas sejam treinadas nela e a pratiquem continuamente; não funciona se apenas algumas pessoas no sistema a praticam. A execução tem ser parte da cultura da organização, direcionando o comportamento de todos os líderes, em todos os níveis”.

Com esta forma de entender a execução de estratégias, o papel dos líderes nas empresas passa a ter maior responsabilidade e importância para os resultados das estratégias. O líder passa a não ter mais apenas a responsabilidade de pensar estrategicamente, de tentar inspirar seus liderados com visões e de conversar informalmente com os investidores, por exemplo. O líder, neste novo contexto, focado na execução, “deve estar encarregado de fazer acontecer, gerenciando os três processos-chave¹ – escolhendo outros líderes, estabelecendo o direcionamento estratégico e conduzindo as operações” (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 33 e 34).

Mankins e Steele (2005) identificaram em sua pesquisa uma combinação de fatores que colaboram para o vão entre estratégia e desempenho (Gráfico 1).

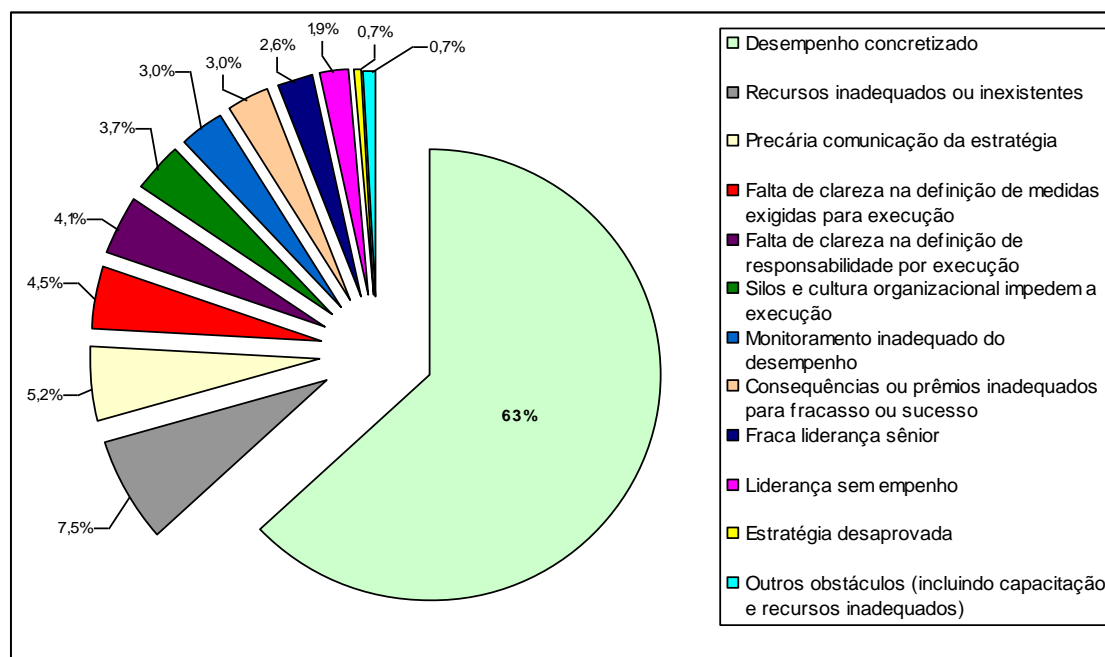


Gráfico 1 – Para onde vai o desempenho
Fonte: Adaptado de Mankins e Steele (2005, p. 30).

¹ Os três processos-chave referidos pelos autores são: o processo de pessoal, o processo de estratégia e o processo de operação.

Pelo gráfico 1, pode-se observar que, para os executivos pesquisados, a falta de recursos certos no lugar certo e na hora certa já elimina cerca de 7,5% do valor potencial da estratégia. Outros 5,2% se perdem devido à fraca comunicação; 4,5% devido a um plano de ação mal formulado; 4,1% à indefinição de responsabilidades, e assim por diante. Ou seja, dos 100% do potencial de desempenho das estratégias, 37%, em média, são perdidos em virtude destes fatores apontados no gráfico.

“O que emerge dos resultados da pesquisa é uma seqüência de eventos mais ou menos assim: as estratégias são aprovadas, mas mal comunicadas. Isso, por sua vez, torna quase impossível a conversão da estratégia em medidas e planos específicos de alocação de verbas. Escalões mais baixos na organização não sabem o que fazer, ou que recursos serão necessários para produzir o desempenho esperado pela equipe gestora. Logo, os resultados previstos nunca se concretizam. E, como ninguém é responsabilizado pela defasagem, o ciclo do mau desempenho se repete, às vezes por anos a fio” (MANKINS; STEELE, 2005, p. 29).

2.2.1. Definição da estratégia

“Na maioria das empresas a estratégia é um conceito altamente abstrato, muitas vezes confundido com uma visão ou aspiração. Não é algo facilmente comunicado ou convertido em ação” (MANKINS; STEELE, 2005, p. 30).

Para iniciar bem o processo de planejamento e execução, as empresas devem evitar descrições longas e prolixas, em vez disso, devem usar uma linguagem clara e concisa de sua rota de ação, pois assim, manterá todos na organização seguindo na mesma direção.

Uma descrição mais concreta, clara e simples da estratégia facilita a sua comunicação para os níveis hierárquicos da empresa; o planejamento das ações e alocação de recursos fica mais eficaz. Também se torna mais fácil determinar as responsabilidades (MANKINS; STEELE, 2005).

2.2.2. Comunicação da Estratégia

Um dos principais fatores críticos para o sucesso da implementação de estratégia é a forma como ela é comunicada para os colaboradores das empresas.

Estudo de Kaplan e Norton (2005a, p. 48) revela que,

[...] em média, 95% dos funcionários de uma empresa não sabem qual é a estratégia, ou não a entendem. Se o pessoal que está mais perto da clientela e opera processos que geram valor não está ciente da estratégia, é impossível que ajude a organização a implementá-la de modo eficaz.

Mendes (2007) afirma que o planejamento estratégico não é mais um documento elaborado pela alta administração, divulgado por meio de cópias confidenciais e atualizado anualmente sem a apresentação das premissas que levaram àquela decisão. Para ele, o planejamento estratégico deve ser “um processo que envolve todos os níveis gerenciais, comunicado de forma ampla e livre, sempre aberto ao questionamento” (MENDES, 2007, p. 79).

Com essa abordagem, cria-se um ambiente onde os colaboradores sentem-se co-autores das estratégias e desenvolvem o desejo de participação e envolvimento.

2.2.3. Vinculação das estratégias das divisões à estratégia geral

Numa pesquisa realizada por Kaplan e Norton (2005a), aplicada a gerentes dos setores de RH e TI, revelou que 67% das estratégias destes departamentos não estavam alinhadas com a estratégia das divisões e da matriz da empresa.

Nas empresas que seguem o modelo tradicional de planejamento estratégico, para implementar um sistema de estratégia corporativa é criado um plano próprio para cada divisão e, depois, somam-se todos os resultados. Ou define-se primeiramente o plano corporativo e o reproduz indistintamente para todas as divisões, sem considerar a realidade operacional de cada um delas. Em seguida, é

definido o planejamento orçamentário - na maioria das empresas tal processo não está expressamente vinculado ao planejamento estratégico (MANKINS; STEELE, 2006; KAPLAN; NORTON, 2006).

Com efeito, as atividades realizadas são normalmente desvinculadas das outras e sem a orientação da estratégia geral, criando o que Kaplan e Norton (2005a, p. 50) chamaram de “abismo entre a estratégia de uma organização e seus processos, sistemas, e indivíduos”. Uma das características deste abismo, é o que Mankins e Steele (2006, p. 52) chamam de “o efeito divisão de negócios”, em que o planejamento estratégico é feito isoladamente, em cada divisão.

A empresa só será capaz de executar a estratégia se alinhar estratégias das divisões de negócios, de braços de apoio e de parceiros externos com a estratégia geral. Para alinhar as estratégias gerais da empresa com as de cada divisão, Kaplan e Norton (2006) propõem que a matriz, primeiramente, articule sua teoria de sinergia, através de temas estratégicos. Depois, incentiva que as divisões – orientadas pelos temas estratégicos – contribuam para as metas corporativas e, ao mesmo tempo, contemplem sua situação competitiva local.

O tema estratégico constitui-se “de uma cadeia vertical de relações de causa e efeito que une objetivos, parâmetros e iniciativas das quatro perspectivas do *balanced scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 72). O tema estratégico é uma maneira da organização informar para suas divisões de negócios quais são as grandes prioridades estratégicas. Geralmente, identificam-se três ou quatro temas para descrever a proposta de valor da organização. Cada um dos temas fica sob a responsabilidade de um executivo da organização, que tem a tarefa de:

1. supervisionar e aprovar o modo como os objetivos, parâmetros e metas do tema são aplicados aos mapas estratégicos e *scorecards* de divisões operacionais;
2. Marcar reuniões periódicas com gente de todas as divisões atingidas para analisar o progresso e as iniciativas e rever planos de ação ligados aos objetivos do tema.
3. Monitorar a difusão de dados e usar as informações sobre o grau de apoio de cada um delas ao tema. Com isso, toda divisão presta contas não só pelo desempenho local, mas também pela contribuição dada a prioridades estratégicas da empresa toda (KAPLAN; NORTON, 2006, p.75).

A equipe de executivos responsáveis por cada um dos temas, identifica as ações estratégicas para promover os temas e libera os recursos, financeiros e humanos, necessários para implementar cada ação, que posteriormente passa a ter seu desempenho analisado, tanto pela equipe executiva, quanto pela cúpula gestora da organização.

Gestores de divisões de negócios devem, sim, permanecer envolvidos no planejamento estratégico geral – quando isso atinge sua divisão. Mas o foco em temas específicos, e não em cada divisão, garante um melhor alinhamento do desenvolvimento da estratégia com a tomada de decisão e o investimento (MANKINS; STEELE, 2006, p.53).

