



FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS

Banca Examinadora

Prof. Moisés Sznifer (Orientador)

Prof. Renato Guimarães Ferreira

Prof. Joel Souza Dutra

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PAULO AKIHUMI YAZAKI



**FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Mestrado Profissional)

Orientador: Prof. Moisés Szniifer



SÃO PAULO

2003

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 16.10	Nº de Chamada 658.012-2
Tombo 2810/2003	435f Dm. 2.1

YAZAKI, Paulo Akihumi. Fatores Críticos na Implementação de Estratégias de Negócios. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 93f. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós Graduação da FGV/EAESP – Mestrado Profissional).

Resumo: Identifica-se os fatores críticos na implementação de estratégias de negócios, as dificuldades e as barreiras quando da formulação da estratégia, na gestão de pessoas e no desenho dos processos para se alcançar as metas e os resultados planejados. Uma pesquisa de campo realizada dentro de um ambiente real de negócios permitiu identificar e avaliar a pertinência dos fatores críticos de implementação de estratégia.

Palavras-Chave: Estratégia; Implementação; Execução; Pessoas; Processos.

AGRADECIMENTOS

Durante a realização deste curso de MPA, contei com o apoio e a colaboração direta ou indireta de muitas pessoas para que esta jornada fosse realizada. Gostaria de agradecer de forma especial:

À minha esposa Miki, que sempre esteve presente em todos os sentidos e à minha filha Eri, que suportou pacientemente a ausência do pai.

Aos meus pais e familiares, pela presença constante, que sempre me incentivaram o aprendizado e a alcançar os meus objetivos.

A todos os meus amigos e colegas do MPA, com os quais compartilhei muitos momentos de aprendizado, amizade e apoio, em especial a Alexandre Kimiyaki Ligo e Julian Juniti Nakasone, inestimáveis colegas na escola e no trabalho.

Ao meu orientador e amigo, Professor Moisés Sznifer, os meus sinceros agradecimentos pela compreensão, orientação e dedicação, durante o desenvolvimento e execução deste trabalho.

A todos minha eterna gratidão.

"A habilidade para executar a estratégia era mais importante que a qualidade da própria estratégia"

Measures That Matter. Boston, Ernst & Young, 1998

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 CONCEITOS - IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS.....	9
2.1 Pensamento estratégico.....	9
2.1.1 Migração do valor.....	9
2.1.2 Migração do foco.....	10
2.1.3 Transição da sociedade	10
2.1.4 Transição da visão	11
2.1.5 Transição da organização	12
2.2 Do intento ao modelo de negócio.....	18
2.3 Implementação de estratégia de negócios.....	20
2.3.1 A disciplina da execução.....	21
2.3.1.1 A execução.....	24
2.3.2 A estratégia e a disciplina da execução	26
2.3.2.1 Estratégia	26
2.3.2.2 Inovação.....	28
2.3.2.3 Plano estratégico.....	29
2.3.3 As pessoas e a disciplina da execução.....	30
2.3.3.1 Cultura.....	31
2.3.3.2 Liderança	33
2.3.3.3 Talentos	37
2.3.3.4 Recursos humanos	40
2.3.4 Os processos e a disciplina da execução	41
2.3.4.1 Desenhando processos.....	41
2.3.4.2 Arquitetura organizacional.....	45
3 PESQUISA DE CAMPO - DIAGNÓSTICO E ANÁLISE	46
3.1 Metodologia.....	46
3.2 Caso.....	48
3.3 Dados coletados.....	50
3.4 Diagnóstico e análise	50
3.4.1 Avaliação e interpretação dos resultados.....	51
3.4.2 Estratégia	52

3.4.2.1 As falhas na implementação da estratégia.....	52
3.4.2.2 Formulação e revisão da estratégia	53
3.4.3 Pessoas	54
3.4.3.1 Práticas adotadas para resultados	55
3.4.3.2 Comportamentos característicos na empresa	57
3.4.3.3 Comportamentos característicos da liderança	58
3.4.3.4 Procedimentos de nomeação e seleção de pessoas	59
3.4.4 Processos	61
3.4.4.1 Plano operacional.....	61
3.4.4.2 Arquitetura organizacional.....	62
4 COMENTÁRIOS E CONCLUSÃO.....	63
5 REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICES	71
Apêndice A.....	72
Apêndice B.....	82
Apêndice C.....	87
Apêndice D.....	90

1 INTRODUÇÃO

Estratégia é um processo de pensar e agir visando criar o futuro da indústria e do mercado, permanentemente, para sempre manter empresas com vantagem competitiva. O processo de criação não se dá de uma forma lógica, racional, analítica ou incremental, mas em se usando as habilidades da inovação, da invenção do futuro, para então planejar como atingi-lo. Para isso, o processo de estratégia inclui a definição do intento estratégico, criação das competências e capacitação, culminando com a criação de um novo modelo de negócio.

Apesar de existirem muitas teorias sobre processos revolucionários de criação de estratégia, por outro lado, existem muitas empresas descompassadas na adoção destas, muito provavelmente por depararem com as dificuldades na transposição da teoria para a prática, a sua real incorporação por parte das pessoas que constituem as organizações e que devem passar a pensar e agir de uma forma bastante diferente. É o que pretendemos analisar neste trabalho.

Quando uma empresa busca seguir estes passos, como se viabiliza a migração a partir da forma como ela pensa e age hoje? Isto é, várias empresas viveram muitos anos imersas dentro de um dado paradigma, com um repertório de valores e conceitos muitas vezes ultrapassados, com uma inércia mental. Como fazer com que elas passem a visualizar, incorporar, pensar e agir dentro de um novo paradigma, dentro de novos conceitos, alinhados a um novo modelo de negócios? E finalmente, a partir de uma estratégia bem formulada, como conseguir que a sua implementação tenha êxito, para se atingir as metas conforme foram planejadas no início? A complexidade envolve as pessoas que compõem a organização, pois implica na necessidade de mudanças culturais e políticas, na adoção de novos comportamentos e atitudes, muito além de mudanças físicas ou racionais.

Esta dissertação tem como objetivo conceituar, identificar e avaliar as dificuldades e as barreiras, os fatores críticos para a adoção e incorporação das práticas vencedoras de implementação de estratégia por parte das organizações, buscando reduzir a distância entre o planejado e o alcançado, ou, ao menos, avaliar os

mecanismos facilitadores para que as empresas possam promover, potencializar e otimizar o sucesso da implementação de estratégias de negócio.

Mais especificamente, procuramos identificar os fatores críticos quando da formulação da estratégia, no desenho dos processos e na gestão de pessoas para se alcançar os resultados previstos no plano estratégico.

Segundo Bossidy e Charan (2002), a diferença entre uma empresa e seu competidor está na habilidade de executar. Aqui está o problema fundamental: pessoas pensam em execução como o lado tático do negócio, algo que os líderes delegam enquanto focam em assuntos maiores. Essa idéia está completamente errada.

Execução não é apenas o lado tático – é uma disciplina. É um conjunto de comportamentos e técnicas que as empresas precisam aprender para ter a vantagem competitiva. Tudo isso tem que ser construído dentro da estratégia da empresa, nas suas metas, na sua cultura, e o líder da organização precisa estar profundamente engajado. O líder não pode delegar a essência.

Liderar para a execução não é uma ciência complexa. É uma coisa simples e direta. O requisito principal é que o líder esteja profundamente apaixonado e engajado com a sua organização, ser honesto com a realidade dos outros e a de si mesmo.

Adotou-se neste trabalho uma abordagem exploratória e qualitativa sobre o tema, fatores críticos na implementação de estratégias de negócios devido ao pouco conhecimento teórico disponível para um entendimento aprofundado e abrangente sobre os modelos que efetivamente conduzem aos resultados esperados. Este tipo de estudo permite que os fatores críticos levantados sejam transformados em hipóteses para uma implementação efetiva da estratégia de negócios.

Os procedimentos metodológicos para o estudo deste tema iniciaram-se com uma busca na literatura da área para o levantamento de conceitos-chave:

- a) entendimento da estratégia como um processo de pensar, criar e agir;

- b) entendimento dos processos principais envolvidos desde a formulação da estratégia até a sua implementação para a obtenção da vantagem competitiva;
- c) identificação da importância da disciplina da execução e como esta se encontra apoiada nos componentes centrais de estratégia, pessoas e processos.

Em seguida, foi conduzido um confronto com um caso real associado: realização de uma pesquisa de campo para a verificação e diagnóstico da ocorrência dos problemas associados com a disciplina da execução, tomando como um caso prático uma empresa atuante no mercado das telecomunicações e soluções em TI.

Finalmente, foram realizadas a interpretação e a validação dos resultados obtidos, com comentários e conclusões discutidos frente ao referencial conceitual estudado. Apresenta-se ainda sugestões de tópicos para estudos futuros.

2 CONCEITOS - IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS

2.1 Pensamento estratégico

A nova economia, desencadeada por dois fenômenos principais - a globalização e o surgimento da Internet - alterou não só a dimensão geográfica assim como a forma de se fazer negócios, rompendo definitivamente com os paradigmas da economia industrial. O processo de adaptação à nova ordem econômica fez se adotassem novas regras de negócios, em contraste com a redução de custos, melhoria da produtividade e controle da qualidade que antes garantiam à empresa um posicionamento diferenciado no mercado. Destacamos as seguintes transições importantes da era industrial para a nova economia:

- a) migração do valor dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis;
- b) foco na oferta de produtos para o atendimento da demanda do cliente;
- c) sociedade da mão-de-obra para a sociedade do conhecimento;
- d) visão analítica para a visão holística;
- e) organização burocrática para uma organização de aprendizado.

2.1.1 Migração do valor

Cada vez mais o valor de uma empresa está sendo determinado não pelos seus ativos tangíveis que hoje possuem valores estagnados ou reduzidos, mas sim pelos ativos intangíveis: pessoas, conhecimentos, idéias, informações e relacionamentos, que possuem a perspectiva de valor futuro, com base nos seus clientes atuais e possíveis no futuro.

Neste novo mundo do intangível não é possível dominar o todo em todos os seus detalhes, não é possível dominar todas as informações que são relevantes para o processo, pois as informações mudam a cada instante; sendo assim, as decisões

teriam que ser ajustadas a cada novo momento. Assim, exige-se rapidez, flexibilidade, e a capacidade de adaptação do ser humano e o desenvolvimento de novas habilidades.

2.1.2 Migração do foco

Segundo Kash (2002), muitas empresas ainda adotam o modelo econômico de oferta, onde gastam seus esforços no desenvolvimento de técnicas de produtividade e de estímulo da demanda por meio do marketing e da promoção. No entanto, hoje deve-se buscar o atendimento às necessidades dos consumidores, a compreensão da demanda de mercado e o desenvolvimento dos produtos que os clientes realmente esperam, de forma a se obter a maximização do lucro para as empresas, uma vez que os clientes estarão dispostos a pagar um preço *premium* pelos produtos com maiores benefícios.

O conjunto de princípios citados para a criação de uma estratégia voltada à demanda inclui: 1) Análise das forças de demanda e dos fatores da indústria que causam impacto no negócio; 2) Seleção dos segmentos mais lucrativos; 3) Criação e proposição de valor através da diferenciação; 4) Identificação das estratégias e dos contextos de negócio para o atendimento da demanda; 5) Alocação adequada de recursos; e 6) Execução da estratégia de demanda.

2.1.3 Transição da sociedade

Mais do que o capital, a terra ou a mão-de-obra, o principal fator de produção hoje é o conhecimento. A tecnologia da informação e da comunicação contornou os limites de tempo e do lugar; hoje, o que conta é aquilo que se produz, e não quando nem onde se trabalha. Neste contexto, a flexibilidade é uma característica essencial na tomada de decisões, quanto na administração de pessoas. Diminuem-se as

atividades de controle e aumenta-se a necessidade de motivação. É preciso ter respostas rápidas e foco no cliente.

A capacidade de executar funções cede lugar à capacidade de executar qualquer coisa que tenha que ser feita. A antiga estrutura de cargos é hoje substituída pela capacidade de fazer tudo o que precisa ser feito, tornando obsoletas as descrições de cargo. Hoje, o trabalho se relaciona com a sua capacidade de agregar valor à empresa, descobrir o que precisa ser feito e adaptar seus recursos à tarefa, apresentando-se soluções.

Neste contexto, a sociedade passa a necessitar de líderes exercendo a liderança transformacional, onde o seu papel não é de preconceber estratégias deliberadas e comandar as pessoas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico envolvendo a elaboração das relações entre pensamento e ação, a estabilidade e mudança, controle e aprendizado, tornar os seus seguidores conscientes de qual a melhor forma de aproveitarem o potencial, simplesmente porque nenhuma autoridade central tem o poder de impor uma estratégia para toda a organização.

2.1.4 Transição da visão

Um grande desafio no mundo dos negócios é a visão da dinâmica dos grandes sistemas como um todo e a visão do futuro para podermos planejar as organizações. Mais do que o uso das técnicas de previsão, é importante dominar a habilidade de entender a dinâmica de um grande contexto e reconhecer as novas condições à medida em que emergem – a percepção. Isso porque qualquer previsão que é calculada com base nas condições iniciais está sujeita a perturbações que podem ocorrer a qualquer instante e causar profundas modificações no futuro previsto. A percepção permite entender o mundo atual complexo e de rápidas mudanças e atuar e influenciar imediatamente nos novos acontecimentos.

Não devemos ficar presos a princípios da teoria prescritiva, pois esses impedem vislumbrar-se as novas oportunidades, mas, sim, utilizá-los como ponto de partida para conseguirmos princípios cada vez maiores e melhores, analisando as situações sob diversos pontos de vista.

Também se torna necessário possuir uma visão global para interagir com vários elementos da cadeia de valor, de forma tal que através da interação os projetos resultem de uma sinergia conjunta. Deve-se olhar para fora dos limites que se possui, em busca de conhecimento, aprender com clientes, fornecedores e concorrentes, seja com a engenharia reversa de produtos, pela prática do *benchmarking* ou pelo exame das políticas de cultura dos rivais. Trata-se de uma mudança da organização de um sistema fechado para um sistema aberto, onde os limites entre as organizações deixam de ser claros.

2.1.5 Transição da organização

A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização impede o controle deliberado, de modo que a formação de estratégia passa a ser um processo de aprendizado ao longo do tempo. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Assim é o sistema coletivo que aprende, não apenas os líderes, há muitos estrategistas em potencial nas organizações. A arquitetura estratégica tem pouco valor se não for discutida e aprendida por todos. Os trabalhadores e executores devem desenhar e implantar a arquitetura com motivação e perfeito envolvimento.

As organizações podem aprender com o fracasso tanto quanto com o sucesso. A melhor forma de aprender é fazer. A melhor forma de criar é estar envolvido no processo. E a única forma de implantar corretamente é estar participando desde o início. O verdadeiro comprometimento só se gera com participação, e isso se torna uma vantagem competitiva, pois a eficiência, a adaptabilidade, a rapidez e os ganhos são maiores.

Todos os processos na organização podem ser melhorados, mesmo quando parecem superficialmente eficientes. Fazendo-se para isso o reexame periódico de sistemas, rotinas e procedimentos para se descobrir se eles executam funções necessárias, todo este conjunto leva a um foco cada vez mais concentrado no cliente.

O processo decisório está cada vez menos concentrado nas mãos do topo da pirâmide para ser compartilhado ao longo da estrutura. Os gerentes e trabalhadores devem estar mais próximos do projeto, da fabricação, distribuição e venda do produto, com uma partilha encorajada do conhecimento. Finalmente, deve-se procurar transferir ativamente no âmbito interno da organização o conhecimento de uma parte para outra, por meio de equipes de projeto multifuncionais ou multi-unidades; de uma interação maior surgem idéias mais criativas, surge a visualização de um futuro

Segundo Hamel (1996), os princípios que podem ajudar as empresas a liberar seus espíritos revolucionários, a mudar seus paradigmas, modelos mentais, os mecanismos e ferramentas de gestão são:

- a) qualquer empresa que acredita que o planejamento leva à estratégia, se verá praticando um processo incremental. O planejamento estratégico não é estratégico, visto que planejar é como programar e não como descobrir ou criar. Uma vez que esse ritual funciona de hoje para o futuro, e não do futuro para trás, assume-se que o futuro vai ser parecido com o presente, portanto não considera a invenção de novos espaços competitivos, ou seja, ir-se além das fronteiras;
- b) os revolucionários reescrevem as regras, redefinem a indústria; para isso, identificam crenças fundamentais dos fazedores de regras e, através da sua flexibilização, identificam novas oportunidades. Assim, fazer estratégia não é subversivo, mas inovador;
- c) sempre se considerou a experiência valiosa, mas isso só é válido se o futuro for igual ao passado. Nas indústrias, o ambiente muda tão rápido que a experiência está se tornando irrelevante e até perigosa. Mas na maioria das companhias, a estratégia ortodoxa tem poderosos defensores no topo da

pirâmide organizacional, o que pode representar um gargalo para a inovação da organização;

- d) dentre os administradores médios, sempre se encontrará gente que luta contra a ortodoxia da indústria; no entanto, nem sempre há um processo que permita esses revolucionários serem ouvidos. Mas se não deixar que os funcionários tragam idéias revolucionárias quando estiverem dentro da organização, eles o farão quando estiverem fora, pertencentes a uma empresa rival;
- e) executivos sênior assumem duas miopias acerca da mudança que destroem estratégias revolucionárias: administradores médios são contra a mudança e acham que só um líder pode levar a empresa para o futuro. Mas o que estes devem incentivar é o engajamento dos revolucionários na responsabilidade de construir a mudança, de dar o controle sobre seus destinos, e não apenas colocá-los para apoiar a mudança;
- f) deve-se fazer da estratégia um processo democrático e não apenas da elite hierárquica, permitindo-se que as pessoas de todos os níveis hierárquicos (destacando-se aqueles menos afetados pelas pesadas regras e cultura corporativas, como os mais jovens, os recém contratados e aqueles na periferia da empresa) tenham uma chance de opinar e influenciar a direção do empreendimento e não apenas possuir o direito de serem ouvidas, mas também a oportunidade de influenciar ações e opiniões;
- g) para descobrir oportunidades para uma revolução na indústria, deve-se olhar o mundo sob uma perspectiva, com novas lentes. As organizações devem identificar as crenças inabaláveis da sua indústria e então pesquisar descontinuidades na tecnologia, estilos de vida, hábitos que podem criar oportunidades de reescrever as regras da indústria. Após um profundo entendimento de suas *core competences*, as organizações devem usar todo o seu conhecimento para identificar idéias revolucionárias ou opções estratégicas não convencionais que poderiam ser colocadas em prática. Não se pode ter inovação na criação de estratégia sem uma mudança na perspectiva;
- h) os processos *top-down* dão maior unidade de propósito ao intento, e processos *bottom-up* dão maior diversidade de idéias mas a criação da estratégia *top e down* é que dá a unidade com diversidade, isto é, contar

com os pensadores distribuídos em toda a organização e então ser compreendida, assumida e aprovada pelo topo.

- i) comprometimento e engajamento na implementação de uma estratégia são muito mais fáceis quando a idéia não partiu apenas de uma pessoa que esta no topo da hierarquia.

Durante muitos anos, a maioria das empresas veio elaborando o seu planejamento estratégico como um ritual, seguindo um calendário. O processo de estratégia era reducionista, utilizando-se modelos analíticos lineares, baseado em regras e heurística, partindo-se do presente para a futuro, assumindo-se que o futuro seria parecido com o presente - apenas um processo incremental. Geralmente as empresas apenas posicionavam seus produtos e serviços dentro das fronteiras de atuação pré-estabelecidas sem considerar a invenção de novos espaços competitivos, ou seja, sem ir além das fronteiras. O resultado desse trabalho, por um lado, era visto como um fetiche, com receitas mágicas que poderiam servir de balizamento para novos negócios, podendo-se prever o que iria ocorrer nos próximos anos, mas, na prática, culminava num plano previsível e pouco diferenciado em termos competitivos, ou muitas vezes, pela sua complexidade, jazia nos armários dos executivos.

Isso não significa que devemos eliminar o planejamento estratégico de uma organização, muito pelo contrário, uma vez que o mesmo serve de diretriz, visão e valores para a organização; no entanto, as decisões estratégicas não devem ocorrer com base em uma consulta a um plano estratégico, mas, sim, de um pensamento criativo e inovador para se tomar a melhor decisão possível, levando-se em consideração os valores e as crenças da empresa. O planejamento cede lugar ao pensamento e à ação estratégica, que possibilitam a construção do futuro e não a sua previsão. Assim, é dito que o planejamento estratégico é um oxímoro, ou seja, um todo formado por dois termos considerados antagônicos, pois o planejamento está associado ao processo racional, lógico, estruturado, enquanto a estratégia é a ação de criar o futuro e as vantagens competitivas com relação a seus concorrentes. São essas pequenas idéias ou iniciativas quase aleatórias que dão certo e abrem novas perspectivas para a empresa.

De forma a acompanhar as rápidas transformações da nova economia e adaptar-se ao meio ambiente e ao dinamismo das mudanças, hoje sabemos que é preciso não só o tradicional processo de planejamento, mas sim uma nova filosofia: “Estratégia é Revolução, tudo o mais é tática” (HAMEL, 1996, p. 70, tradução nossa). Mas o mesmo autor ressalta que melhorias e mudança radical não devem ser mutuamente excludentes, isto é, as inovações radicais provavelmente trarão maiores quantidades de riqueza que melhorias contínuas, no entanto, inovação não significa abandonar uma marca de 100 anos ou jogar fora práticas vencedoras. Inclusive, a maioria das idéias novas não triunfarão; a empresa deverá identificar as estratégias vencedoras com alguma experimentação do mundo real atual. Ainda, a inovação não precisa ser em toda companhia. Ela pode aparecer em vários processos isolados, trazendo valor para a empresa, sem entretanto, alterá-la como um todo. Quando a meta não é revolucionar a indústria, mas liderá-la, com a supremacia estratégica, uma empresa pode ser a líder da indústria sem ter liderado uma revolução.

O pensamento estratégico começa a assumir novas formas quando se começa a falar em intento estratégico como uma direção genérica que aponta para onde a organização quer chegar. Juntamente com isso, a arquitetura estratégica serve de ponte entre o intento estratégico e a alavancagem dos recursos e construção das competências, isto é, o que tem que ser feito hoje, em termos de aquisição de competências, para se preparar a empresa para capturar uma parcela significativa de receita nas oportunidades que estão emergindo (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

O pensamento estratégico surge como uma forma de identificar o que precisa ser feito agora para interceptar o futuro. A estratégia se tornou um processo emergente e não planejado. Na prática, ela vai acontecer de forma espontânea por meio de pequenas ações que delineiam os rumos a serem perseguidos para se criar algo inusitado, que rompeu com o modelo da indústria atual. Esse processo demanda um aprendizado contínuo por parte das organizações que através de tentativas e erros têm a oportunidade de experimentar novas práticas, contribuindo para o aumento do seu conhecimento e, para isso, é importante que se desprenda dos velhos paradigmas e estratégias do passado.

A mudança de paradigma com relação à forma de trabalho e pensamento requer um novo *mind set*, no qual exige-se características mais criativas e ousadas, assumindo-se riscos, capaz de criar o futuro e não apenas prevê-lo. As pessoas têm que saber lidar com aspectos baseados na razão e ao mesmo tempo com a intuição, trabalhando o lado esquerdo e direito do cérebro, levando em consideração que as suas decisões serão de extrema importância para o futuro da empresa. Com isso, estarão combinando as habilidades cerebrais do mapa mental, tanto do lado analítico como do subjetivo, multiplicando o seu poder intelectual. Assim, estratégia deixa de ser apenas um processo racional, lógico e parametrizado, transformando-se em um processo que utiliza mais o lado direito do cérebro, privilegiando a intuição e a criatividade.

No mundo dos negócios, é fundamental a visão da dinâmica dos grandes sistemas como um todo e do futuro. A previsão é uma técnica para obtermos informações antecipadas sobre o futuro, calculado com base na análise das condições existentes e nas tendências, mas trata-se novamente de um processo incremental. Por outro lado, a percepção é a habilidade de entender a dinâmica de um grande contexto e reconhecer as novas condições à medida em que emergem, o que nos permite atuar e influenciar imediatamente nos novos acontecimentos. Sanders (1998) sugere o uso dessa habilidade-chave para se entender o mundo atual complexo e de rápidas mudanças.