2.2.4. Vínculo do orçamento à estratégia

Na pesquisa já citada, realizada por Kaplan e Norton (2005a, p. 50), com gerentes das áreas de RH e TI, “cerca de 60% das organizações não atrelam seu orçamento financeiro a prioridades estratégicas”.

A maioria das empresas faz seus orçamentos com um sistema projetado pela contabilidade. Os orçamentos, em geral, pouco se relacionam com a realidade da execução porque são exercícios e jogos de números. As metas financeiras são, em geral, não mais do que um aumento nos resultados do ano anterior, baseadas no que os acionistas desejam obter de ganhos ou que a alta gerência acha que os analistas de mercado esperam. Nos níveis mais baixos da organização, ninguém sabe necessariamente como e porque essas metas serão atingidas, mas se tornam ordens de batalha para o ano fiscal seguinte.

Bossidy e Charan (2005, p.216), apontam três falhas mais recorrentes no processo orçamentário das empresas:

1. O processo não propicia um diálogo sobre premissas do plano.
2. É desenvolvido em torno de resultados que a alta gerência quer, mas não discute ou especifica os programas de ação que tornarão esses resultados uma realidade.
3. O processo não dá oportunidades de orientação para que as pessoas aprendam sobre a totalidade do negócio ou desenvolvam a estrutura social de trabalhar juntas por uma causa comum.

2.2.5. Atrelando remuneração ao desempenho

Assim como a estatística de empresas que não vinculam seus orçamentos à estratégia, também 60% das organizações não alinham a remuneração ou incentivos dos funcionários aos resultados da implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2005a).

É necessário atrelar remuneração ou incentivos ao desempenho das estratégias para criar uma cultura da execução. Se a empresa recompensar e promover as pessoas pela execução, sua cultura mudará. A cultura da empresa define o que é apreciado e respeitado e, no final, recompensado.

As empresas podem falhar ao implementar as recompensas. Um dos motivos para essa falha é a liderança não dá o suporte ou a orientação necessária para o colaborador desenvolver o comportamento necessário para os novos desafios. Os líderes “não ensinam as pessoas a dividir um conceito importante em tarefas essenciais menores que podem ser executadas em curto prazo, o que é difícil para algumas pessoas” (BOSSIDY;CHARAN, 2005, p. 98).

Às vezes, mesmo havendo o apoio e a orientação da liderança para as pessoas desenvolverem os comportamentos necessários para implementação das estratégias, algumas não conseguem corresponder aos resultados esperados. Nestes casos, a liderança deve ter a firmeza emocional para dar feedback sincero, retirar um incentivo ou punir as pessoas com baixo desempenho.

As pessoas com mau desempenho são essencialmente aquelas que não estão atingindo as metas estabelecidas. Regularmente são incapazes de realizar aquilo pelo qual são responsáveis. Ou talvez falhem em exercitar a liderança esperada delas numa situação, ou várias outras coisas (BOSSIDY;CHARAN, 2005, p. 160).

A avaliação de desempenho profissional ou avaliação de talentos é o principal mecanismo operacional social do processo de pessoal (BOSSIDY;CHARAN, 2005), que pode ajudar as lideranças avaliar de maneira mais justa e sistematizada o desempenho de seus liderados.

Para Bossidy e Charan (2005) a avaliação de talentos possibilita os líderes:

- Avaliar as pessoas nos cargos atuais e as que estão disponíveis para sucedê-las;
- Identificar as pessoas que devem ser promovidas ou transferidas por causa de seu potencial;
- Analisar as pessoas que não estão se saindo bem e debater alternativas;
- Analisar a estrutura da organização, o desenvolvimento geral dos talentos e as lacunas de desempenho que a organização precisa preencher para executar sua estratégia.

2.2.6. Alinhamento de recursos humanos e o papel do RH

Peter Senge apud Kaplan e Norton (2004), salienta que para se conseguir uma mudança organizacional de forma ampla exige-se alinhamento, situação em que todas as pessoas da organização têm propósitos comuns, visão compartilhada e compreensão de como suas funções pessoais apóiam a estratégia geral.

Para obter o alinhamento Kaplan e Norton (2004) afirma que geralmente é preciso cumprir duas etapas: 1) Promover a conscientização e 2) Instituir incentivos.

Primeiro, os líderes devem divulgar os objetivos estratégicos de alto nível de maneira compreensível para todos os empregados. Segundo, os líderes devem garantir que os indivíduos e equipes se empenhem em busca de objetivos e recompensas locais que, se atingidos, contribuam para a realização de metas vinculadas aos objetivos de alto nível (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 306).

Kaplan e Norton (2005a, p.48), reforçam a importância dessas duas etapas e acrescentam outros fatores que consideram também importantes para promover o alinhamento das pessoas à estratégia:

“para uma eficaz execução da estratégia é preciso informar qual a estratégia da empresa, garantir que planos gerais da empresa sejam convertidos em planos para as várias divisões e departamentos, executar iniciativas estratégicas para atingir o plano maior e, por fim, alinhar planos de desenvolvimento da capacitação do pessoal e suas metas e incentivos pessoais aos objetivos estratégicos”.

Nenhuma estratégia pode ser eficaz se quem precisa colocá-la em prática não estiver motivado ou treinado para tanto. Nesse contexto, o RH das empresas passa a ter um papel mais estratégico e de maior suporte as demais lideranças pois, “em geral, é quem efetua avaliações de desempenho, define metas individuais e administra programas de desenvolvimento de incentivos e capacitação dos funcionários” (KAPLAN; NORTON, 2005a, p. 55).

O RH precisa estar integrado aos processos do negócio. Precisa estar ligado à estratégia e às operações e às avaliações que o pessoal de linha faz dos funcionários. Espera-se hoje, de um profissional de RH, um ponto de vista sobre como atingir um objetivo de negócio ou um plano estratégico.

Para Bossidy e Charan (2005, p. 163),

A pessoa do RH não apenas precisa estar bem treinada no seu ofício – como ensinar as pessoas, desenvolvê-las, fazer com que queiram ficar conosco e saber o que é importante para manter o momento e o moral numa organização, todas essas são habilidades fundamentais -, mas também deve ter as mesmas características de um líder de negócios. Isso inclui perspicácia nos negócios, habilidade para entender como uma empresa ganha dinheiro, capacidade de pensar de forma crítica, paixão pelos resultados e habilidade para ligar estratégia e execução.

2.2.7. Monitoramento contínuo dos resultados e avaliação das estratégias

“O que se mede é o que se recebe” (KAPLAN; NORTON, 2005b, p. 96). Apesar de muito executivos concordarem com esta máxima, a maioria das empresas apresenta deficiências nos seus métodos ou sistemas para controlar e monitorar o desempenho de seus resultados.

O primeiro passo é criar as métricas-chave de desempenho para cada um dos objetivos do plano estratégico e em seguida definir e sistematizar mecanismos para avaliação e feedback dos resultados. Estes mecanismos, que Bossidy e Charan (2005, p.100) chamam de *Mecanismos Operacionais Sociais*, “são reuniões, apresentações e até troca de memorando ou e-mails formais ou informais [...]”.

O controle e monitoramento periódico do desempenho destas métricas (*scorecards*), de forma sistemática, através de reuniões com toda a equipe de liderança, é a oportunidade para a análise do desempenho e para ajustes à estratégia e a sua execução, de forma mais rápida e eficaz.

Apesar do compromisso com a estratégia, a alta administração e gerência dedicam pouquíssimo tempo a sua revisão. Kaplan e Norton (2005a, p.52) apontam que “85% das equipes executivas gastam menos de uma hora ao mês discutindo a estratégia de sua unidade – e 50% dedicam tempo zero à atividade”. Um bom planejador estratégico efetua avaliações da estratégia durante todo o ano, e não apenas bimestral ou trimestralmente. Assim, é possível acrescentar problemas e oportunidades à pauta das reuniões, sempre que as condições competitivas e de mercado mudarem, eliminando a necessidade de decisões ou processos improvisados. Assim, a equipe executiva pode “apostar num único processo de planejamento estratégico – ou, talvez melhor, num único modelo de tomada de decisão estratégica – para fomentar a tomada de decisão por toda a empresa” (MANKINS; STEELE, 2006; KAPLAN; NORTON, 2006, p.54).

2.2.8. Cultura da indecisão

“A quantas reuniões você já compareceu em que todos pareciam concordar no final sobre que ações seriam executadas, mas nada aconteceu realmente?” (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 98).

Aqui se apresenta um outro grande problema que afeta a implementação de estratégia, as falsas decisões. “São falsas porque elas, no final, são frustradas pela inação e por fatores não verbalizados” (CHARAN, 2006, p. 77). Isto é provocado por falhas nas interações pessoais entre os responsáveis por tomar a decisão e os encarregados de pô-la em prática.

“Intimidados pela dinâmica da hierarquia e tolhidos pela formalidade e pela falta de confiança, todos recitam a sua parte no diálogo automaticamente, sem convicção. Sem comprometimento emocional, quem deveria executar o plano não age de modo decisivo” (CHARAN, 2006, p. 77).

Tem-se então uma cultura da indecisão, que segundo Charan (2006), tanto pode ser criada quanto rompida pelo líder. E o líder terá como principal instrumento à disposição dele a interação humana, através dos diálogos.

O líder precisa garantir que nos *mecanismos operacionais sociais* da organização haja um diálogo aberto, franco, sem formalidade e conclusivo.

A abertura significa que o desfecho não é predeterminado, que há uma busca sincera de alternativas e novas descobertas. [...] Franqueza [...] é estar disposto a dizer o indizível, a expor compromissos não honrados, a apontar conflitos que solapam o consenso aparente. [...] ajuda a eliminar mentiras silenciosas e vetos indiretos – surgidos quando alguém aceita algo sem intenção nenhuma de honrar o compromisso. [...] A formalidade suprime a franqueza. [...] A informalidade tem o efeito oposto. Reduz a postura defensiva. Todos sentem mais à vontade para fazer perguntas e reagir com sinceridade, e essa espontaneidade é energizante. [...] A conclusão significa que encerrada a reunião todos sabem exatamente o que devem fazer. Ao usar um fórum aberto para atribuir responsabilidades e prazos aos envolvidos, a conclusão gera uma atitude decidida (CHARAN, 2006, p. 79).