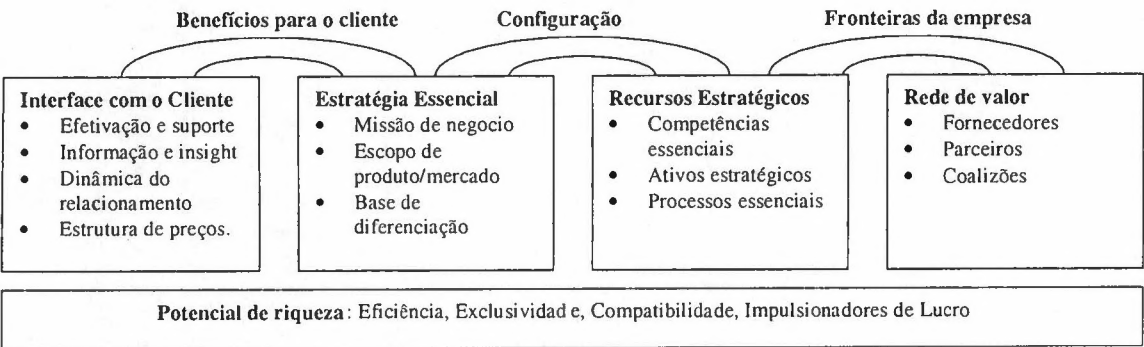
Com o propósito de se estabelecer um processo de estratégia, deve-se passar pelas etapas de definição do intento estratégico, da criação das competências e capacitação, culminando com o da criação do novo modelo de negócio. Mas não há como sustentar vantagem competitiva sem antes se soltar as amarras do poder de “pensar” das pessoas (WELLS, 1998). Pensar requer a habilidade de fazer perguntas desafiadoras – que são difíceis de se responder. Não há respostas sobre o futuro. São as perguntas desafiadoras que abrem as possibilidades estratégicas e quebram paradigmas. Move-se entre diferentes paradigmas para se obter várias perspectivas e se desenvolver *insights* no ambiente de negócios e possibilidades estratégicas. Uma outra necessidade de quebra de paradigma é a das expectativas, das rotinas, daquilo que as pessoas assumem que sempre é igual, os quais causam percepções errôneas do mundo (WEICK; SUTCLIFFE, 2001). Enfim, buscamos mais

por informações que confirmam a nossa expectativa e ignoramos as informações que são inconsistentes com a nossa expectativa.

2.2 Do intento ao modelo de negócio

Partindo para o intento estratégico, Hamel e Prahalad (1989) definem-no como uma ambição que levará a organização a realmente ter uma posição de liderança em alguma faceta do seu atual mercado ou no mercado que ela pretende penetrar. O intento estratégico estabelece uma meta que requer esforço pessoal e comprometimento.

Na etapa de criação das competências e capacitações na nova economia, a inovação passa a ser a chave para a criação de novas riquezas. A competição não se dá mais entre produtos e serviços,mas entre modelos de negócio. A inovação em modelos de negócio vai além da inovação incremental. A inovação do conceito de negócio não tem a ver com competição, pois o objetivo não é posicionar-se contra os concorrentes, mas contorná-los. O pensamento crítico é: o que não é diferente não é estratégico. Hamel (2000) descreve um modelo que criou para descrever os componentes de um modelo de negócio, conforme descrito no Esquema 1.



Esquema 1: Referencial de modelo de negócio
Fonte:Hamel (2000)

Nesse modelo de estabelecimento do processo de estratégia, deve-se observar que o foco transferiu-se do produto e serviços para o cliente. No modelo de centralidade no cliente, o relacionamento e o portfólio de clientes possuem muito mais valor que a

comercialização do produto ou o serviço para a organização, pois a mudança de paradigma aqui consiste na transferência da visão da empresa sobre o cliente para a visão do cliente sobre a empresa (PINE; GILMORE, 1999). Seybold (1998) cita vários fatores fundamentais para se obter sucesso na conquista dos clientes, todos eles baseados no aprofundamento do relacionamento com eles.

Além dos clientes, segundo Hamel e Prahalad (1989), o segredo do sucesso não está concentrado na excelência de produtos, mas na propriedade de um conjunto diferenciado de competências externas e internas que permite gerar essa excelência. As *core competences* definem as capacitações (*core capabilities*) que são o conjunto de recursos de infra-estrutura, a base tecnológica e as instalações, atividades tangíveis criadoras de valor que possibilitam a produção dos bens de forma diferenciada em relação aos seus concorrentes. A chave para entender competência é que, apesar de incorporar um componente tecnológico, ela também envolve o processo de governança dentro da organização e o aprendizado coletivo entre os níveis, funções e unidades de negócio: Competência = (Tecnologia x Processo de Governança x Aprendizado Coletivo).

Finalmente, a competência é crítica para o desempenho da empresa e sua sobrevivência porque fornece a melhor base para desenvolver a vantagem competitiva: é difícil de imitar. Nesse sentido, competências que sintetizam as habilidades gerenciais e o gerenciamento do conhecimento representam um valor estratégico peculiar para as organizações.

Hamel e Prahalad (1989) abordam a gestão estratégica através do aprendizado coletivo, de forma a se construir uma arquitetura estratégica com a finalidade de desenvolver as competências internas e diferenciadas da organização, as quais garantirão uma diferenciação sustentada em relação aos seus concorrentes.

Como componente da geração e da gestão do conhecimento, o capital intelectual é o material intelectual, o conhecimento, a informação, enquanto a propriedade intelectual é a experiência que pode ser usada para se gerar riqueza e valor. O capital intelectual é composto de estrutura externa (relações com clientes e fornecedores, marcas e imagem da empresa), estrutura interna (processos,

gerenciamento, cultura internos) e competências individuais (vão desde a educação formal das pessoas até suas experiências). A estratégia aparece como um importante elemento de ligação, aglutinador e direcionador para empresas que vivem entre ambientes turbulentos e incertos, e que valorizam seu capital intelectual como fonte de criação de valor de crescimento.

Um cuidado que se deve observar em relação à escola de aprendizagem é o risco de achar que apenas o aprendizado será capaz de gerar uma estratégia, acabando por ficar sem nenhuma bem definida. De acordo com Mintzberg et al (1998), a necessidade do aprendizado deve ser bem balanceada com a necessidade de se cumprir as obrigações regulares de cada posto de trabalho; se o aprendizado não for transformado em produto, ele não agrega valor nenhum para a empresa.

Portanto, para liderar mercados dentro da nova economia, as empresas necessitam discernir o planejamento, associado ao processo racional, da estratégia, ação de criar o futuro. Para tanto, é fundamental que as pessoas saibam lidar com aspectos baseados em razão e ao mesmo tempo com a intuição, trabalhar o lado esquerdo e direito do cérebro, levando em consideração que as suas decisões serão de extrema importância para o futuro da empresa.

A partir da identificação do intento estratégico, as organizações devem traçar as suas estratégias, criando o futuro através de mudanças e inovações que respondam às requisições dos mercados e encantem os clientes, cultivar um conjunto diferenciado de competências externas e internas que permita gerar essa excelência, e que valorizam seu capital intelectual como fonte de criação de valor de crescimento.

2.3 Implementação de estratégia de negócios

Mudanças no ambiente externo de negócio, atividades dos concorrentes, indisponibilidade de recursos físicos, humanos e financeiros, erros de estratégia, inércia e resistência para a mudança estratégica, divergências na alta direção,

aspectos emocionais relacionados às mudanças, falta de clareza e foco da estratégia, desconfiança, falta de capacitação e treinamento, liderança ineficaz, falta de comprometimento da média ou da alta gerência, modificações estruturais internas, coordenação e mobilização fraca na implementação, comunicação ineficaz, conflito dos valores culturais e vários outros problemas são comumente atribuídos como fatores vilões quando os resultados não são alcançados conforme previstos no plano estratégico.

2.3.1 A disciplina da execução

Segundo Bossidy e Charan (2002), as estratégias geralmente falham quando não são bem executadas, pois os líderes do negócio sub-julgam os desafios com que suas empresas se deparam no ambiente de negócio ou porque estes se enganam ao acreditarem que as suas organizações estão funcionando bem quando na realidade não estão suficientemente preparadas para fazer as coisas acontecerem. O *gap* está no que os líderes da empresa querem atingir e a real capacidade da empresa em atingi-lo.

Listamos, a seguir, algumas citações onde as causas do insucesso da estratégia são atribuídas à fase de implementação, mais do que problemas em si com a estratégia traçada:

"A habilidade para executar estratégia era mais importante que a qualidade da própria estratégia." ("Measures That Matter," Ernst & Young, Boston, 1998 apud KAPLAN; NORTON, 2001, p.12, tradução nossa).

"[...] na maioria dos casos - nós estimamos setenta por cento - o verdadeiro problema não é [a má estratégia]... mas a má execução." (CHARAN; COLVIN, 1999 apud KAPLAN; NORTON, 2001, P. 12, tradução nossa).

“[...] a estratégia mais brilhante já inventada não o levará a lugar algum se você não conseguir executá-la.” (ZAGOTTA; ROBINSON, 2002, p. 30, tradução nossa)

“[...] o que é mais crítico: a formulação ou a execução da estratégia? [...] um número crescente de autores concluem que é na execução da estratégia onde as companhias sucedem ou falham.” (SPANYI, 2003, p. 40, tradução nossa)

Vários autores descrevem os pontos-chave para se otimizar as chances de sucesso na implementação da estratégia:

Segundo Zagotta e Robinson (2002), muitas empresas carecem de ferramentas para transformar estratégia em processo de execução que garantam responsabilidade e adaptabilidade para mudanças. Os sete fatores-chave apresentados para uma implementação de estratégia com sucesso são:

- a) quantificação da visão – deve-se quantificar sonhos em planos de execução, transformando expectativas ambíguas em objetivos tangíveis;
- b) comunicação da estratégia – deve-se tornar a estratégia clara e praticável para toda a organização por meio da comunicação;
- c) planejamento dos resultados, não das atividades – comprometer-se de negócio devem alinhar a execução à resultados, criando níveis elevados de foco e responsabilidade;
- d) planejamento das coisas a não serem feitas – deve-se definir e comunicar claramente as iniciativas que não serão mais perseguidas;
- e) divulgação da estratégia para a organização – deve-se conduzir a comunicação orientada ao desempenho e a execução deve estar alinhada à estratégia;
- f) automação do gerenciamento e da monitoração – deve-se automatizar os processos de gestão do *status* e do progresso com foco em assuntos de execução crítica;
- g) criação de um círculo virtuoso de execução e estratégia – deve-se conectar o progresso da execução com os resultados de negócio.

Nohria, Joyce e Roberson (2003), através do seu projeto *Evergreen*, estudaram 160 empresas no período de 1986 a 1996 e encontrou oito práticas, quatro primárias

(estratégia, execução, cultura, e estrutura) e quatro secundárias (talento, liderança, inovação e parcerias) que faziam toda a diferença. As companhias que obtiveram êxito realizaram com excelência todas as quatro práticas primárias, juntamente com mais duas práticas secundárias, vindo a chamar de fórmula 4+2 para o sucesso.

Freedman (2003) destaca que as tarefas de criação e implementação da estratégia requerem disciplina, compromisso, criatividade, liderança, um pensamento superior e habilidades de execução. Suas pesquisas e experiências apontam cinco pontos-chave a serem atacados para a implementação de uma estratégia com sucesso:

- a) comunicação da estratégia – as empresas devem se assegurar de que os *stakeholders* interno e externo possuem uma compreensão completa da estratégia, de como foi traçada, e do papel que cada *stakeholder* tem que desempenhar na sua implementação;
- b) alinhamento da organização – a estrutura deve ser desenhada de forma a assegurar o alinhamento estratégico;
- c) formulação do planejamento a partir da estratégia - a estratégia deve delinear o planejamento de forma a se obter um resultado mais realista e holístico para transformar visão em ação;
- d) redução da complexidade – deve-se reduzir o número e a complexidade dos processos de negócio (produtos, clientes, fornecedores, outros) e buscar o uso de uma linguagem comum para a resolução de problemas;
- e) sistema de resolução de problemas – deve-se procurar os processos de tomada de decisão, de análise dos problemas potenciais, de análise das oportunidade potenciais, de análise e diagnóstico de problemas, de avaliação situacional e de gerenciamento de projeto.

Segundo Bossidy e Charan (2002), todos falam em estratégia, mas a menos que se traduza os grandes pensamentos em passos concretos de ação, serão inúteis. Sem a execução, grandes pensamentos falham, aprendizados não agregam valor, as pessoas não atingem suas metas e a revolução morre no caminho. A mudança deixa as coisas piores, pois o insucesso suga a energia da organização e falhas repetidas praticamente a destroem.

Considerando que empresas distintas vivenciam cenários, contextos, condições e ambientes internos e externos distintos, inexistem fórmulas de implementação de estratégia que possam garantir o sucesso, mas é possível ponderar um conjunto de fatores críticos, consolidados em três grupos básicos: estratégia, pessoas e processos, que foram observados como chaves para a implementação de estratégia de negócios.

Normalmente, as organizações dispõem das estratégias, das pessoas e dos processos, mas muitas vezes não atingem os resultados porque estes estão desconexos entre si e da realidade diária dos negócios. Geralmente, as estratégias são abstratas e superficiais demais, contém muitos dados de produtos, mas pouco relacionados com a estratégia em si; as pessoas realizam um volume expressivo de trabalho, mas pouco úteis, e os processos são rituais vazios, pouco voltados para os planos de ação, para o crescimento, mercado, produtividade e qualidade.

2.3.1.1 A execução

A execução difere do aspecto tático do negócio, pois não se limita à realização, operacionalização, ou implementação de forma mais efetiva e cuidadosa, com mais atenção aos detalhes. Táticas são centrais para a execução, mas a execução não é a tática. A execução é um modo sistemático de expor a realidade e atuar sobre ela, é discutir rigorosamente o **o que** e **como** fazer, questionando, acompanhando e garantindo as responsabilidades. Inclui fazer suposições sobre o ambiente de negócio, avaliar as capacidades da organização de execução, ligar a estratégia aos processos e às pessoas que irão implementá-la, relacionando prêmios a resultados (BOSSIDY;CHARAN, 2002).

Nohria, Joyce e Roberson (2003), de forma similar apontam a capacidade de execução dentre as práticas fundamentais para a implementação da estratégia de negócio. A importância não está apenas no que é executado, mas principalmente na forma como é executado. A atenção à disciplina de execução é o que realmente faz a diferença.

Como exemplo de aplicação da disciplina de execução, a entrevista realizada por Caetano (2003) e Júlio (2002) ao CEO da *Nissan*, Carlos Ghosn, ilustra como este reconhecido líder conduziu e manteve-se engajado nos três processos, núcleos da organização: na definição da direção do negócio – estratégia –, no envolvimento das pessoas e no controle dos processos e resultados.

Carlos Ghosn sempre gerenciou a empresa à luz da realidade: como líder, sempre ditou os comportamentos a serem seguidos, inspirando respeito pela dedicação ao trabalho, teve a capacidade de dizer o que estava errado na empresa, mostrou a coerência do que pensava, dizia e fazia, promoveu a transparência e combateu a complacência na empresa. Sempre esteve presente nas situações difíceis, seja trazendo respostas ou encontrando as pessoas que as possuíssem.

Em termos de estratégia, sempre teve bem claro a orientação de foco no cliente, onde a tecnologia deveria servir para atender o consumidor, e não os engenheiros. Realizou pesquisas junto aos consumidores para a identificação do público-alvo e dos seus valores – até então se confiava no reconhecimento da marca no mercado. No tocante às pessoas, implantou o sistema de remuneração por resultados e preocupou-se diretamente na preparação dos líderes da geração seguinte, sendo que os critérios eram bem claros: desempenho, histórico de realizações, experiência e competência comprovada na empresa, vocação para gestão e habilidade para lidar com a tecnologia.

Como resultado, todos na empresa vivenciaram maior velocidade de mudanças, reestruturaram a mentalidade para converter a *Nissan* numa empresa realmente voltada para os resultados, de geração de valor e de rentabilidade em vez da simples maximização de volumes de vendas.

A execução está apoiada em três componentes centrais: na estratégia, nas pessoas, e nos processos. Todo o negócio deve estar baseado nesses componentes de uma forma ou de outra. A estratégia leva em conta a realidade das pessoas e dos processos. Pessoas são escolhidas e promovidas à luz da estratégia e dos processos. Processos estão ligados às metas estratégicas e às capacidades

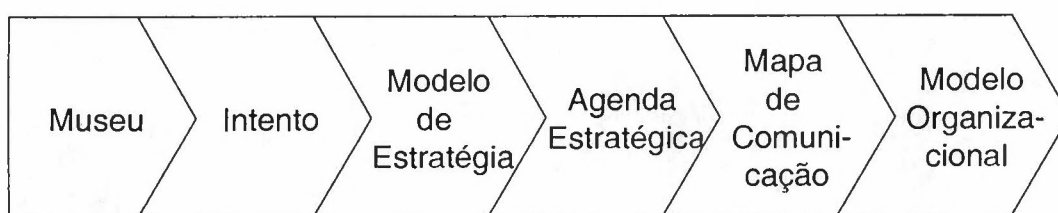
humanas. Por fim, esses componentes devem estar fortemente alinhados uns aos outros.

2.3.2 A estratégia e a disciplina da execução

Muitas estratégias falham devido a uma avaliação não realista da capacidade da organização de executar os seus planos.

2.3.2.1 Estratégia

Segundo Sznifer , a estratégia é um processo de criar, inovar, de pensar e agir, em contraste com a idéia de uma gestão analítica ou um planejamento tático, a qual consiste das etapas definidas no Esquema 2 (informação verbal)¹:



Esquema 2: Processo de estratégia

Inicia-se com a criação de um museu, onde liberta-se dos comprometimentos do presente, abandona-se os vínculos desnecessários, imaginando um futuro a médio e longo prazo. O intento a seguir corresponde ao destino que a organização tem como meta para o futuro, não apenas uma visão mas um destino real a ser buscado.

No modelo de estratégia define-se a proposição de valor para o cliente, as competências e recursos necessários além da associação com toda a cadeia de

¹ Notas de aula FGV/EAESP/MPA – Curso de política de negócios, 2002.

valor e as alianças estratégicas. A agenda estratégica corresponde às ações e iniciativas a serem praticadas para se atingir as metas planejadas, na qual também são definidas as métricas e os indicadores para o seu acompanhamento.

O mapa de comunicação permite que a empresa toda seja informada e mobilizada em prol das metas traçadas. Finalmente, no modelo organizacional para a execução, cria-se uma arquitetura organizacional centrada nos clientes, nas pessoas e nos valores para os acionistas.

Nohria, Joyce e Roberson (2003) apontam a estratégia como um dos componentes fundamentais para o sucesso do negócio. A estratégia deve ser clara e focada, deve ser consistentemente compreendida por todos na empresa, pelos clientes e pelos *shareholders*. Deve ser construída em torno da proposição de valor para os seus clientes, sustentada pelas competências centrais da empresa, e alinhada às tendências e mudanças contínuas do mercado, sejam elas tecnológicas, sociais, políticas ou de concorrência – sempre com foco na realidade. E, acima de tudo, a estratégia deve ser formulada levando-se em consideração a habilidade da empresa em executá-la.

Por fim, deve ser claro o discernimento entre a estratégia e o modelo de negócio, termos que usualmente são utilizados de forma equivalente. O modelo de negócio descreve a forma como as partes de um negócio se coordenam no seu todo; nele é avaliado um conjunto de premissas sobre como a empresa irá desempenhar a criação de valor para os *stakeholders*. Por outro lado, a estratégia competitiva descreve a forma como uma empresa irá executar melhor que a concorrência, com base num diferencial, à luz da realidade de mercado. *Wal-Mart* e *Kmart* usaram o mesmo modelo de negócio, mas a vitória da *Wal-Mart* deveu-se à sua estratégia singular (MAGRETTA, 2002).

2.3.2.2 Inovação

O cenário de negócio é comum para todos os *players* no mercado; no entanto, aqueles que são capazes de entendê-lo bem e identificar antecipadamente as mudanças, sejam elas de demanda, políticas, macroeconômicas, de regulamentação e forem capazes de relacioná-los com o negócio, conseguirão inovar, se diferenciar e obter o sucesso.

No quesito de proposição de valor para o cliente, muitos tendem a olhar para o seu negócio de dentro para fora, focando em produzir e vender os seus produtos e suas soluções, sem contudo buscar a compreensão das reais necessidades e comportamentos de compra dos seus clientes, lançando propostas desalinhadas com as expectativas do mercado. Lançar produtos e serviços inovadores consiste em antecipar e extrapolar as expectativas, mas sempre com um entendimento realista das necessidades do mercado.

Da mesma forma, é comum a miopia das empresas em enxergar os competidores com quem disputam o mercado. Elas devem realizar uma análise criteriosa não apenas dos empreendimentos passados dos concorrentes, mas também do que estes planejam para o futuro, quanto ao seu posicionamento no mercado, estratégia de custo e proposição de valores aos clientes. A diferenciação e a inovação devem fazer parte dos detalhes para elaboração da estratégia.

A inovação não deve estar presente somente nos produtos e nos serviços oferecidos para o mercado. A aplicação de novas tecnologias e processos deve também estar presente nas diversas atividades internas da empresa, sejam elas de desenvolvimento, comercialização, produção ou operação, podendo trazer ganhos econômicos e habilidades para prever tendências e transformações (NOHRIA; JOYCE; ROBERSON, 2003).

2.3.2.3 Plano estratégico

Para se ter um bom processo de planejamento estratégico requer-se uma atenção máxima no **como** da execução da estratégia (BOSSIDY; CHARAN, 2002). Para se ter um plano consistente e compatível com a realidade, a sua essência e seus detalhes precisam ser formulados por pessoas que estão diretamente envolvidos com a execução, por aqueles que entendem dos seus mercados, do ambiente de negócio, da capacidade da empresa, dos recursos necessários e dos riscos envolvidos para se atingir os resultados estratégicos desejados.

A avaliação deve averiguar a compatibilidade das competências centrais da empresa com a estratégia proposta, a capacidade de crescimento da empresa na oferta de novos produtos e serviços, de forma a não comprometer os esforços da empresa em atender o seu segmento *Cash Cow* (KIM; MAUBORGNE, 2002).

Para isso, deve-se prever os recursos financeiros, físicos e humanos, a capacitação do pessoal no tocante a novas tecnologias, competências de vendas, a adequação da estrutura organizacional e o número de colaboradores dentre outros. Paralelamente, deve-se investigar a estrutura de custos, os riscos, a capacidade do negócio de gerar lucro de forma sustentável, a velocidade de crescimento de receitas e de *market-share*.

Milgrom e Roberts (1992) salientam que o conhecimento íntimo dos líderes com respeito à operação, dos seus fornecedores, clientes, e competidores, capacita-os na identificação das opções estratégicas e na avaliação dos custos e benefícios. O envolvimento dos líderes na formulação da estratégia e do plano estratégico permite que os seus conhecimentos possam ser refletidos também na elaboração dos processos.

Após o desenvolvimento do plano estratégico, parte-se para a revisão da estratégia. É quando são identificados e definidos os fatores críticos para a execução da estratégia, é ou não validada a consistência das suposições consideradas, a real capacidade da empresa em executar o plano, a disponibilidade das pessoas certas

nas posições certas e os recursos necessários a curto e médio prazo para se ter o êxito a longo prazo.

Adicionalmente, deve ser avaliada a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças inesperadas no ambiente de negócio, isto é, se as diversas partes dinâmicas da empresa estão alinhadas para alcançar conjuntamente as metas. Ser realista sobre os seus limites, não criar expectativas além de suas possibilidades, adequar-se ao seu tempo, são atitudes que fazem parte da disciplina da execução (REISNER, 2002).

Por fim, deve-se assegurar o compartilhamento e o alinhamento da estratégia com toda a empresa, assim como com os principais atores externos. O ideal é o entendimento da estratégia por todos da organização de forma que cada indivíduo tenha a clara noção de suas ações específicas para a realização das metas da empresa. Um sistema onde a organização compartilha com todos a visão e a estratégia a ser adotada engaja todos no entendimento e no comprometimento da implementação da estratégia e no futuro da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3.3 As pessoas e a disciplina da execução

Uma das principais causas dos problemas de implementação de estratégias de negócio nas empresas está na falta de foco das pessoas nos detalhes corretos e nos momentos corretos. É necessário o conhecimento do negócio e do ambiente para se mover do conceito até os detalhes críticos, para se desenhar um conjunto de ações executáveis e efetivas através do julgamento dos dados e fatos, além de uma análise criativa e construtiva.

As pessoas constituem as peças-chave uma vez que são elas que criam as estratégias e, com base nos seus julgamentos e análises, convertem as estratégias em realidades operacionais. Para que ocorra a implementação da estratégia de negócio é fundamental que todos na empresa entendam e pratiquem o processo

sistemático da execução que deve fazer parte da cultura e dirigir o comportamento de todos na empresa.

Um exemplo de foco na execução para a obtenção de uma cultura de implementação de negócios é o *Six Sigma*. Trata-se de um sistema disciplinado de busca de dados e fatos, que exige a atuação colaborativa das pessoas e que molda o comportamento de todos para a eliminação pró-ativa dos defeitos e melhoraria do fluxo dos processos e resultados.

2.3.3.1 Cultura

A cultura é constituída do conjunto de valores, crenças e normas de comportamento compartilhados dentro da empresa. Para se obter uma cultura voltada à disciplina da execução, os processos e ferramentas aplicados devem estar alinhados com as crenças de melhoria dos resultados da empresa, uma vez que são elas que influenciam os comportamentos das pessoas e que, por sua vez, trarão os resultados.

Com relação à inserção dos valores na corporação, Lencioni (2003) descreve que não é uma tarefa fácil. Para inserir os valores nos processos, a empresa necessita lembrar a todos desde o dia da primeira entrevista ao último dia de trabalho quais são os valores que formam a base de todas as decisões tomadas na organização. Depois de incorporar os valores em seus sistemas, a empresa deve promovê-los continuamente.

Para se obter o alinhamento do comportamento das pessoas, estas devem ser instruídas sobre os resultados esperados, deve-se valer do *coaching* para otimizar a forma de como se obter os resultados. Finalmente, deve-se premiar as pessoas pelos resultados obtidos – para isso, devem estar claros os comportamentos que são valorizados e recompensados na empresa. Assim, cria-se efetivamente uma cultura de implementação de negócios, quando as recompensas e as promoções

são claramente relacionadas com os desempenhos obtidos, com a colaboração dispensada aos pares, com a liderança exercida junto à equipe.