Além disso, para evitar uma cultura de indecisão e não prejudicar a disciplina da execução, o líder precisará monitorar continuamente os resultados e dar feedback aos colaboradores quanto ao seu desempenho e estabelecer sanções quando o desempenho alcançado for insatisfatório.

2.2.9. Departamento de gestão estratégica

Kaplan e Norton (2005a), sugerem a criação de um **departamento de gestão da estratégia** (ou OSM – *office of strategy management*). Segundo eles, a maioria das organizações que conseguiram manter o foco na estratégia montou uma nova divisão na esfera corporativa, com a finalidade específica de supervisionar toda atividade ligada à estratégia.

Antecipando-se a uma possível dúvida sobre a diferença do OSM a já conhecida *unidade de planejamento estratégico*, Kaplan e Norton (2005a, p. 48) esclarece que “o grupo de planejamento estratégico típico facilita o processo anual de planejamento estratégico, mas assume pouco ou nenhum papel de liderança para que tal estratégia seja executada”. Para estes autores, a função do OSM é ser

o ponto central da coordenação para implementar as estratégias, e atuar como o facilitador dos processos de modo que a execução ocorra de maneira integrada por toda a empresa.

Segundo Kaplan e Norton (2005a), as tarefas básicas de um OSM são:

- **Criar e gerenciar o *scorecard*** – Uma vez que, na reunião anual do planejamento estratégico, a equipe executiva tenha aprovado metas e parâmetros para o ano subsequente, o OSM orienta a equipe na seleção de metas de desempenho à luz dos parâmetros e identifica iniciativas estratégicas exigidas para a consecução das metas. O OSM também padroniza a terminologia e definições da mensuração por toda a organização, seleciona e gerencia o sistema de informe do *scorecard* e garante a integridade dos dados desse painel. Ele não precisa ser o responsável por coletar os dados para o painel, mas deve supervisionar os processos pelos quais os dados são coletados, informados e validados. Por fim, o OSM atua como ponto central do *scorecard*, consultando outras divisões sobre projetos de desenvolvimento de seus próprios *scorecards*. Além disso, dá treinamento e orientação.
- **Analisar a estratégia** – Administrar a reunião de acompanhamento da estratégia e sua execução é uma função básica do OSM. Ele monitora a reunião para definir planos de ação e, depois, fica atento para garantir que os planos estejam sendo executados.
- **Desenvolver a estratégia** – Em geral, a formulação da estratégia compete à alta administração, para tanto é apoiada pela unidade de planejamento estratégico, que faz as análises de cenários, do ambiente competitivo interno e externo e que conduz a reunião anual de planejamento estratégico, que também pode ocorrer (e é o recomendado) outras vezes durante o ano. Entretanto, o OSM ou a divisão de planejamento estratégico podem atuar como filtros de novas idéias sugeridas dentro da empresa.
- **Comunicar a estratégia** – Uma comunicação eficaz sobre estratégias, metas e iniciativas é fundamental para que o pessoal contribua para a

estratégia. A comunicação da estratégia é, portanto, uma atribuição natural do OSM. Em organizações onde já haja um departamento específico com a responsabilidade de fazer a comunicação interna, o OSM deve assumir o papel editorial, de revisão, garantindo que todo o conteúdo relacionado à estratégia seja transmitido de forma correta. Em organizações onde não exista um departamento com a responsabilidade de comunicação interna, ou tenha pouco conhecimento sobre a estratégia, ou pouco foco nela, o OSM deve assumir a responsabilidade primária pela comunicação da estratégia para todas as pessoas dentro da empresa.

- **Gerenciar iniciativas estratégicas** – “Iniciativas estratégicas [...] são programas discricionários que ajudam a empresa a atingir metas estratégicas” (KAPLAN; NORTON, 2005a, p. 55). Em geral, elas são executadas e gerenciadas por setores, ou equipes multi-setoriais, mais intimamente associados a elas. O OSM só deve intervir quando uma iniciativa não está cumprindo os prazos ou o orçamento, ou não está dando o resultado esperado. De toda forma, o OSM deve ter a responsabilidade de monitorar o progresso das iniciativas estratégicas e de informá-lo à alta administração.

O departamento de gestão da estratégia pode ser uma importante divisão funcional, mas não precisa ser grande. E nem sempre é necessário a contratação de gente nova. Geralmente, aproveitam-se pessoas que liderou o projeto de *Balanced Scorecard*, ou outra metodologia de implementação de estratégias. Para que o OSM tenha o máximo de eficácia é recomendado que seja subordinado diretamente ao presidente (KAPLAN; NORTON, 2005a).

2.2.10. Liderança

Seria talvez redundante comentar toda a influência e papel das lideranças para o sucesso da implementação de estratégias. Ao longo de todo o tópico 2.2 deste trabalho foram comentadas diversas competências e ações necessárias para líderes que realmente atuem como agente de mudanças e conduzem de forma

eficiente o processo de implementação de estratégias, contribuindo de maneira mais efetiva para que as organizações alcancem os resultados esperados.

Pode-se concluir afirmando que a capacidade de liderança, sobretudo na gestão de mudanças, é requisito fundamental para tornar as organizações orientadas para a estratégia. Neste contexto, Kaplan e Norton (2004; p. 296) visando resumir todas as competências almejadas para os líderes, classificou estas competências em três categorias gerais:

- *Criação de valor*: O líder produz resultados que afetam o desempenho financeiro da empresa.
- *Execução da estratégia*: O líder mobiliza e orienta o processo de mudança.
- *Desenvolvimento do capital humano*: O líder constrói competências e define altos padrões para a organização.

2.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi concebido por David Norton e Robert Kaplan, no ano de 1990, com um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas onde se buscavam novas maneiras de medir o desempenho organizacional. Através desse projeto pode se comprovar o enfoque restrito dos executivos em avaliarem o desempenho de suas organizações essencialmente através de indicadores financeiros. A partir de então, foi proposto um novo sistema de avaliação com a adoção balanceada de indicadores financeiros e não-financeiros: o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os maiores diferenciais que são apresentados no *Balanced Scorecard* são a estruturação de objetivos estratégicos e seus indicadores em quatro perspectivas e a construção do relacionamento entre estes objetivos através de uma relação de causa e efeito. Esta lógica é explicitada por um diagrama denominado mapa estratégico, no qual cada objetivo é conectado em uma cadeia de causa e efeito, a qual são associados indicadores que relacionam os resultados planejados

na estratégia aos vetores que devem levar a este resultado. Estas conexões lógicas formam a hipótese da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

Os objetivos estratégicos do *Balanced Scorecard* distribuem-se usualmente em quatro perspectivas (Figura 1) (KAPLAN; NORTON, 2000, 2004, 2005b):

- **perspectiva financeira:** descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, através de indicadores de resultados. Determina como a organização pretende promover o crescimento de valor para os acionistas.
- **perspectiva do cliente:** reflete qual é a proposta de criação de valor que a empresa oferece aos seus clientes;
- **perspectiva dos processos internos:** inclui os processos prioritários nos quais a empresa deverá concentrar seus esforços para cumprir a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impactos junto a clientes e nos resultados financeiros.
- **perspectiva de aprendizado e crescimento:** os objetivos desta perspectiva descrevem como capital humano (conhecimento, habilidades e atitudes dos empregados), tecnologia (banco de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica) e clima organizacional (cultura, liderança, trabalho em equipe, gestão do conhecimento etc) se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para processos internos, clientes e desempenho financeiro.
- **outras perspectivas:** Kaplan e Norton admitem a criação de perspectivas adicionais, mas ressaltam que um dos objetivos do *Balanced Scorecard* é a simplificação da implementação da estratégia, devendo-se concentrar nos que é mais importante para a organização.

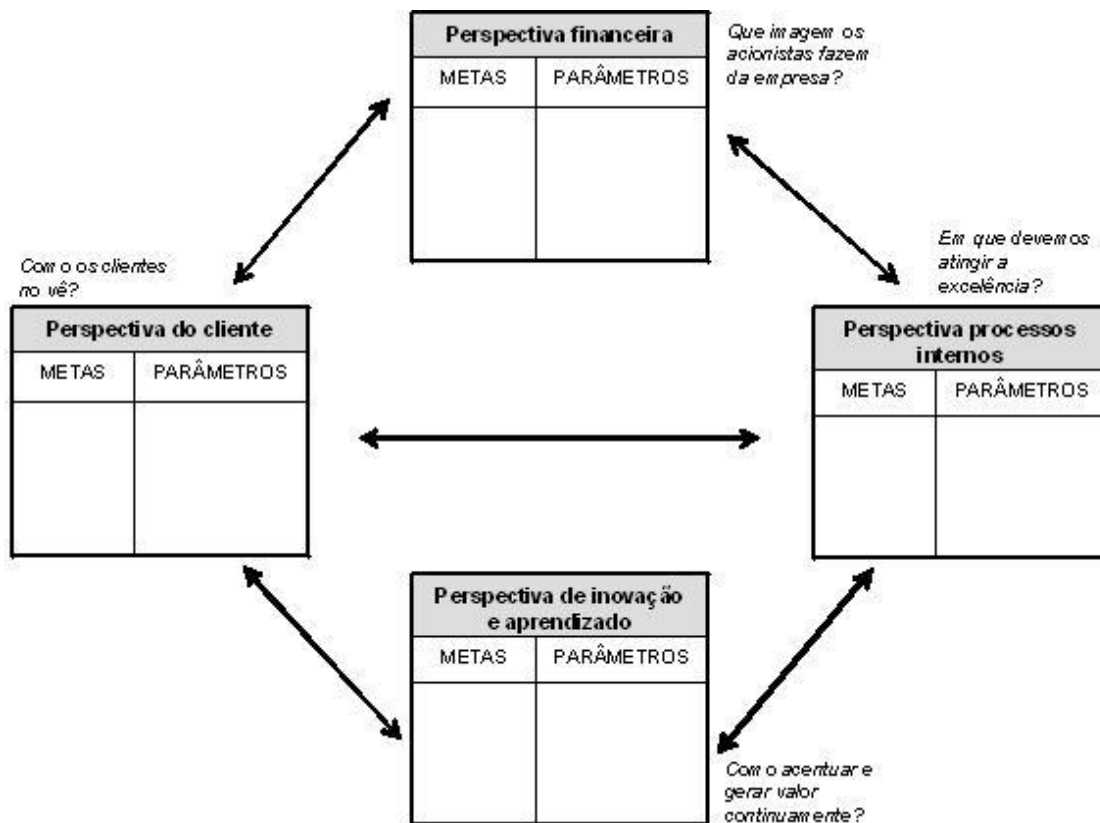


Figura 1 – *Balanced Scorecard* uma parâmetros de desempenho
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2005b, p. 97)

As perspectivas financeira e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia e, as perspectivas de dos processos internos e de aprendizado e crescimento descrevem como a empresa produzirá os resultados esperados.