Nohria, Joyce e Roberson (2003) confirmam que as empresas vencedoras desenvolvem a cultura de forma orientada ao desempenho, de modo que todos na organização busquem um patamar superior de execução. Kerr (2003) reforça que apenas a existência de uma forte cultura focada no desempenho não é suficiente para alterar o desempenho geral da empresa, a menos que a empresa tenha alinhado as culturas de desempenho e recompensa com as suas estratégias e estas se reforcem mutuamente.

Para que uma empresa possa tomar as decisões corretas é necessário que ela obtenha e interprete as informações de forma realista. Para isso, numa empresa com cultura de implementação deve haver um diálogo aberto e franco, trazendo-se a realidade à tona, estimulando-se a participação e as contribuições de todos, escolhendo-se as melhores alternativas, evitando-se a falsa harmonia ou os planos ocultos e proporcionando-se, conseqüentemente, uma vantagem competitiva para a empresa. O realismo deverá estar incorporado na essência da empresa (GRAHAM, 2002).

Mas nem sempre o diálogo aberto é praticado. Vários motivos levam as pessoas a se calarem; para evitar constrangimentos, incômodos, confrontos, perda de *status*, para preservar relacionamentos e para encobrir as diferenças. Segundo Perlow e Willians (2003), o silêncio, embora onipresente em organizações, sai caríssimo tanto para a empresa como para o indivíduo, pois impõe à pessoa um alto custo psicológico e gera sentimentos de humilhação, ódio, ressentimento e afins. Esses sentimentos, à medida em que são acumulados, crescem exponencialmente, contaminam as relações, impedem que se explorem as diferenças, inibem a criatividade e solapam a produtividade.

Ao calar-se a si próprios, fazem crescer o temor do constrangimento, a sensação de insegurança, instalando-se uma destrutiva espiral do silêncio (PERLOW; WILLIANS, 2003). Práticas como:

- a) pró-atividade para dar o primeiro passo – trazendo a luz às diferenças de forma que possam ser exploradas,
- b) desvio de normas – para indicar áreas em que a organização carece de mudanças e
- c) a formação de coalizão,

são algumas das formas de se quebrar o silêncio, gerando uma enxurrada de novas idéias – idéias capazes de impulsionar o desempenho da organização.

Uma outra barreira, segundo Wiscombe (2003), é a empresa que cria a cultura na qual os funcionários sentem que devem ocultar e distorcer as informações, abafando as más notícias e as denúncias de atitudes antiéticas de superiores e de colegas, seja por temerem represálias, por acharem que nada irá acontecer ou, ainda, por não saberem com quem reclamar e nem o que fazer. Geralmente as conseqüências são catastróficas, de forma que é tido como absoluta e inequivocamente importante o estabelecimento de uma cultura na qual os colaboradores possam reclamar, protestar e ser ouvidos.

2.3.3.2 Liderança

A forma de comportamento e de comunicação na empresa, deve estar acima de tudo refletida nas atitudes dos líderes da empresa. São eles os modeladores e multiplicadores das crenças que todas as pessoas devem seguir, de forma que são os responsáveis pela incorporação da cultura de implementação na empresa.

Não cabe ao líder principal da empresa a posição de apenas pensar e definir a direção estratégica de sua empresa, mas este deve principalmente se envolver nos detalhes e conduzir a operação dos negócios. Para isso, deve estar intimamente imerso na realidade diária, ter um envolvimento profundo com os detalhes e buscar o entendimento do seu ambiente e das pessoas, possuindo assim a visão ampla e compreensiva da sua empresa.

Rowe (2002) denomina esses dirigentes de líderes estratégicos, que combinam, em sinergia, a liderança gerencial e a liderança visionária. Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras), sem descuidarem das responsabilidades estratégicas (de longo prazo).

Assim, o principal líder da empresa deverá ter o entendimento completo do negócio, na essência e nos detalhes, capaz de avaliar e questionar de forma dura e incisiva, debater todos os pontos críticos a serem determinados na tomada das decisões. Deve confrontar as responsabilidades das pessoas, buscar os problemas e certificar-se se foram resolvidos, de forma direta e não através de reportes coletados pelo *staff* com as suas respectivas percepções.

Segundo Ghoshal e Bruch (2002), os líderes determinados usam o seu tempo de forma eficaz estabelecendo cuidadosamente suas metas e tomam ações deliberadas para atingi-las, exibem alto nível de energia e foco na realização de suas atividades. A clareza de intenções e força de vontade os ajudam a tomar decisões sólidas sobre a forma de como ocupar o tempo. Portanto, o foco sem energia degenera a execução, enquanto que a energia sem o foco se dissipa em diligência sem objetivo, levando a fracassos devastadores.

O fato de todos os líderes da organização se envolverem com os detalhes da operação não significa que estes realizam um gerenciamento detalhado ou sem delegação de responsabilidades. Indica o envolvimento direto na essência e nos detalhes-chave da execução, fazendo por onde as coisas aconteçam.

A participação pessoal do líder consiste não apenas na designação e acompanhamento das tarefas mas principalmente no auxílio às pessoas para que estas entendam as prioridades do negócio. Isso equivale a tornar cada interação uma oportunidade de realizar-se o *coaching*, por meio do qual procura-se passar a experiência do líder, educando-se as pessoas a expandir as suas capacidades, a atingirem seus objetivos e suas metas. As reuniões tornam-se fóruns de ações e de crescimento pessoal para todos os participantes.

Segundo Rowe (2002), os líderes devem orientar o processo de geração de conhecimento, incentivando a capacidade de se integrar conhecimentos tácito e explícito individuais, grupais e organizacionais, para se criar inovações organizacionais.

Kesner (2003) acrescenta que o *coaching*, o uso de mentores, o aprendizado pela ação, o rodízio de funções, a delegação de responsabilidades maiores, treinamentos customizados e desenvolvimento de liderança vinculados às metas da empresa reforçam as capacitações das pessoas e permitem a medição do retorno de forma melhor do que os programas em sala de aula ou as sessões ocasionais de troca de informações.

Deve-se combater os tipos extremos de delegação, sejam eles o da totalmente repressiva ou mesmo o da irrestrita e desamparada. Quando os líderes concentram todas as decisões, inibem as iniciativas e a criatividade da sua equipe e ficam impossibilitados de lidar com questões maiores de sua alçada. Nos casos em que os líderes abandonam o seu pessoal, as metas não são devidamente definidas, tampouco acompanhadas, de forma que raramente são atingidas. Segundo Lubit (2002), os gestores de personalidade narcisista que apresentam comportamentos acima em níveis excessivos devem ser cuidadosamente observados na organização.

As metas devem ser definidas e transmitidas pelos líderes de forma simples e clara, com as respectivas prioridades, de forma que possam ser discutidas, compreendidas, avaliadas e assumidas por todos os colaboradores. Para garantir o cumprimento dos resultados, os líderes devem exigir o comprometimento das responsabilidades, com o devido rigor e intensidade, estabelecendo o consenso dos resultados esperados.

O comprometimento garante continuidade ao longo do tempo, pois é uma promessa, uma declaração de compromisso feita por um indivíduo intimamente ligada a ela. Segundo Sull (2003), os atos pessoais: devem ser coerentes com os seus valores pessoais e atos passados. É esta coerência entre os compromissos assumidos e a pessoa que o assume que transforma as pessoas em grandes líderes.

Para que os líderes incentivem e avaliem corretamente a sua equipe, aceitem desafios, lidem com conflitos, ambigüidades e mudanças, relacionem-se de forma honesta com a realidade do seu negócio, deve-se exigir destes uma força de caráter e uma energia emocional compostos de sua autenticidade, auto-consciência com humildade e auto-domínio. A autenticidade lhes confere uma identidade condizente, a integridade constrói a confiança. A auto-consciência com humildade lhes dota da capacidade de aprender com os seus erros e seus sucessos, de compartilhar os méritos com a sua equipe. O auto-domínio lhes dá a auto-confiança para se adaptar às mudanças e novas idéias.

Segundo Lubit (2002), a presença de líderes narcisistas na organização tem um impacto destrutivo no nível administrativo. Estes não se importam com o bem estar dos subordinados, com exceção daqueles que bajulam e alimentam o seu narcisismo.

Goleman (2002) cita a importância de se criar a massa crítica de líderes responsáveis, capazes de transformar as pessoas com quem trabalham, incentivando o aprimoramento contínuo, conduzindo-os na descoberta sobre si mesmos e sobre a organização – ajudando a identificar e reconhecer os pontos fortes e fracos da empresa da qual fazem parte.

Assim, toda boa liderança deve ser capaz de energizar a organização. Num trabalho em grupo, o compartilhamento de diferentes visões e dos critérios de decisões tomadas pelos líderes calibram e alinham todos os membros da equipe, guiado-os no desenvolvimento da proposição de valor e na identificação de oportunidades (NOHRIA; JOYCE; ROBERSON, 2003).

Segundo Kanter (2003), numa situação particular onde os líderes comandam uma virada corporativa, estes devem ser capazes de estimular as pessoas a terem iniciativa e a se sentir confiantes de fazer diferença – substituindo a negação pelo diálogo, a culpa pelo respeito, o isolamento pela colaboração, e o desamparo pela oportunidade para que o pessoal tome iniciativas. Cada líder deve administrar a delicada tarefa de criar nas pessoas uma atitude vitoriosa, mesmo antes da vitória.

Segundo o princípio da auto-organização citado por Morgan (1986), o desejo do estímulo ao aprendizado e a evolução devem ser prioridades básicas na liderança e nas pessoas para a criação de uma organização que seja capaz de inovar e de evoluir para atender os desafios de ambientes em constante mudança. A disciplina da execução deve estar no DNA corporativo de modo que todas pessoas que fazem parte entendam e absorvam a missão e o desafio da empresa.

2.3.3.3 Talentos

As pessoas constituem os recursos diferenciais das empresas, sendo que suas competências, capacidade de julgamento e experiência fazem a grande diferença para gerar os resultados de sucesso. Considerando as metas e os resultados planejados, a empresa deve equacionar os talentos, em termos de perfil e número necessários para executar a estratégia. Em resumo, é fundamental que as empresas tenham as pessoas com as competências adequadas para as respectivas posições.

O fato de cargos não serem ocupados por pessoas corretas, muitas vezes, é resultante da nomeação imprópria por parte dos líderes, por desconhecimento das atribuições assim como das competências essenciais que os cargos requerem. O empenho da contratação, promoção e desenvolvimento de talentos adequados acaba ficando em segundo plano, pois os líderes geralmente estão ocupados em desenhar uma empresa maior e mais global que os concorrentes.

Entre outras razões que levam para a nomeação inadequada de pessoas estão a escolha de pessoas de fácil relacionamento, mas não necessariamente com as competências suficientes para o cargo em questão ou a falta de conhecimento suficiente das pessoas nomeadas. Tais falhas trazem danos à empresa e refletem a falta de comprometimento dos líderes no processo de nomeação e desenvolvimento das pessoas.

O empenho das empresas em desenvolver os seus talentos, provendo as experiências e oportunidades em diferentes trabalhos e situações, realizando o

coaching e dando o feedback construtivo, irá proporcionar a vantagem competitiva sustentável da empresa. Os líderes devem dedicar os seus esforços tanto no desenvolvimento das pessoas como na seleção e avaliação das mesmas.

Segundo Morin (2002), o fato das pessoas terem de buscar soluções e exercerem o seu julgamento para tomar decisões, reforça o sentimento de competência e eficácia pessoal. Isso tem uma influência direta no desenvolvimento pessoal e na motivação, estimulando a criatividade e a superação das dificuldades. A presença de mecanismos de *feedback* mantém os colaboradores informados sobre a evolução do seu desempenho, além de facilitar a regulação das atividades e o estímulo do senso de responsabilidade.

A maioria das entrevistas tradicionais segue processos burocráticos e mecânicos, foca apenas a cronologia de desenvolvimento individual de carreira. É fundamental que num processo de seleção o líder avalie a forma como os compromissos foram atingidos, o quão bem os candidatos desempenharam os seus compromissos, o quão difícil foi atingi-los e que resultados benéficos realmente trouxeram para a empresa.

É importante também verificar se os critérios de avaliação das pessoas consideram as necessidades que a empresa precisará num futuro próximo. As competências dos líderes de hoje poderão ser obsoletas para a implementação de novas estratégias. Assim, é necessário o desenvolvimento de grupos sucessórios de liderança através da preparação de líderes promissores com as novas competências necessárias.

Segundo Rowe (2002), muitas organizações não treinam seu pessoal implícita e explicitamente para serem futuros líderes. Tal conduta não irá promover a preparação das lideranças, de modo que a organização será prejudicada a longo prazo. As ferramentas seguintes são capazes de avaliar, em termos de perfil e número, os líderes necessários para assumirem responsabilidades maiores (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

Avaliação de liderança: Permite desenvolver um mapeamento do grupo sucessório, no qual avalia-se o desempenho (por exemplo, fechamento de grandes contratos) e

o comportamento (por exemplo, o nível de colaboração com seus pares), mapeia-se o quão atendem, excedem ou devem a cada uma dessas qualidades e identifica-se o potencial de promoção.

Avaliação de melhoria contínua: Por meio de uma tabela é avaliada a melhoria contínua tanto do desempenho como das metas atingidas. A tabela ainda inclui informações relacionadas aos pontos fortes, planos de desenvolvimento e possibilidades de promoções a curto e a médio prazo.

Análise de empregabilidade: Avalia o potencial de mobilidade das pessoas e o impacto no negócio com as suas saídas. A análise indica se a pessoa está estagnada na sua posição, tornando-a altamente susceptível a um convite de um *headhunter*. Caso positivo, as suas possibilidades de ascensão são desbloqueadas e dependendo da situação, poderá ser recompensada e reconhecida pelas suas realizações e será convidada para conhecer os planos futuros da empresa.

Análise da profundidade de sucessão: A análise mapeia se a empresa possui pessoas capacitadas em número suficiente para preencher as posições-chave. Identifica-se a existência de pessoas de alto potencial ocupando posições erradas e o risco da empresa em perdê-las caso as suas ascensões não sejam desbloqueadas.

Segundo Delong e Vijayaraghavan (2003), uma particular atenção deve ser dada não somente aos funcionários astros que pertencem ao grupo de desempenho superior, mas àqueles que são elencos vitais de apoio, não menos inteligentes que os primeiros, estáveis e que formam um time imprescindível no mundo dos negócios. É comum a empresa não enxergar o importante papel desses atores, pois carecem de brilho e da ambição dos astros, concluem os seus projetos sem alarde, ignoram o jogo político interno e tratam de fazer o seu trabalho. São pessoas que dão enorme apreço ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, que até almejam subir, mas não a qualquer preço.

No entanto, esses atores precisam ser cultivados e reconhecidos, pois sem incentivo, começam a se sentir desprestigiados, afastam-se do dia-a-dia da organização e

saem em busca de outro emprego. Para valorizar e recompensar esses colaboradores, os líderes:

- a) não devem subestimá-los só por que as visões são diferentes das deles;
- b) devem dedicar tempo e atenção a eles;
- c) devem premiá-los de outras formas (uma vez que não são contemplados com promoções como os astros), podendo ficar gratos mesmo com um simples elogio.

O desafio está em criar para aqueles que se destacam dentre esses atores um sistema de alocação de recursos escassos como remuneração, *coaching* e promoção.

Por outro lado, a diversidade apresentada de processos para seleção e avaliação de pessoas impede que pessoas não sejam escolhidas ou promovidas a líderes sem possuírem as competências necessárias. Por fim, aqueles que recebem *coaching* adicional, e mesmo assim ficam aquém das competências exigidas na empresa são transferidos ou demitidos, pois a incompetência destrói valores e abala a confiança dos subordinados e demais colaboradores da empresa (GALFORD; DRAPEAU, 2003).

2.3.3.4 Recursos humanos

Segundo Walker (2001) a atuação da área de recursos humanos na área de estratégia de negócio deve estar fortemente relacionada com a capacitação das pessoas para a implementação das estratégias de negócio. Dentre as atividades devem estar a seleção, o desenvolvimento e a retenção dos talentos desejados, o desenvolvimento das capacidades organizacionais, a comunicação das expectativas de metas, de desempenho e a premiação pelos resultados alcançados. Assim, as áreas de recursos humanos devem estar preparadas para apoiarem as novas prioridades de negócio, para promoverem as mudanças estratégicas, enfim, alinhadas e integradas à estratégia e aos processos de negócio.

2.3.4 Os processos e a disciplina da execução

Até este ponto da conceituação, descrevemos os pontos-chave de formulação da estratégia na definição da direção do negócio; em seguida, abordamos o nível das pessoas, isto é, daquelas que estão engajadas na execução, e, finalmente, iremos focar nos processos, que provêm o caminho para essas pessoas alcançarem os resultados previstos na estratégia.

2.3.4.1 Desenhando processos

Segundo Chase et al. (2001), processo é qualquer parte de uma organização que transforma entradas em saídas, sempre que possível, com agregação de valor para a empresa. Para se alcançar as metas da empresa, desenha-se um conjunto de processos que irá cobrir as diversas áreas de negócios: marketing, vendas, desenvolvimento de novos produtos, produção e outros. Para que se tenham processos consistentes, estes devem ser definidos com base em hipóteses e metas condizentes com a realidade, uma avaliação correta dos *trade-off* entre as diversas unidades de negócios e com a garantia de que haverá um sincronismo na execução pelas diversas partes da organização (MATULICH, 1998).

Na maioria das vezes, metas são definidas com base em orçamentos e resultados financeiros que nem sempre são compatíveis com a capacidade real de execução da empresa. O orçamento deveria na realidade expressar os resultados atingíveis de um plano operacional; na prática, as metas financeiras é que são previamente definidas, e só depois se buscam os planos operacionais que viabilizem os resultados projetados pela cúpula empresarial ou pelos analistas financeiros do mercado. Como resultado, no âmbito de execução, as pessoas não têm a mínima idéia do que pode ser realizado, do como, ou sequer se as metas podem ser atingidas.

Para se definir metas realistas, é fundamental se trabalhar com hipóteses confiáveis. Todas as hipóteses que afetam o negócio devem ser avaliadas e testadas pelos líderes responsáveis pela execução, sejam nos seus aspectos internos como externos. No aspecto interno da empresa, as pessoas devem avaliar as hipóteses e *trade-off* sob as lentes de suas funções e posições. Por exemplo, quando da definição do volume de produção, esta deve ser um consenso entre as diversas áreas envolvidas: a área de vendas que deseja uma alta disponibilidade de estoques, a área de produção que quer uma produção em grande escala e a área financeira que almeja a redução dos custos de inventário. Esse tipo de análise, permite que *trade-offs* sejam realizados com base na realidade.

Também devem ser considerados os aspectos externos da empresa: economia, mercado, concorrência, fornecedores dentre outros. Deve-se avaliar a projeção econômica, os níveis de taxas de juros e inflação sobre o negócio, o comportamento dos clientes, as suas necessidades, os movimentos da concorrência com seus novos produtos e políticas de preço, a capacidade dos fornecedores, a eficiência dos canais de distribuição, dentre outros.

Com as hipóteses devidamente avaliadas, parte-se para a definição das metas e dos objetivos: receita, margem, *market-share*, produtividade, dentre outros. Os números devem refletir tanto o ambiente econômico como competitivo do mercado, assim como a expectativa dos investidores. As metas devem ser definidas para toda a organização, do todo para cada uma das unidades de negócio garantindo a interdependência e o alinhamento das partes.

Através das técnicas de planejamento de cenários e avaliação de riscos, a organização tem como examinar a sua estratégia, avaliar as tendências e os focos potenciais de vulnerabilidade. As atualizações de mudanças na empresa e no ambiente em que se insere devem ser realizadas periodicamente, (WATKINS; BAZERMAN, 2003).

É fundamental que os líderes conduzam essa fase de transição da estratégia para o plano de execução de forma aberta e participativa, envolvendo todos os

responsáveis pela execução, promovendo um diálogo aberto, energizando o seu pessoal e construindo uma confiança mútua. Essa forma de trabalho desenvolve a capacidade de liderança dos negócios de todos os participantes, uma vez que se compartilham as informações, a capacidade de compreensão dos ambientes interno e externo à empresa, além de promover-se o alinhamento dos esforços para a execução e obtenção dos resultados.

Após a avaliação das hipóteses e definição de metas realistas, parte-se para o desenho em si dos processos, por meio do qual deve-se fragmentar os objetivos a longo prazo em tarefas a curto prazo, prevendo-se os recursos necessários, desenvolvendo-se os planos de contingência para as situações de mudanças de ambientes com estabelecimento de medidas de acompanhamento para poder certificar-se do cumprimento dos resultados.

Segundo Gonçalves (2000), o desenho dos processos em uma organização consiste em:

- a) Identificação e definição dos processos essenciais;
- b) Aperfeiçoamento dos processos essenciais;
- c) Priorização dos processos essenciais na gestão da empresa como um todo;
- d) Redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função dos processos essenciais

A organização orientada aos processos troca o trabalho individual e voltado à tarefa pelo trabalho em equipe, no qual as pessoas continuam executando tarefas, mas com motivação, visão e pensamentos mais amplos sobre os processos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), hoje encontra-se disseminado em muitas empresas o *Balanced Scorecard*, que permite a medição do desempenho da empresa, além do mapeamento de sua estratégia com parâmetros mensuráveis, buscando-se obter a facilidade no acompanhamento das tarefas críticas de implementação da estratégia. Dentre os benefícios principais propostos estão:

- a) a definição das metas estratégicas para todos os níveis da organização, com parâmetros mensuráveis relacionados a cada uma das metas;

- b) o acompanhamento dos desempenhos passados, assim como a previsão de desempenhos futuros com reavaliação antecipada da estratégia;
- c) a concentração das suas medições apenas nas metas mais estratégicas, de modo que todos na empresa busquem o alinhamento para o alcance dessas metas;
- d) uma visão, por parte dos líderes, rápida e compreensiva do desempenho dos colaboradores, com possibilidade de revisão das responsabilidades.

Para o acompanhamento e melhoria dos resultados, essas e outras ferramentas, tais como *Total Quality Management - TQM*, *Kaizen* e *Six Sigma*, entre várias outras, podem ser empregadas juntamente com os aplicativos providos pela tecnologia da informação, tais como *Enterprise Resource Planning - ERP* ou *Customer Relationship Management - CRM*, mas estes não passarão de simples ferramentas caso o foco não esteja na disciplina de execução, presente nos três componentes-chave: estratégia, pessoas e processos.

Considerando que sempre há a questão da limitação dos recursos disponíveis para a implementação dos negócios, a liderança deve avaliar os *trade-offs* para a alocação ótima dos investimentos. Uma das regras básicas da estratégia competitiva está no fato de que, quando existem *trade-offs* reais, somente um caminho poderá ser tomado (MAGRETTA, 2002).

Segundo Nohria, Joyce e Roberson (2003), empresas vencedoras são realistas, reconhecem a sua limitação de não poderem competir em todas as frentes junto à concorrência de modo que focam recursos e energia nos processos que vão de encontro às principais necessidades de seus clientes, tornando os seus processos os mais produtivos e eficientes possíveis.

Para obter a excelência da execução, deve-se atentar ainda para a importância da sincronização, para que todas as partes da organização avancem baseadas nas mesmas hipóteses e metas a serem alcançadas. A sincronização permite que todas as partes interdependentes estejam alinhadas de forma que, no caso de qualquer redefinição de prioridade da empresa, todas as partes sejam capazes de re-alinhar-

se agilmente para uma nova realidade de mercado. Os líderes devem conseguir enxergar a empresa como um todo e o papel de cada uma das partes.

Os líderes ainda devem assegurar o comprometimento de todos os participantes, levando a informação correta da responsabilidade para cada um. Assim, o time adquire o conhecimento, a visibilidade e a confiança para atingir as metas, capacitando-se a se adaptar às mudanças com flexibilidade, dentro de um processo de aprendizado onde as pessoas se conscientizam da totalidade do negócio, desenvolvendo uma arquitetura social de trabalho por um objetivo comum.

2.3.4.2 Arquitetura organizacional

Segundo Nohria, Joyce e Roberson (2003), pouco importa se a estrutura de uma empresa é centralizada ou descentralizada, desenhada por produto ou por clientes, desde que se tenha uma organização flexível e ágil. Deve-se buscar a redução da burocracia e a simplificação do trabalho, promovendo-se a cooperação e a troca fácil de informações na empresa; para isso, deve-se eliminar qualquer tipo de hierarquia organizacional desnecessária ou redundante.

Dependendo da estrutura de uma organização de negócio, esta pode dificultar a visualização das mudanças previsíveis, sendo que a vulnerabilidade é ainda maior nas empresas grandes e complexas. Isso se deve à formação de ilhas corporativas, informações fragmentadas ou distorcidas que chegam ao líder, fazendo com que os dirigentes encontrem-se afastados da realidade (WATKINS; BAZERMAN, 2003).

Segundo Gonçalves (2000), as organizações por processos proporcionam maior eficiência na obtenção dos produtos e serviços, melhor adaptação à mudança, melhor integração de esforços e maior capacidade de aprendizado em comparação às organizações com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas.

3 PESQUISA DE CAMPO - DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A seguir, descrevemos os passos e as considerações tomadas no planejamento e execução da pesquisa de campo com o objetivo de permitir a visualização e constatação prática, além de um maior entendimento dos conceitos abordados.

3.1 Metodologia

Dentro do tema escolhido de Estratégia de Negócios, o foco do assunto pesquisado foi a identificação dos fatores críticos para a sua implementação.