Para cada um dos objetivos estratégicos identificados a partir do planejamento estratégico da empresa são estabelecidos indicadores de resultado e/ou de tendência e metas que indicam a situação futura a ser alcançada, normalmente em um horizonte de três a cinco anos. São então escolhidas as iniciativas estratégicas ou grandes projetos que conduzirão ao alcance das metas. Assim, cada objetivo estratégico é acompanhado basicamente pelos seguintes componentes: objetivo estratégico e seus respectivos indicadores, metas e projetos ou iniciativas estratégicas.

2.3.1 O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão da estratégia

Segundo seus próprios criadores, à medida que as organizações aplicavam o *Balanced Scorecard*, descobriu-se um potencial do sistema além de apenas servir como um conjunto de indicadores. Segundo Kaplan e Norton (2000, p.34), “a velocidade e a magnitude dos resultados obtidos pelos primeiros adeptos revelaram o poder do sistema gerencial do *Balanced Scorecard* para focalizar toda a organização na estratégia”. Algumas organizações utilizaram o *Scorecard* como base para promoção de grandes mudanças estratégicas e organizacionais, construindo um novo tipo de sistema gerencial voltado para a estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2000) as organizações focalizadas na estratégia apresentam cinco princípios, representados na figura 2:



Figura 2 – Os cinco princípios da organização orientada à estratégia
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 19)

1. **Tradução da estratégia em termos operacionais:** comunicação da estratégia da empresa de uma forma lógica e sucinta, deixando esta de ser algo presente apenas na cabeça do executivo principal e traduzindo-se em um mapa estratégico. O **mapa estratégico** (Figura 3) do *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que, segundo Kaplan e Norton (2000, 2004), possibilita às organizações verem suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Os mapas estratégicos são representações gráficas das relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do BSC e explicitam a hipótese da estratégia de cada empresa na medida em que descrevem o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e em resultados financeiros. Podendo mostrar inclusive deficiências na estratégia que levam ao não alcance dos resultados finais esperados. Assim, força de certa forma os executivos a elaborarem uma construção robusta da estratégia onde todos os objetivos de longo prazo são sustentados na cadeia de relações de causa e efeito. O mapa descreve a proposição de valor que a empresa oferece ao cliente e mostra como é possível mensurá-la. O Scorecard com seu conjunto de objetivos e indicadores aponta como os ativos intangíveis, tais como empregados qualificados e satisfeitos e sistemas de informações voltados aos clientes, se traduzem em resultados tangíveis como aumento da participação no mercado, retenção de clientes, e também em resultados financeiros como rentabilidade e lucro. A tradução da estratégia através do mapa estratégico cria um referencial comum e de fácil compreensão para todas as unidades e empregados.

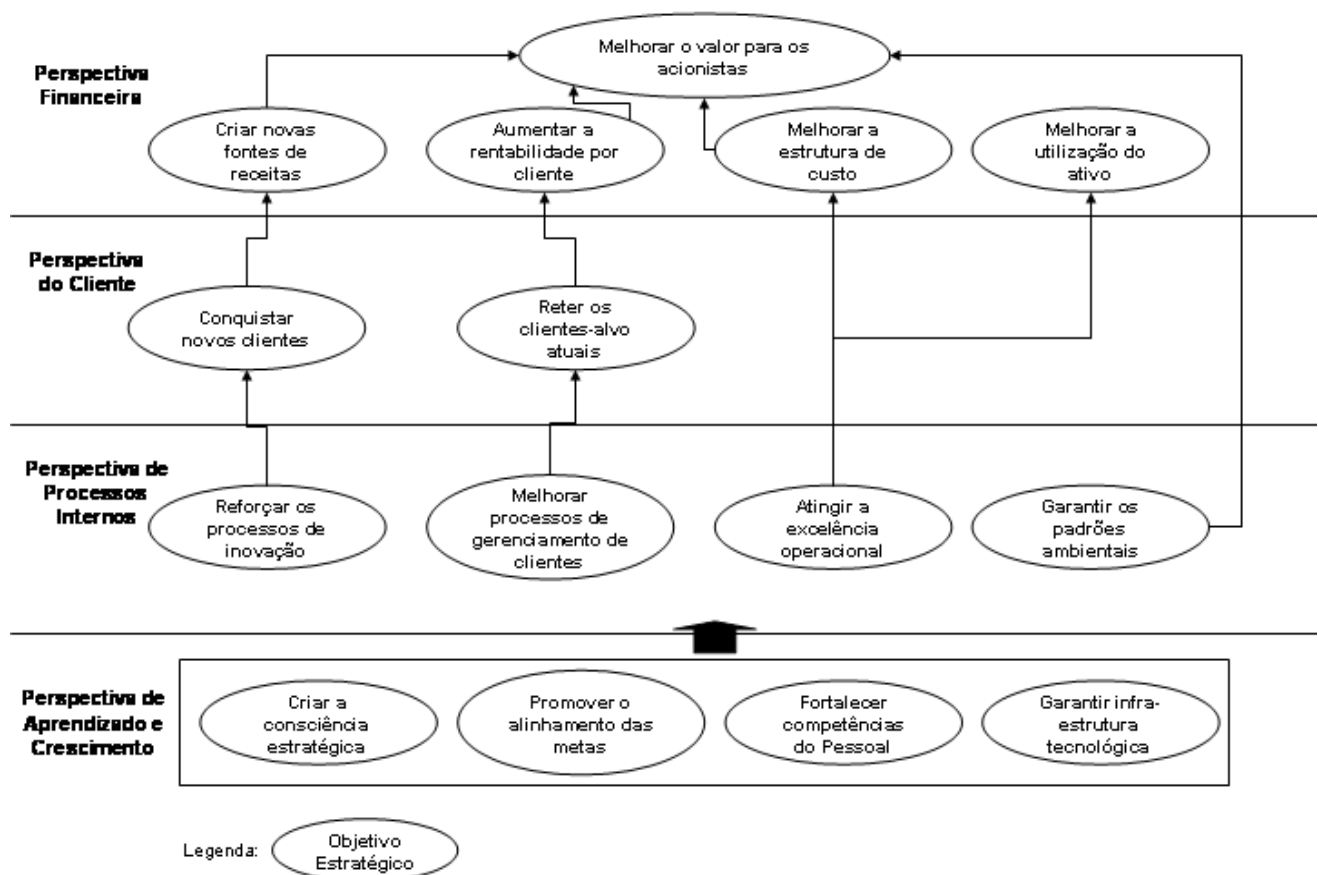


Figura 3 – Exemplo de Mapa estratégico
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

2. **Alinhamento da organização à estratégia:** normalmente as empresas estão organizadas por funções bastante específicas como finanças, marketing, produção, comercial, engenharia e suprimentos. Cada uma destas funções tem sua própria linguagem e estabelece seus planos de uma forma independente e não coordenadas entre si. Isto acaba dificultando a consecução da estratégia geral da empresa. O *Balanced Scorecard* leva a uma nova forma de discussão e disseminação dos assuntos estratégicos, organizados por grandes temas e não mais por funções, propiciando a divulgação de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades corporativas nas diversas unidades. Existe assim uma espinha dorsal de onde podem partir outros detalhamentos específicos por unidade, mas que devem estar alinhados com a estratégia maior. Assim, um desempenho superior poderá ser alcançado através das estratégias conectadas e integradas entre todas as unidades e funções.

3. **Transformar a estratégia em tarefa de todos:** a comunicação exerce um papel importante na organização orientada à estratégia, pois é necessário que todos os empregados conheçam e entendam a estratégia de tal forma a contribuir com suas atividades cotidianas para o seu alcance. Isto não pode ser atingido através da imposição de cima para baixo, mas da divulgação e explicitação da estratégia de forma que seja bem entendida por todos, com especial atenção às unidades que se encontram distantes da matriz corporativa. Em seguida, é feita a divulgação dos objetivos estratégicos gerais (corporativo e unidades de negócio) para que os empregados elaborem seus próprios *Scorecards* com base nas prioridades mais amplas. Finalmente, pode ser feita a vinculação da remuneração por incentivos aos indicadores estratégicos, sendo que muitos executivos preferem premiar o desempenho por equipe e não por indivíduo.
4. **Converter a estratégia em processo contínuo:** as empresas voltadas à estratégia dedicam maior parte do tempo de suas equipes gerenciais para discussão desta estratégia. Implementam um processo de gerenciamento da estratégia chamado por Kaplan e Norton (2000) “processo de *loop* duplo”, o qual integra o gerenciamento tático voltado para orçamentos e avaliações mensais com o gerenciamento estratégico, formando um processo único e contínuo. As organizações que aplicam o *Scorecard* abordaram este processo em três fases:
 - conexão da estratégia ao processo orçamentário, para que as iniciativas de longo prazo sejam protegidas das pressões para apresentação de um bom resultado financeiro no curto prazo;
 - implementação de reuniões gerenciais para avaliação da estratégia, criando até mesmo relatórios abertos a todos os empregados para difundir a estratégia por toda a organização;
 - aprendizado e adaptação da estratégia, através do constante teste da hipótese embutida nas relações causa-e-efeito do mapa estratégico que levam os ativos intangíveis a fornecerem os resultados financeiros e de participação de mercado desejados.
5. **Mobilização da mudança por meio da liderança executiva:** segundo Kaplan e Norton (2000, p.26) “a experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o

envolvimento ativo da equipe executiva”. A liderança executiva deve estar à frente do processo, de modo a garantir que a estratégia seja resguardada e implementada, não cedendo às pressões imediatistas que levam a ações divergentes do planejado e que virão a prejudicar a competitividade da empresa no longo prazo. O projeto de mudança envolve basicamente três fases:

- A mobilização da organização com o esclarecimento dos motivos e urgência das mudanças;
- A governança de transição com a criação de equipes estratégicas, a realização de reuniões com todo o pessoal, a intensa comunicação aberta a toda a companhia;
- O desenvolvimento de um novo sistema gerencial para institucionalizar os novos valores, a nova cultura e as novas estruturas.