Muitas estratégias, mesmo que formuladas e planejadas com muito empenho, podem não conduzir a todos os resultados previstos, por questões relacionadas aos problemas de implementação.

Assim, a presente pesquisa de campo tem como escopo a avaliação dos fatores críticos na implementação de estratégia de negócio. Realizou-se uma investigação empírica dentro de um ambiente real de negócio, com o objetivo de identificar, compreender e avaliar a pertinência dos fatores críticos no sucesso ou no fracasso de implementação da estratégia dentro da realidade das empresas.

Após a identificação do impacto dos fatores críticos no cotidiano da empresa, o passo seguinte seria a implementação de ajustes ou inovações através de programas de mudanças e transformações organizacionais; no entanto, essa abordagem encontra-se fora do escopo deste trabalho.

Constata-se que muitas estratégias falham não por problemas na sua formulação, mas na sua implementação. Justifica-se, assim, a importância da investigação quanto à influência dos fatores críticos na implementação das estratégias.

Adotou-se no trabalho uma abordagem exploratória e qualitativa sobre o tema fatores críticos na implementação de estratégias de negócios devido ao pouco conhecimento teórico disponível para um entendimento aprofundado e abrangente dos modelos, ferramentas e práticas que efetivamente conduzem aos resultados esperados. Esse tipo de estudo permite que os fatores críticos levantados sejam transformados em hipóteses para uma implementação efetiva da estratégia de negócios.

O método empregado para a pesquisa foi o da observação, procurando captar os aspectos essenciais do fenômeno num contexto real. Para o objetivo considerado, foi conduzida uma pesquisa sistemática, planejada para a coleta e registro dos dados, que propõe explorar o ambiente, levantar e definir problemas e, finalmente, desenvolver um diagnóstico com base nos conceitos apresentados (FACHIN, 2001).

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de um questionário de escolha múltipla. Como técnica de coleta de dados, foi aplicado o questionário, tomando-se como base os conceitos descritos neste estudo, com uso de questões fechadas de múltipla escolha, visando a facilidade de entendimento das perguntas e de preenchimento das respostas e sua tabulação.

Os cuidados tomados na elaboração do questionário foram:

- a) preparação de uma carta explicativa com a contextualização clara do propósito do questionário e de sua importância;
- b) abrangência de questões relativas aos fatores essenciais dos conceitos apresentados;
- c) questões claras, de compreensão precisa, sem indução e contágio mútuo de respostas;
- d) introdução de perguntas redundantes para a verificação da consistência das respostas;
- e) ordenamento lógico das questões, do geral para o específico;
- f) linguagem adequada aos respondentes, de forma a se evitar distorções e interpretações errôneas.

3.2 Caso

No tocante aos fatores críticos, eles foram agrupados em quatro grupos, a saber: fatores críticos na implementação de estratégia, formulação de estratégia, gestão de pessoas e desenho e execução de processos – detalhados a seguir. O questionário aplicado é o apresentado no Apêndice A deste trabalho.

- a) Avaliação das ocorrências de falhas na implementação de estratégia
- b) Mapeamento do sistema de formulação e revisão da estratégia
 - Estratégia corporativa
 - Responsabilidade de formulação;
 - Avaliação realista do cenário externo;
 - Atendimento dos clientes e dos mercados;
 - Diferenciação e fontes de lucratividade do negócio;
 - Análise da proposição de valor dos competidores;
 - Capacidade organizacional para a execução da estratégia;
 - Investigação dos fatores críticos para o sucesso do negócio;
 - Identificação dos mecanismos necessários para gestão sustentável do negócio.
- c) Planejamento estratégico
 - Formulação e revisão do plano estratégico;
 - Definição de metas para o curto, médio e longo prazo;
 - Análise da necessidade e disponibilidade de recursos.
- d) Mapeamento do sistema de gestão de pessoas
 - Cultura na empresa
 - Crenças e comportamentos ligados com a melhoria dos resultados da empresa;
 - Recompensas e premiações orientadas a desempenho e resultados;
 - Alinhamento com o realismo;
 - Transparência na comunicação dentro da empresa;
 - Iniciativa dos líderes, tendo-se em vista a mudança organizacional;
 - Nível de comprometimento das pessoas;
 - Clareza na definição das metas e prioridades;

- Comportamento de responsabilidade, busca pela melhoria contínua, senso de urgência.
 - Comportamento dos líderes
 - No engajamento no negócio;
 - Na definição da direção estratégica;
 - Na escolha, orientação, acompanhamento e energização de pessoas;
 - Na condução da operação e seus detalhes da execução;
 - Na tomada de decisões;
 - Na delegação;
 - Na insistência pela transparência e realismo.
 - Alocação de pessoas competentes para os cargos certos;
 - Compreensão das competências necessárias para os cargos;
 - Conhecimento das pessoas nomeadas;
 - Critérios de nomeação das pessoas para os seus cargos.
 - Processos de seleção de pessoas
 - Responsabilidade da atividade de seleção;
 - Investigação das competências dos candidatos.
 - Uso de instrumentos para a determinação de talentos necessários na empresa;
 - Avaliação de perfis e número de pessoas conforme as competências necessárias , obsolescência de *skills*;
 - Avaliação e treinamento de futuros líderes;
 - Avaliação de desempenho e de comportamento em grupo.
 - Avaliação contínua da melhoria de desempenho e ascensão funcional;
 - Análise de nível de empregabilidade, potencial e risco de mobilidade;
 - Alinhamento da área de recursos humanos com a estratégia empresarial.
- e) Mapeamento do desenho e execução dos processos
- Desenho dos processos
 - O orçamento e o plano operacional;
 - Formulação do plano operacional;
 - Teste e validação das premissas;
 - Preparação para contingências.

- Execução dos processos
 - Sincronismo da organização;
 - Papel da liderança;
 - Comprometimento e responsabilidade.
- Arquitetura organizacional

A coleta dos dados em campo foi realizada numa empresa de soluções em TI e de Telecomunicações. Trata-se de uma filial de uma empresa multinacional presente no Brasil há mais de 30 anos. Em 2002 operou com cerca de 800 pessoas, quando obteve um faturamento superior a centenas de milhões de dólares.

A população-objeto selecionada para a investigação foi o grupo da alta liderança (1 diretor e 4 gerentes sênior), uma vez que são essas as pessoas que partilham do conhecimento global dos itens questionados, para avaliarem e responderem com propriedade.

3.3 Dados coletados

Os dados coletados foram organizados e classificados segundo suas frequências absolutas e relativas. Os resultados encontram-se graficamente representados no Apêndice B.

3.4 Diagnóstico e análise

A avaliação e o diagnóstico dos problemas foram feitas à luz dos conceitos apresentados neste trabalho, isto é, em que pese a influência da disciplina da execução na formulação da estratégia, no desenho dos processos, na gestão das pessoas e no êxito na implementação da estratégia.

3.4.1 Avaliação e interpretação dos resultados

A pesquisa de campo realizada com base no questionário – Fatores Críticos na Implementação de Estratégias de Negócios – apresentado no Apêndice A –, fez uso de questões de controle que abordaram mais de uma vez um mesmo problema. O cruzamento das diversas respostas permitiu comprovar a veracidade dos dados coletados. O resultado se mostrou consistente sobre o qual se fez um diagnóstico dos problemas vivenciados pela empresa na implementação de estratégias de negócios. Resumidamente, foi possível constatar os seguintes pontos relacionados a cada um dos fatores críticos, a saber:

- a) Estratégia – os ambientes externos de mercado e as necessidades dos clientes são bem avaliados na formulação da estratégia. Devem ser melhorados o rigor na análise cruzada das metas a serem alcançadas com a capacidade interna de executá-las e os mecanismos de compartilhamento da visão estratégica para os *stakeholders* da empresa;
- b) Pessoas – vários aspectos relacionados com a cultura da empresa e do comportamento de liderança mostraram-se desgarrados do rigor da disciplina da execução e pouco se verificou do uso de mecanismos de seleção e preparação de futuras lideranças;
- c) Processos – foi evidenciada uma inversão dos fatores. As melhorias esperadas nos orçamentos são inicialmente definidas para então serem elaborados os planos operacionais para a sua viabilização. Ao invés de se buscar o desdobramento do plano, foca-se na perseguição pelos resultados pré-determinados, não necessariamente resultantes do plano estratégico.

O questionário mostrou que a empresa avaliada amargou no passado insucessos na implementação de suas estratégias. Como já evidenciado por Bossidy e Charan (2002), muitos insucessos de implementação de estratégia são decorrentes de aspectos básicos, como a falha na comunicação da estratégia, o desalinhamento da estratégia com as competências existentes na empresa, a falta de rigor na definição do **o que, como, quando, por quem** as coisas devem ser realizadas. Nohria, Joyce e Roberson (2003) mencionam que implementar mesmo essas coisas tão básicas não é tão simples quanto parece, conforme avaliamos a seguir.

3.4.2 Estratégia

3.4.2.1 As falhas na implementação da estratégia

Conforme colocado por um dos dirigentes da empresa pesquisada, é fundamental que toda empresa possua uma visão estratégica e compartilhada e um planejamento estratégico alinhado à primeira. Igualmente importante para se garantir o crescimento e a perpetuidade da empresa é a execução com eficiência operacional, isto é, enxergar-se a realidade do dia-a-dia e conceber soluções condizentes.

Observa-se que na empresa pesquisada é feita a formulação da visão estratégica e a mesma é transformada num plano estratégico tomando como base a realidade de mercado. No entanto, ao invés de se buscar o desdobramento do plano, foca-se na perseguição pelos resultados pré-determinados, não necessariamente resultantes do plano estratégico. O que explica este *gap* entre **o que tem que ser feito** e **o que é feito** é a carência de maior firmeza e coragem por parte da liderança para que sejam implementadas mudanças que venham a romper o *status quo*, fundamentais para a sobrevivência e crescimento da empresa.

Kanter (apud MOTTA, 1997), afirma que a liderança deve combater o *status quo*, deve estimular experiências e tentativas dentre todos na empresa e desafiá-los para novas conquistas, incentivando as novas idéias e reconhecendo os erros como etapas do aprendizado e do desenvolvimento de novas opções.

Para que se dê o alinhamento da empresa junto às empresas vencedoras, que possuem uma visão estratégica e perseguem fielmente a implementação e a execução do plano estratégico, é fundamental compartilhar e esclarecer a todos, principalmente aos líderes, de que os interesses da empresa devem prevalecer sobre os interesses particulares, de forma que os líderes devem estimular e multiplicar cada vez mais esses comportamentos, prestigiando aqueles que os perseguem e punindo fortemente aqueles que não os praticam.

3.4.2.2 Formulação e revisão da estratégia

Na formulação da estratégia, os executivos avaliaram que os aspectos externos são freqüentemente levados em consideração de forma satisfatória. Isso se deve ao fato de que os aspectos do ambiente externo – tendências econômicas, demográficas, mudanças de regulamentação, mudanças tecnológicas, análise da competição e outros *drivers* que irão influenciar a demanda – são sempre levantados e considerados na etapa de elaboração da estratégia. Nesse contexto, um aspecto apontado como deficitário foi a falta de clareza da proposição de valor para o cliente, para a qual deve-se buscar mecanismos para obtenção de uma maior compreensão das necessidades e comportamentos de compra dos clientes – por exemplo, uma pesquisa de análise de necessidade e de demanda de mercado.

Em relação à análise dos aspectos internos, detectou-se uma deficiência no procedimento de avaliação cruzada entre as metas a serem alcançadas com a capacidade interna em executá-las. Para tal, é fundamental uma avaliação de forma realista das competências que a empresa possui - nas áreas de vendas, técnica, operacional e também na sua estrutura de custo para o cumprimento das metas planejadas.

Ainda na formulação da estratégia, foi avaliado que a empresa deve definir melhor o seu foco e as prioridades em torno das *core competences*, seja em termos de nichos de mercado, portfólio de produtos e serviços. Constatou-se que os fatores críticos do negócio são devidamente identificados – de como o negócio está posicionado no ambiente de negócios, incluindo as oportunidades e ameaças de mercado, as vantagens e desvantagens competitivas.

Por outro lado, os executivos avaliaram que a estratégia deve mostrar de forma mais elucidativa os pontos básicos da anatomia do negócio, os mecanismos de sustentação do negócio que irão gerar receitas e lucros no presente e no futuro – os *drivers* de caixa, margem, velocidade, crescimento de receitas, *market-share* e vantagem competitiva.

Um ponto bastante crítico, observado como falho para a implementação com sucesso de estratégia de negócio, foi a quase inexistência de mecanismos de divulgação e alinhamento da estratégia para a organização, visto que todos os colaboradores devem compreender a estratégia e as metas de longo prazo para alcançá-las. Segundo Kaplan e Norton (1997), o alinhamento da empresa para uma direção comum é um processo complexo e demorado. No caso do *Balanced Scorecard*, este utiliza os seguintes mecanismos integrados para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, a saber:

- a) programas de comunicação e educação – constituídos por programas educativos contínuos de alinhamento dos componentes da estratégia;
- b) programas de estabelecimento de metas – as equipes traduzem os objetivos estratégicos de alto nível em objetivos do grupo;
- c) vinculação dos sistemas de compensação – sistemas de incentivo e compensação, no caso, atrelados aos resultados do *Balanced Scorecard*.