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa Gil (1997). Naquela, utilizam-se aspectos quantitativos para traduzir em estatísticas as opiniões e informações, e promover sua classificação e análise. O tratamento pelos aspectos qualitativos permite a interpretação de informações numa relação dinâmica, ao estabelecer as relações entre variáveis pesquisadas.

Quanto aos seus objetivos, este estudo é de caráter exploratório e descritivo. No entendimento de Mattar (1997, p. 80), a pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Este tipo de pesquisa é apropriada para os primeiros estágios da investigação, porque o pesquisador não tem o conhecimento suficiente para formular questões e hipóteses específicas. No caso deste estudo, a pesquisa exploratória proporcionou a familiarização inicial com o problema, envolvendo levantamento bibliográfico.

Assume, também, esta pesquisa, as características metodológicas de um estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 32), um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Também tem o propósito de explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações mais complexas. O autor salienta que o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, quanto descritivas e explicativas.

A permanente possibilidade de estar indagando o “como” e o “por que” sobre a decisão e conseqüências de implantar uma metodologia para o acompanhamento da gestão da estratégica, também foram fundamentais para a obtenção de dados que fornecem embasamento ao trabalho realizado.

Os casos escolhidos para esta pesquisa são a empresa XYZ e a sua metodologia de gestão estratégica.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O estudo iniciou com a pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, revistas especializadas, jornais e Internet, além de pesquisa documental em relatórios, manuais e procedimentos internos, *folders* e *site* da empresa. Neste primeiro momento, buscou-se obter o conhecimento necessário para a compreensão do referencial teórico a ser abordado na pesquisa, bem como a compreensão da realidade prática da organização objeto de estudo desta pesquisa.

Em um segundo momento elaborou-se um instrumento de coleta de dados, na forma de questionário, a ser respondido tanto por um membro da diretoria da XYZ - principal responsável pelo processo de gestão estratégica da empresa –, quanto pelo Coordenador de Gestão Estratégica da empresa objeto do caso.

Elaborado o questionário, o autor preferiu aplicá-lo como um roteiro de entrevista². A entrevista foi realizada com as mesmas pessoas supracitadas para responderem o questionário e se deu de forma pessoal, coletiva e estruturada.

Os resultados e análises do estudo de caso da pesquisa são apresentados no próximo capítulo.

² O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice I - Roteiro da entrevista realizado junto à empresa XYZ.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo expõe-se, inicialmente, a metodologia do PAEX, que é a metodologia de gestão estratégica adotada pela empresa deste estudo de caso e, que se faz necessária a sua contextualização prévia para possibilitar o melhor entendimento dos resultados da pesquisa. Em seguida, apresentam-se os resultados observados no estudo de caso da Empresa XYZ, com as suas respectivas análises.

4.1 O modelo Paex

O PAEX – Parceiros para a Excelência - é um programa criado e aplicado pela Fundação Dom Cabral desde 1992, e que tem por objetivo o desenvolvimento e a potencialização da competitividade das empresas através da definição de estratégias empresariais. Atualmente, integra 241 empresas de médio porte organizadas em grupos regionais no Brasil, Paraguai, Chile, Argentina, Equador e Colômbia (Portal FDC, 2007).

As atividades desenvolvidas no PAEX estimulam o intercâmbio entre as empresas, nos quais são discutidos modelos de gestão e colocadas em práticas ferramentas gerenciais e estratégicas. Esse intercâmbio favorece e enriquece a cooperação entre as empresas na gestão de seus negócios.

Nessa parceria, os dirigentes e profissionais das empresas, com o apoio dos professores da FDC, são estimulados a buscar soluções adequadas e flexíveis, que levem a melhorias contínuas da gestão e dos resultados empresariais.

Os principais benefícios o qual o programa se propõe oferecer as empresas participantes são:

- Ampliação dos horizontes da empresa através do contato com o “Estado da Arte” da gestão empresarial

- Melhoria nos resultados econômico-financeiros.
- Redefinição da estratégia de gestão da empresa com base num modelo integrado.
- Definição de indicadores de performance da Organização.
- Acompanhamento periódico e rigoroso de metas.
- Redesenho dos processos típicos com maior impacto nos resultados.
- Realinhamento da estratégia comercial da empresa.
- Adequação do sistema de Gestão de Pessoas a resultados empresariais.

Para participar do PAEX, devem-se formar grupos de empresas que atendam aos seguintes pré-requisitos:

- empresas de médio porte;
 - reunidas em uma mesma região;
 - não concorrentes entre si, preferencialmente;
 - em processo contínuo de desenvolvimento; e
 - com o mesmo nível de complexidade da gestão.
- Os grupos são constituídos por seis a doze empresas de uma mesma região. Este formato facilita o intercâmbio e o acesso às atividades, evitando que os dirigentes tenham que se deslocar de sua base territorial.

4.1.1. A dinâmica de funcionamento

A dinâmica de funcionamento do PAEX está estruturada em três pilares:



Figura 4: Estrutura de funcionamento do PAEX (Dados secundários)
Fonte: Site da FDC

O intercâmbio de presidentes e dirigentes é incentivado, pois potencializa o aprendizado conjunto, propiciando uma melhor definição e implementação de estratégias competitivas.

As metodologias de gestão são desenvolvidas para aplicação nas empresas, com o objetivo claro de melhorar a competitividade e otimizar os seus resultados globais.

O Programa de Desenvolvimento de Dirigentes - PDD visa a atualização e capacitação de dirigentes que têm sob sua responsabilidade a gestão da organização, a definição e implementação de metas e o gerenciamento dos resultados desejados.

A partir do projeto empresarial e gerenciamento de resultados, metodologia central do PAEX, metodologias auxiliares nos campos de Finanças, Marketing, Processos, Pessoas, Operações e Logística são implementadas em cada uma das empresas parceiras de cada grupo. O objetivo é garantir o alcance dos resultados desejados pelas empresas parceiras, de forma integrada e global.

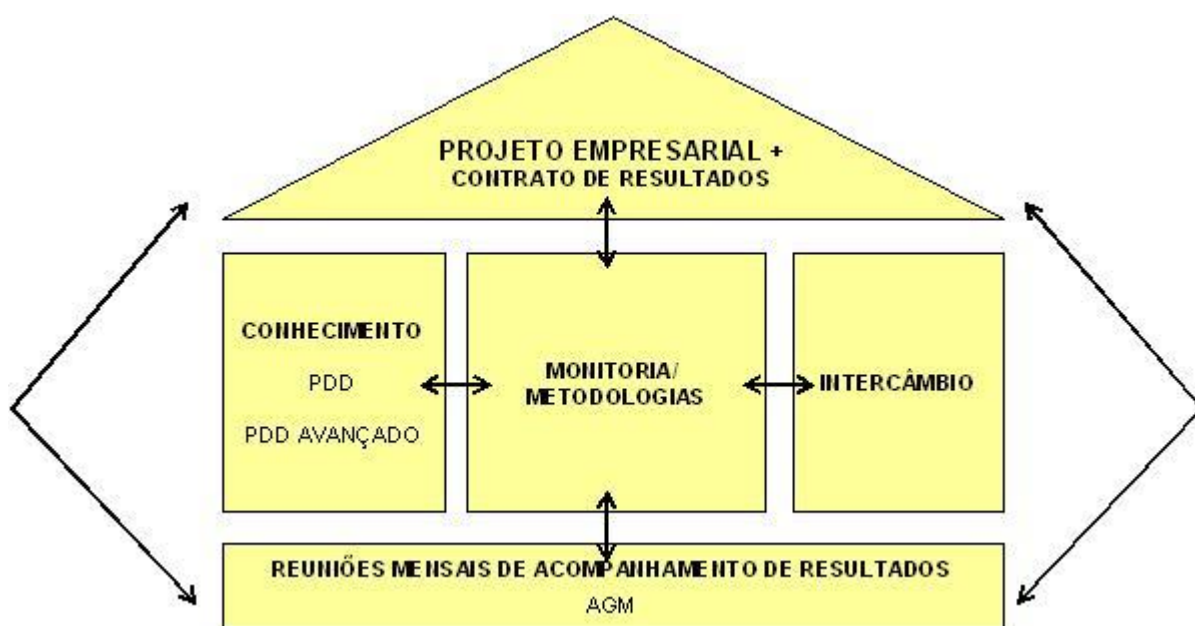


Figura 5: Esquema da Metodologia PAEX (Dados secundários)

Ao longo de um ano, é realizada uma série de atividades que juntas somam-se quase 400 horas de atividades para cada empresa participante. Dentre as atividades realizadas anualmente cita-se:

- **Desenho do projeto empresarial com o cliente:** consiste no desenvolvimento conjunto da identidade empresarial (missão, visão de futuro e valores) da empresa, na elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, juntamente com a empresa, reavaliando individualmente o seu negócio.
- **Contrato de resultados:** Anual, com perspectiva de três anos. O contrato de resultados deriva do projeto empresarial corporativo, desdobrando os temas estratégicos definidos em objetivos, metas e iniciativas estratégicas para cada divisão da empresa, seguindo metodologia similar ao *Balanced Scorecard*, com adaptações próprias da FDC que possibilitam melhor adaptabilidade do uso da metodologia às peculiaridades das empresas brasileiras de médio porte e participantes do PAEX.
- **Avaliações gerenciais mensais:** Controle, acompanhamento e redirecionamentos necessários. São reuniões mensais, por empresa, onde participam os principais dirigentes e gestores da empresa, onde será feito o acompanhamento e possível aprimoramento do contrato de resultados.
- **Monitorias/ metodologias:** Momento em que especialistas da FDC e empresa trabalham em conjunto, unindo a teoria ao dia-a-dia das áreas Financeira, Comercial, Processos e Pessoas. A monitoria é feita de forma personalizada e as metodologias são desenvolvidas e implementadas de acordo com as necessidades de cada empresa. A cada ano, são selecionadas (pela FDC em conjunto com as empresas de cada grupo regional) duas metodologias a serem implementadas em cada uma das empresas. As metodologias são implementadas através de um seminário coletivo com todos os dirigentes e gestores das empresas do grupo regional, para atualização e conscientização sobre o tema da metodologia. Posteriormente a este seminário, são realizadas monitorias individuais a cada empresa do grupo, para implementar a metodologia em questão. As monitorias são realizadas, através de visitas *in loco* a cada uma das empresas, por um especialista da FDC.

- **Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD:** Anualmente, três executivos por empresa participam de um programa de formação de 96 horas, com ênfase em Estratégia Empresarial; Marketing; Finanças; Pessoas; Operações e Logística; e Processos.
- **Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado:** Espaço de discussão de temas emergentes da gestão para o principal executivo ou aquele em formação que já tenha participado do PDD.
- **Intercâmbio:** Troca de experiências e conhecimento entre os parceiros da rede de empresas, estimulada através de encontros periódicos, dentre os quais cita-se o:

Encontro Anual da Rede

Presidentes e principais executivos participantes do PAEX reúnem-se para discutir os resultados obtidos no ano, abrindo oportunidade de intercâmbio com outras empresas, setores, países e culturas. O encontro é uma oportunidade para trocar idéias sobre cenários e subsidiar a elaboração do Projeto Empresarial.

Comitê de Presidentes

Em um grupo restrito, formado pelo principal dirigente de cada organização parceira, são discutidos temas atuais e problemas comuns, promovendo o desenvolvimento e a integração de executivos.

Grupo de Dirigentes

Profissionais se encontram e trocam experiências, ao mesmo tempo em que entram em contato com conteúdos atualizados de padrão internacional.

Grupo de Gestão

Gerentes, dirigentes e o presidente (principal dirigente). Com o monitoramento direto dos especialistas da FDC em cada empresa de cada grupo, metodologias são desenvolvidas, adaptadas e implementadas nos diversos campos da gestão empresarial. Este grupo acompanha as metas estabelecidas em contratos de

resultados e nas avaliações gerenciais mensais (AGM), tomando as atitudes necessárias para alcançá-las.

Atividade Data	COMITÊ DE PRESIDENTE 4 a 8 horas	GRUPO DE DIRIGENTES 4 a 8 horas	GRUPO DE GESTÃO Metodologias: Projeto empresarial–Marketing–Processos– Pessoas–Operações e Logística		PROGRAMA DESENV. DE DIRIGENTES PDD – 96 horas
JAN				Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	
FEV		Atualização de conteúdos de padrão internacional	Apresentação de metodologia (conceitos) 4 a 8 horas	Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	Estratégia Empresarial 16 horas
MAR	Discussão de temas e problemáticas comuns		Monitorias em empresas 4 a 8 horas	Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	
ABR		Atualização de conteúdos de padrão internacional	Monitorias em empresas 4 a 8 horas	Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	Gestão de Pessoas 16 horas
MAI			Monitorias em empresas 4 a 8 horas	Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	Gestão de Processos 16 horas
JUN	Discussão de temas e problemáticas comuns		Apresentação de metodologia (conceitos) 4 a 8 horas	Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	
JUL		Atualização de conteúdos de padrão internacional	Monitorias em empresas 4 a 8 horas	Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	Gestão de Finanças 16 horas
AGO			Monitorias em empresas 4 a 8 horas	Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	
SET	Discussão de temas e problemáticas comuns	Atualização de conteúdos de padrão internacional	Monitorias em empresas 4 a 8 horas	Avaliação Gerencial Mensal (AGM) 4h/ empresa	Gestão de Marketing 16 horas
OUT	Encontro Anual da Rede PAEX			Revisão Projeto Empresarial	
NOV				Revisão Projeto Empresarial	Gestão de Operações e Logística 16 horas
DEZ	Discussão de temas e problemáticas comuns			Revisão Projeto Empresarial	Apresentação do Projeto Aplicativo

Figura 6: Exemplo de cronograma anual de atividades de um grupo PAEX
Fonte: Site da FDC

4.1.2. O Paex Ceará

O Ceará registra atividades do programa desde o ano de 2002, neste período e até o ano de 2004 o programa foi implementado e coordenado pelo Banco do Nordeste, que na época atuava como associado da Fundação Dom Cabral. A partir das experiências e resultados da implementação do PAEX no BNB, identificou-se a oportunidade de expandir as metodologias do PAEX para outras empresas locais. Nessa ocasião, a Fundação Dom Cabral convidou um funcionário do banco, naquela época Superintendente de Planejamento do BNB e responsável pela implementação das metodologias do PAEX no banco, para coordenar o PAEX e a sua expansão para outras empresas locais.

Atualmente participam do PAEX-CE 6 empresas cearenses, sendo três do segmento hospitalar e as outras três do de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Apesar de algumas pertencerem ao mesmo segmento de atuação, não concorrem entre si e o intercâmbio de experiências entre elas é muito rico e intenso.

4.2. A empresa XYZ

XYZ é um nome fictício usado para preservar oculta a identidade da empresa objeto deste estudo de caso, a fim de evitar que as informações aqui a apresentadas tornem-se de conhecimento de seus concorrentes. Apesar de ser adotado um nome fictício para a empresa deste estudo de caso, todas as demais informações a serem apresentadas a seguir são reais e correspondem ao momento atual da empresa em questão, durante a época em que esta pesquisa foi realizada. Não havendo, portanto, qualquer comprometimento na veracidade dos resultados apresentados .

A XYZ é uma empresa do segmento da Tecnologia da Informação, e tem como foco de atuação o desenvolvimento e comercialização de softwares para diversos públicos de segmentos de mercados variados. Tendo sua atuação mais forte e reconhecida na classe dos contabilistas (contadores e escritórios contábeis),

pois sua origem deu-se no desenvolvimento e comercialização de softwares voltados para este tipo de público. Mas nos últimos 5 anos, a empresa tem diversificado seu *portfólio* de produtos e soluções em *software* para outros tipos públicos e mercados, como por exemplo a comercialização de softwares que compõem uma solução integrada para empresas do segmento de transportes (de cargas e de passageiros) e outra de gestão de pessoas (ou Recursos Humanos) para empresas de pequeno e médio porte.

A empresa XYZ foi fundada há 20 anos, em Fortaleza-Ce, por três sócios, que posteriormente somaram forças com outros dois sócios e que permanecem os mesmo cinco até os dias atuais. Destes cinco sócios, quatro possuem formação acadêmica na área de tecnologia (em computação) e o outro possui uma formação mais diversificada, sendo graduado em contabilidade, matemática e direito.

A partir do crescimento e sucesso da XYZ, os sócios puderam identificar novas oportunidades para diversificar seus negócios e resolveram criar novas empresas para atuar em negócios e mercados distintos, mas complementares ao negócio principal da empresa XYZ. Dessa forma, atualmente, a XYZ compõe um grupo empresarial formado por outras nove empresas.

Atualmente, a empresa XYZ está presente nos estados do Ceará, Maranhão, Piauí, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Bahia, Pará e São Paulo, atuando através de 18 unidades de negócios, no modelo de franquias e representações, além de sua unidade sede em Fortaleza. Tendo nos últimos 4 anos um crescimento médio de 30% por ano em seu faturamento, a empresa XYZ pretende continuar expandindo a sua atuação para outros estados e cidades, a fim de garantir um crescimento contínuo e sustentável. Para conseguir isto a empresa tem, ao longo dos seus anos de existência, investido permanentemente na qualificação e capacitação de seus colaboradores e na maior profissionalização de sua gestão, este último aspecto podendo ser melhor constatado e entendido com os resultados e análises desta pesquisa.

4.3. Resultados

Apresentam-se aqui os resultados da entrevista realizada com o Diretor e com o Coordenador de Gestão Estratégica da empresa XYZ.

1. Há quanto tempo a empresa XYZ participa do PAEX? E antes do PAEX, a XYZ já adotava algum outro modelo de gestão estratégica?

A partir do segundo semestre do ano de 2004 a metodologia PAEX começou a ser implementada na empresa XYZ. Antes desse período, a empresa tinha experimentado, sem muitos êxitos, outros modelos de gestão estratégica implementados por consultores autônomos. Os trabalhos destes consultores restringiam-se à formulação das estratégias corporativas, e não propriamente a gestão estratégica. Eles não apoiavam a empresa nas fases seguintes de implementação e acompanhamento das estratégias definidas no planejamento corporativo.

Os principais problemas identificados neste período eram que as diretrizes e planos estratégicos eram definidos, mas, na maioria das vezes, não eram implementados, ou quando implementados os resultados alcançados eram aquém dos desejados. Um das razões apontadas como causa destes problemas era a falta da aplicação de uma metodologia de acompanhamento contínuo e sistemático dos resultados. A falta desta metodologia levava os gestores, e até mesmo a alta administração da XYZ, a não se empenharem, como necessário, para implementar seus planos. Mas, apesar da inexistência desta metodologia e da aparente falta de comprometimento da equipe gestora com a execução das estratégias, muitas ações e projetos estratégicos eram definidos e implementados, embora não fizessem parte do escopo do planejamento estratégico. A consequência disso era uma atuação e posicionamento estratégico sem foco definido, ou com múltiplos focos, que consumia recursos (humanos e financeiros) de maneira ineficaz e ineficiente.

2. Quais os principais benefícios já percebidos com a implementação do PAEX?

A partir do primeiro ano de implementação do modelo PAEX, a XYZ começou a perceber uma maior assertividade na formulação das estratégias e, além disso, passou a conseguir um melhor índice de execução das ações e planos estratégicos, embora a maioria dos resultados alcançados ainda fossem inferiores ao estimado.

Atualmente, o processo de elaboração de estratégias se dá de forma mais consciente e assertiva. O índice de execução dos planos e ações estratégicos é crescente, assim como o desempenho das estratégias formuladas. A empresa atribui estes avanços, principalmente, ao acompanhamento mais eficiente dos resultados estratégicos, que se dá através das Avaliações Gerenciais Mensais (AGM) e das demais atividades promovidas ao longo do ano pela Fundação Dom Cabral, como parte da metodologia PAEX - conforme apresentada no tópico 4.1 - que proporciona à direção e aos demais gestores da empresa uma maior qualificação e capacitação para desempenharem melhor suas funções.

3. A empresa dispõe de algum funcionário ou departamento específico para coordenar as atividades ligadas ao planejamento estratégico, sua implementação e acompanhamento?

A XYZ criou o cargo de Coordenador de Gestão Estratégica, com a função de coordenar – sob a orientação da Fundação Dom Cabral e conforme a metodologia PAEX – todas as atividades ligadas a estratégia. Em outras palavras, ser o ponto central da coordenação para implementar as estratégias e atuar como o facilitador dos processos de modo que a execução ocorra de maneira integrada por toda a empresa. O atual Coordenador de Gestão Estratégica da XYZ possui também o cargo de Gerente de Canais, mas segundo ele o acúmulo das funções inerente aos dois cargos são plenamente possíveis de serem realizadas paralelamente, sem qualquer prejuízo ao desempenho de suas funções.

As atividades exercidas pelo Coordenador de Gestão Estratégica da XYZ são as mesmas já apresentadas no tópico 2.2.9 desta pesquisa, além disso exerce a função de principal elo de relacionamento entre a XYZ e o coordenador local da Fundação Dom Cabral.

4. Colaboradores de quais níveis hierárquicos participam do processo de formulação do plano estratégico?

A fase de formulação das estratégias é chamada na metodologia PAEX de Projeto Empresarial. Participam da elaboração do Projeto Empresarial todos os membros da alta administração (diretoria) da empresa, bem como todos os gerentes, podendo participar também colaboradores de funções operacionais. A participação destes dar-se mediante convite feito por sua gerência direta, em momentos cuja sua participação é considerada oportuna.

5. Até qual nível da estrutura da empresa se dá o desdobramento do plano estratégico? De que forma é feito o desdobramento?

Analisados os ambientes internos e externos e definidas as estratégias ou temas estratégicos da organização, finaliza-se o Projeto Empresarial e dar-se início a preparação do Contrato de Resultados. Esta fase consiste no desdobramento das estratégias ou temas estratégicos definidos no Projeto Empresarial em objetivos, metas e iniciativas estratégicas, bem como a indicação dos responsáveis pela implementação.

Até a realização do Contrato de Resultados do ano de 2007 – ano que esta pesquisa foi realizada – o desdobramento das estratégias se dava apenas no nível corporativo e de divisões – considerando como divisões as franquias e representações da XYZ. Conforme relatado pelo Coordenador de Gestão Estratégica da XYZ, a intenção da diretoria é que o Projeto Empresarial do ano de 2008 seja desdobrado também aos níveis departamentais (setores da organização) e que até 2009 seja realizado o desdobramento até o nível individual, ou seja, cada funcionário da empresa deverá possuir metas de desempenho individual vinculadas ao Projeto Empresarial.

O desdobramento das metas para o nível das divisões é definido de forma unilateral pela Matriz da XYZ, que estabelece, segundo seus próprios critérios, as metas para cada uma das franquias e representações existentes e as comunica durante a Convenção Anual com suas unidades de negócio.

A Convenção das Unidades de Negócio é um evento que acontece no primeiro mês do ano, onde se reúnem todos os franqueados, representantes e gestores da XYZ com o objetivo principal de repassar às divisões o posicionamento estratégico da XYZ para o ano vigente, bem como apresentar o desempenho das estratégias das divisões no ano anterior e comunicar-lhes as suas novas metas para o período.

A XYZ não estabelece às suas divisões as estratégias e planos de ações que deverão traçar e executar para alcançar as metas definidas. As divisões têm autonomia para criarem e adotarem as estratégias e ações que julgarem mais adequadas aos seus mercados de atuação. Porém, durante a Convenção Anual, a XYZ apresenta, aos gestores das divisões, as suas estratégias que serão adotadas ao longo do ano, para que sirvam de referência e os permitam manter alinhadas as estratégias das divisões com as estratégias corporativas.

6. Qual a avaliação quanto a eficácia do alinhamento (a adequação) das estratégias das Divisões às estratégias gerais da Matriz?

Segundo o diretor da XYZ, entrevistado nesta pesquisa, a autonomia dada às suas divisões, para criação de suas próprias estratégias, tem se demonstrado eficaz. Primeiro, porque os gestores das divisões são as pessoas mais capazes para definirem as estratégias e ações de suas divisões, pois como participam diretamente do dia-a-dia do negócio tem maior conhecimento do mercado onde atuam, assim poderão criar planos mais adequados. Segundo, porque a XYZ faz um acompanhamento eficiente da operação e gestão de suas divisões através da atuação do Gerente de Canais, que fica atento em acompanhar e manter alinhadas as estratégias das divisões com as estratégias corporativa, de forma que o alinhamento estratégico das divisões à estratégia da matriz da XYZ é considerado satisfatório. Este acompanhamento é feito mensalmente, através de

videoconferência pela Internet ou visitas presenciais à divisão e os resultados e análise apresentados em relatórios para a diretoria da XYZ.

7. A empresa adota alguma ação ou canal de comunicação para divulgação das diretrizes e planos estratégicos para seus colaboradores? Qual (is)?

A comunicação da estratégia é um aspecto pouco explorado pela XYZ. A divulgação da estratégia e dos resultados ocorre restritamente entre os membros da alta administração, gerências, franqueados e representantes. Os funcionários dos demais níveis hierárquicos não são comunicados formalmente a respeito das estratégias, objetivos e metas da organização, bem como dos resultados alcançados pela empresa. A justificativa dada para este fato é que como não há o desdobramento do planejamento estratégico para os níveis operacionais e nem a nível individual.

No passado, foram tomadas algumas iniciativas para promover uma ampla e transparente comunicação da estratégia para todos os níveis hierárquicos da organização. Alguns exemplos destas iniciativas foram: a criação de quadros informativos sobre a missão, visão e valores da organização, afixados por diversos locais da empresa; apresentação da identidade empresarial (posicionamento estratégico, missão, visão e valores) da XYZ durante os treinamentos de integração de novos funcionários. Entretanto, a XYZ reconhece que tais iniciativas não são suficientes para promover de forma eficaz a comunicação da estratégia para todos os seus funcionários.

8. Na XYZ, os membros da alta direção se envolvem pessoalmente, lideram e demonstram comprometimento com a implementação das estratégias traçadas?

A alta administração da empresa participa ativamente também durante toda a fase de implementação das estratégias. A sua participação não se limita apenas em acompanhar periodicamente o desempenho das estratégias, mas consiste também em, algumas situações, envolver-se diretamente na execução das estratégias, liderando e motivando equipes e até mesmo desempenhando tarefas

operacionais. Os membros da alta administração e as gerências possuem metas do planejamento vinculadas as suas responsabilidades e tem seus resultados acompanhados e cobrados periodicamente.

9. A empresa analisa criticamente o seu desempenho e as suas capacitações em relação às metas, os planos de ação e às novas necessidades emergentes?

O controle e a análise crítica do desempenho das estratégias corporativas são feitos, mensalmente, durante a reunião da AGM. Participam desta reunião os membros da diretoria, todas as gerências da empresa e demais colaboradores convidados oportunamente para tratar de assuntos específicos, além do coordenador interno de gestão estratégica. Esta reunião é moderada pelo coordenador do PAEX no Ceará, que além de moderar a reunião contribui fazendo questionamentos e, em algumas ocasiões, expondo o seu ponto de vista sobre o assunto tratado na reunião.

Durante a AGM são analisados todos os indicadores definidos no Contrato de Resultado. Os responsáveis pelos indicadores apresentam os resultados realizados – que já devem ter sido informados antecipadamente em uma planilha eletrônica de uso comum a todos os gestores. Nos casos em que não se atinge a meta prevista para o período, o responsável apresenta as causas do insucesso e o respectivo plano de ação corretiva.

Os resultados previstos e realizados de cada meta definida no Contrato de Resultado, a indicação das causas de insucesso das metas não atingidas, os planos de ações corretivas e demais decisões tomadas na reunião da AGM são todas registradas em uma planilha eletrônica do *Excel*, que é compartilhada na rede interna da empresa, de acesso exclusivo da alta administração, gerência e do coordenador de gestão estratégica.

10. A XYZ promove momentos formais para a revisão das estratégias traçadas? Com qual frequência?

Como as principais estratégias e metas estratégicas são definidas nos últimos meses do ano anterior, entre outubro e dezembro, alguns fatos e acontecimentos não previstos, ou previstos de forma imprecisa, que surgem no decorrer do ano torna necessário fazer uma re-análise do ambiente competitivo da empresa, para uma possível revisão ou ajuste das diretrizes já traçadas no planejamento inicial.

Na XYZ, este momento para análise mais detalhada das mudanças do ambiente competitivo, para realização de um balanço parcial do que já foi cumprido da estratégia inicial e para um possível ajuste das estratégias e metas é realizado uma vez ao ano, geralmente entre os meses de junho e julho.

A revisão da estratégia é feita através de algumas reuniões com todos gestores e diretores da XYZ, e eventualmente pode haver a participação de funcionários de nível hierárquico inferior.

Segundo os entrevistados, esta periodicidade anual para realização da revisão das estratégias é considerada adequada, pois esta revisão já é feita também - apesar de não ser o objetivo principal – nas AGMs. Em algumas destas AGMs ocorre de ser eliminada ou substituída alguma estratégia ou projeto de acordo com os resultados observados.

11. A empresa possui planejamento orçamentário? E está vinculado às diretrizes do plano estratégico?

Até a realização deste estudo a XYZ não fazia planejamento orçamentário. Este fato já provocou o adiamento e o cancelamento de projetos estratégicos definidos no Projeto Empresarial por falta de capital para o investimento.

No primeiro semestre de 2007, a XYZ recebeu três visitas de monitoria de um especialista da FDC para ajudar-lhe a conhecer uma metodologia específica para implementação de planejamento orçamentário. Estas visitas fazem parte do programa de Monitorias da FDC, que é um dos programas que compõe a

metodologia PAEX. Participaram das visitas de monitoria o diretor e gerente financeiro da XYZ.

A metodologia de planejamento orçamentário, repassada durante a monitoria, não foi aplicada de imediato pela XYZ devido o período avançado do ano em que a monitoria foi finalizada – julho de 2007. A diretoria financeira considerou mais adequado iniciar o planejamento orçamentário a partir de janeiro de 2008, até esta data a empresa faria os ajustes necessários para implementar o orçamento.

12. A empresa avalia, formalmente, o desempenho de seus funcionários? E os critérios de avaliação do desempenho estão vinculados à estratégia da empresa?

A XYZ avalia o desempenho de seus funcionários anualmente. A avaliação é aplicada para funcionários de todos os níveis hierárquicos, inclusive os membros da alta administração. Entretanto, esta avaliação não possui vinculação com o desempenho na execução das metas do planejamento estratégico.

Conforme a metodologia de avaliação de desempenho adotada pela XYZ, cada funcionário é avaliado somente pelo seu superior imediato e vice-versa. Esta avaliação é feita mediante o preenchimento de um questionário padrão aplicável para todos os cargos da organização. Os dados de todos os questionários são tabulados pelo setor de Recursos Humanos, que comunica os resultados ao superior responsável por cada funcionário. De posse dos resultados, cada superior reúne-se, individualmente, com seus subordinados para dar-lhes o *feedback* sobre o resultado da avaliação. Nesta ocasião, é solicitado ao funcionário subordinado que faça uma auto-avaliação, confirmando os pontos que concorda ou discorda da avaliação feita pelo seu superior. Gera-se então um diálogo entre as partes visando buscar um entendimento comum. Por fim, o funcionário subordinado é estimulado a fazer críticas construtivas a respeito do seu líder imediato, que deve saber ouvi-las sem fazer interrupções e em seguida iniciar um diálogo para, também, chegarem a um entendimento comum.

Apesar da avaliação de desempenho não possuir vínculo direto com a estratégia da organização, a XYZ a considera um grande avanço para gestão de pessoas e tem contribuído para a melhoria dos resultados da empresa, pois a partir da época que estas avaliações começaram a serem aplicadas, foi notável o amadurecimento profissional das equipes gerenciais e operacionais, que se tornaram muito mais abertas a receber e fazer críticas que possam melhorar seus desempenhos na organização.

13. Existe, na empresa, alguma política de incentivo ou de remuneração aos funcionários vinculada ao desempenho das estratégias do planejamento?

A XYZ não paga qualquer tipo remuneração, incentivos ou benefícios aos seus funcionários pelo cumprimento dos objetivos e metas estratégicas da empresa. Em 2006, iniciou-se a implantação de um projeto cujo objetivo era fazer a distribuição de um percentual do lucro da organização para todos os funcionários caso a meta de lucratividade, prevista no Projeto Empresarial, fosse atingida. Porém, devido a uma série de fatores – não levantados pelo autor – a implantação do projeto foi abortada.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande maioria das organizações falha no processo de implementação de estratégias. A partir deste estímulo inicial para o desenvolvimento da monografia, o presente estudo identificou as principais variáveis que impactam o processo de implementação de estratégias, valendo-se de evidências teóricas e empíricas.

A revisão teórica identificou como fatores críticos de sucesso no processo de implementação de estratégias: 1) a definição da estratégia empresarial; 2) a comunicação da estratégia dentro da organização; 3) a vinculação da estratégia das divisões com a estratégia central da organização; 4) o vínculo do orçamento com a estratégia; 5) o alinhamento dos recursos humanos aos propósitos organizacionais; 6) a vinculação da remuneração ao desempenho dos funcionários; 7) o acompanhamento e avaliação contínua da estratégia; 8) as falsas tomadas de decisões; 9) o departamento de gestão estratégica; e 10) a liderança.

No estudo de caso apresentou-se uma metodologia de gestão estratégica, chamada PAEX, criada por uma instituição de ensino brasileira – a Fundação Dom Cabral – e adotada por centenas de empresas nacionais e da América Latina. Além disso, este estudo de caso possibilitou: 1) identificar os principais fatores críticos de sucesso para implementação de estratégias na empresa XYZ - que utiliza a metodologia PAEX; e 2) compará-los aos fatores críticos identificados no referencial teórico.

Foi identificado nos resultados do estudo de caso da XYZ que as variáveis: 1) comunicação da estratégia dentro da organização; 2) vínculo do orçamento com a estratégia; e 3) vinculação da remuneração ao desempenho dos funcionários; são os principais fatores críticos que precisam ser explorados, ou explorados de forma mais eficaz pela empresa XYZ, para que seja logrado mais êxito na implementação de suas estratégias, envolvendo um número maior de funcionários comprometidos e conscientes de seu papel na execução da estratégia.

A primeira conclusão obtida com o comparativo dos fatores críticos é que existem similaridades entre os fatores críticos identificados na revisão teórica e na pesquisa empírica. E a segunda conclusão, é que os fatores críticos identificados na revisão teórica, mas que não eram explorados, ou eram explorados de forma menos eficaz pela empresa XYZ, afetaram o desempenho das estratégias nesta empresa.

Como o processo de profissionalização da gestão da empresa XYZ e a implementação da metodologia de gestão do PAEX, tem se dado de forma mais intensa apenas nos últimos quatro anos, considera-se ainda um tempo, relativamente, pequeno para se provocar e absorver todas as mudanças necessárias na estratégia, processos e pessoas da organização, de forma a se obter o máximo desempenho de suas estratégias formuladas.

Como sugestão de novos estudos, a monografia estimula a realização de pesquisas com maior rigor metodológico, com o emprego de uma amostra aleatória e representativa sobre o desempenho de estratégias formais e a sua relação com a competitividade empresarial, que poderá auxiliar executivos e empresários no desenvolvimento de suas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

CHARAN, Ram. Guerra contra a indecisão. **Harvard Business Review**. [S.l.], v. 84, n. 1, p. 76–83, jan. 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo: Bookman, 2004.

MENDES, L. A. Lobão. A execução como estratégia. **DOM**: a revista da Fundação Dom Cabral. Minas Gerais, n. 2, p. 77–81, mar/ jun. 2007.

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. 4. ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. O departamento de gestão estratégica. **Harvard Business Review**. [S.l.], v. 83, n. 10, p. 48–56, out. 2005a.

_____. Balanced scorecard: medidas que movem o desempenho. **Harvard Business Review**. [S.l.], v. 83, n. 7, p. 96–103, jul. 2005b.

_____. Como aplicar uma nova estratégia sem causar distúrbios na organização. **Harvard Business Review**. [S.l.], v. 84, n. 3, p. 68–77, mar. 2006.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Da grande estratégia ao grande desempenho. **Harvard Business Review**. [S.l.], v. 83, n. 7, p. 27–34, jul. 2005.

_____. Pare de fazer planos, comece a tomar decisões. **Harvard Business Review**. [S.l.], v. 84, n. 1, p. 48–56, jan. 2006.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. 7. ed. São Paulo: Campus, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1997.

APÉNDICE

APÊNDICE I – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA JUNTO À EMPRESA XYZ

1. Há quanto tempo a empresa XYZ participa do PAEX?
2. Antes do PAEX, a XYZ já adotava algum outro modelo de gestão estratégica?
3. Quais os principais benefícios já percebido com a implementação do PAEX?
4. A empresa dispõe de algum funcionário ou departamento específico para coordenar as atividades ligadas ao planejamento estratégico, sua implementação e acompanhamento?
5. Colaboradores de quais níveis hierárquicos participam do processo de formulação do plano estratégico?
6. Até qual nível da estrutura da empresa se dá o desdobramento do plano estratégico? E de que forma é feito o desdobramento?
7. Qual a eficácia do alinhamento das estratégias das Divisões às estratégias gerais da Matriz?
8. A empresa adota alguma ação ou canal de comunicação para divulgação das diretrizes e planos estratégicos para seus colaboradores? Qual (is)?
9. Na XYZ, os membros da alta direção se envolvem pessoalmente, lideram e demonstram comprometimento com a implementação das estratégias traçadas?
10. A empresa analisa criticamente o seu desempenho e as suas capacitações em relação às metas, aos planos de ação e às novas necessidades emergentes?
11. A XYZ promove momentos formais para revisão das estratégias traçadas? Com qual frequência?
12. A empresa possui planejamento orçamentário? E está vinculado às diretrizes do plano estratégico?
13. A empresa avalia, formalmente, o desempenho de seus funcionários? E os critérios de avaliação do desempenho estão vinculados à estratégia da empresa?
14. Existe, na empresa, alguma política de incentivo ou de remuneração aos funcionários vinculada ao desempenho das estratégias do planejamento?