Por fim, foi constatado que as revisões das estratégias devem ocorrer com maior frequência, por exemplo, trimestralmente, com o objetivo de manter os planos atualizados e reforçar a sincronização. Para tal, deve-se realizar a identificação dos fatores críticos para execução do plano, a avaliação de consistência das premissas consideradas e o alinhamento das diversas partes dinâmicas da empresa para o cumprimento conjunto das metas.

3.4.3 Pessoas

Os comportamentos característicos detectados na pesquisa indicam que a empresa deve dar uma atenção maior para a prática da disciplina de execução nos seus diversos aspectos, seja através de programas de mudanças mais focados, seja por meio de lideranças que coordenem e multipliquem as práticas de execução na empresa.

3.4.3.1 Práticas adotadas para resultados

Foi observado que os programas de mudanças adotados na empresa nem sempre produziram os resultados esperados. Os esforços de mudanças foram falhos, pois nem sempre estavam ligados com a melhoria dos resultados do negócio. Conforme conceituado, as idéias e ferramentas para mudanças devem ser claras e alinhadas com a estratégia e a realidade operacional da empresa. É preciso que os novos comportamentos sejam definidos e claramente transmitidos para as pessoas - o que é apreciado, respeitado, valorizado, recompensado e premiado. Deve-se promover discussões de como obter os resultados, dando orientação e vinculando a premiação ou a punição à produção dos resultados. Mudanças tornam-se reais quando estão dirigidas para a execução (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

Conforme citado anteriormente, um ponto crítico para que haja a cooperação de todos na busca pelos resultados é a comunicação clara das metas e dos resultados buscados pela empresa. A falta de uma conscientização compartilhada da estratégia foi detectada não somente na pesquisa realizada junto aos executivos neste trabalho mas também na pesquisa de clima organizacional realizado com todos os colaboradores por uma empresa de consultoria externa.

A pesquisa de clima organizacional, detalhada no Apêndice C, teve como objetivo a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos percebidos pelos colaboradores dentro do seu ambiente de trabalho. Os tópicos analisados e os resultados coletados serão posteriormente empregados no planejamento e na implantação de ações alinhadas com o plano estratégico visando a melhoria dos resultados.

Dos quase vinte itens analisados, os colaboradores destacaram como um dos aspectos mais deficientes a indisponibilidade de informações para a realização de seus trabalhos, conforme tópico-chave 5 apresentado no Apêndice C. Dentre as informações demandadas incluem-se as informações relacionadas à estratégia e os novos direcionamentos da empresa, o papel que os colaboradores devem exercer para contribuir no alcance das metas e os objetivos a médio e longo prazo da empresa. Os métodos anteriormente citados por Kaplan e Norton (1997), podem

contribuir no alinhamento e na redução do nível de insatisfação dos colaboradores da empresa devido à falta de informações sobre a estratégia e os seus papéis no cumprimento dos objetivos estratégicos.

Para que pessoas trabalhem orientadas para os resultados, dentre outras coisas, é importante que a empresa ligue as recompensas ao desempenho, no entanto, tal prática não é observada na empresa. A cultura da empresa sequer define de forma explícita o que é apreciado, respeitado, valorizado, recompensado, premiado na empresa. Assim, a premiação das pessoas não é um processo usual, fazendo com que as promoções ocorram de forma não sistemática para todas as pessoas que executam e que conquistam os resultados.

A pesquisa de clima organizacional, tópicos-chave 10 e 13 do Apêndice C, evidencia o mesmo fato, isto é, constata-se a percepção de que as promoções não são dadas às pessoas que realmente merecem por sua competência e potencial, de forma que nem sempre as pessoas que fazem um bom trabalho recebem explicitamente de seus superiores um maior reconhecimento em relação àquelas que não o fazem.

Neste contexto, Welch (2002) implantou na General Eletric a “curva de vitalidade”, uma ferramenta de avaliação para classificar os principais executivos e funcionários de acordo com os seus desempenhos, diferenciando-os em três categorias: no grupo A os indivíduos com grande capacidade de realização e habilidade de energizar todos que os cercam; no grupo B, aqueles que representam o coração da empresa e buscam formas para subirem para o grupo A; e finalmente, o grupo C, formado por indivíduos que não conseguem cumprir com as suas obrigações e que devem deixar a empresa. O sistema de recompensa, que inclui aumentos salariais, opções de ações e promoções, leva em consideração a “curva de vitalidade”.

Por outro lado, Kaplan e Norton (1977), defende que a remuneração baseada em resultados nem sempre representa um método ideal para a remuneração, principalmente para os executivos, pois muitos fatores poderão estar fora do seu controle e de sua influência para a obtenção do desempenho desejado. Assim, ao invés da remuneração por desempenho, deveriam ser consideradas as capacidades, as iniciativas e as qualidades das decisões e ações. Mas apesar da remuneração

por desempenho não ser a melhor abordagem, continua sendo largamente utilizada uma vez que a observação e a prática dos demais fatores são extremamente subjetivos e difíceis de serem mensurados.

3.4.3.2 Comportamentos característicos na empresa

Dentre os comportamentos característicos observados na empresa constatou-se a falta de franqueza, seja no contato com a realidade, assim como no diálogo entre as pessoas. No contato com a realidade, as pessoas devem buscar maneiras de evidenciar os pontos fortes e fracos de cada situação vivenciada, perseguindo os problemas e as soluções baseados em fatos, dados reais, nem sempre evidentes e facilmente acessíveis. Com esse propósito, deve-se combater qualquer tipo de comportamento pelo qual se mascarem as deficiências e as fraquezas.

No relacionamento entre as pessoas, foi reportado que a honestidade nas inter-relações pessoais é parcial, de maneira que se evita o confronto, busca-se agradar os *players* poderosos, mantém-se uma falsa harmonia, podendo vir a comprometer a eficácia dos processos. Recomenda-se portanto a busca por um diálogo mais aberto, franco e informal, de forma a promover a criatividade, o debate, as contribuições e as colaborações.

A pesquisa constatou que as prioridades são claramente definidas, de forma simples e direta, concentrando num número compatível e factível de prioridades. Mas apesar da definição clara do **o que** fazer, foi apontada a falta de uma indicação igualmente rigorosa do **como** fazer, **porque**, **quem** e **para quando**, de forma a questionar, perseguir os pensamentos e garantir as responsabilidades.

3.4.3.3 Comportamentos característicos da liderança

Avaliamos conceitualmente que a mudança das crenças e da cultura da empresa começa efetivamente com a mudança dos comportamentos e na forma de comunicação de seus líderes. Do questionário, foi evidenciado que a liderança deve intensificar o seu papel de promoção, energização e multiplicação das crenças e comportamentos relacionados com a disciplina da execução no ambiente interno da empresa.

Dentro do que foi observado, quais são os comportamentos da liderança que devem ser promovidos e acentuados? Apesar dos líderes se mostrarem engajados no negócio, eles devem promover o debate, lançar as perguntas duras e incisivas para propiciar uma visão mais clara da realidade, devem possuir a determinação para tomar decisões difíceis de forma rápida, devem conduzir e acompanhar os detalhes críticos da execução, clarificando quem irá fazer **o que, quando, como, para quando, com que recursos** de forma a promover a busca por soluções de forma realista para a empresa.

Verificou-se que o exercício da delegação faz parte da prática usual dos líderes da empresa onde são promovidas as iniciativas e as responsabilidades, criando um ambiente de confiança no time. No levantamento realizado pela pesquisa de clima organizacional, tópicos-chave 2 e 4 do Apêndice C, foi constatado que os líderes confiam no desempenho de sua equipe. No entanto, apesar de existir a abertura e a proximidade para o diálogo e o relacionamento com os diversos níveis de liderança da empresa, constatou-se que raramente os líderes orientam os seus subordinados informando-os de seus pontos fortes e aqueles que devem ser melhorados, não havendo um ambiente propício para *feedback* e crescimento mútuo.

Para incrementar este relacionamento, os líderes devem intensificar a realização do *coaching*, e não apenas a atribuição de ordens e de responsabilidades. Devem discutir sobre as percepções quanto às capacidades das pessoas, quem trabalha bem e quem precisa de ajuda, procurando sempre conhecer melhor o seu pessoal, procurando através do compartilhamento de experiências, de formas inovadoras de

pensamento, do entendimento das prioridades, intensificar o envolvimento do seu time na tomada de decisão e na identificação de oportunidades, tornando as reuniões fórum de ações e de crescimento pessoal para todos os participantes, enfim, contribuindo na preparação de futuros líderes. A pesquisa de clima organizacional, tópico-chave 2 do Apêndice C, igualmente constatou que os colaboradores são raramente envolvidos pelos seus respectivos líderes nas decisões que afetam as suas atividades.

Finalmente, foi detectado que os líderes estão engajados na definição da direção estratégica e no negócio mas pouco investem suas energias na avaliação, *feedback* e premiação dos membros de seu time. Tão importante quanto a condução da operação e o envolvimento da liderança nos detalhes críticos da execução também é o domínio de uma visão clara do ambiente de trabalho e das pessoas que compõem a empresa, a avaliação das competências necessárias, o processo de acompanhamento, orientação, avaliação e desenvolvimento de outros líderes.

3.4.3.4 Procedimentos de nomeação e seleção de pessoas

Para que se obtenham os resultados planejados, é necessário avaliar se as pessoas certas estão ocupando as posições certas. Foi constatado pelo questionário que na maioria das vezes, a nomeação das pessoas aos cargos baseia-se na escolha feita pelos líderes de pessoas com quem se sentem confortáveis em trabalhar, ou aqueles que trabalham há muito tempo juntos.

Para realizar uma avaliação mais precisa, a empresa foi buscar externamente o suporte de uma consultoria para a condução de um processo de *assessment* – identificação e medição dos *gaps* entre as competências necessárias para a atuação em cada área corporativa específica com o perfil e competência de cada um dos colaboradores atuantes nesta área. A metodologia e os itens detalhados avaliados no processo de *assessment* encontram-se apresentados no Apêndice D.

O questionário junto aos executivos constatou que no procedimento de seleção e/ou nomeação usualmente verifica-se a cronologia de desenvolvimento de carreira individual, do perfil de tarefas específicas desempenhadas – o **o que** que os candidatos desempenharam no passado. Por outro lado, verificou-se que menos comumente averigua-se o **como** os candidatos desempenharam o seu trabalho anterior - como definiram as prioridades, se envolveram outras pessoas ou o quão difícil foi atingir as suas metas. As entrevistas conduzidas individualmente no processo de *assessment* procuraram avaliar esse âmbito (o **como**) conjugado com o histórico de comportamentos e realizações (o **que**).

E finalmente, para que a empresa possa contar com um repositório de lideranças e de talentos para as posições-chave, deve cuidadosamente avaliar periodicamente o seu quadro, em termos de *skill*, perfil e número. Foi verificado que as seguintes práticas não são efetivamente adotadas, as quais são fortemente recomendadas segundo os conceitos apresentados (BOSSIDY; CHARAN, 2002):

- a) avaliação periódica dos talentos necessários para a execução da estratégia, em termos de *skill*, perfil e número;
- b) avaliação e treinamento de futuros líderes em todos os níveis, preparando-os para assumirem responsabilidades maiores a qualquer instante;
- c) avaliação contínua da melhoria de desempenho – cumprimento de metas, busca por desafios, colaboração com os seus pares;
- d) avaliação do papel de *coaching* realizado pelos líderes para o seu pessoal – acompanhamento do crescimento, necessidade de desenvolvimento;
- e) avaliação das promoções – compatibilidade do desempenho e potencial das pessoas com as posições ocupadas;
- f) análise de risco – Identificação da existência de pessoas com alto potencial capazes de preencherem imediatamente as posições-chave.

Welch (2002) teve uma preocupação em atrair para a GE os melhores e mais competitivos funcionários, e para isso, ofereceu uma excelência em treinamento, um ótimo ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Em paralelo, estabeleceu o sistema de avaliação “curva de vitalidade”, descrita anteriormente, para recompensar e punir baseado no desempenho, o que trouxe reflexo direto nos resultados e nas margens operacionais da empresa. Por fim, teve

uma preocupação com o seu processo sucessório, de forma tal que candidatos foram escolhidos e observados nos diversos ambientes e quesitos – integridade, experiência, visão, liderança, entre outros, para atingir os objetivos cada vez mais exigentes, competir duramente para vencer, enfrentar a realidade e motivar pessoas para garantir o cumprimento de tarefas.

3.4.4 Processos

3.4.4.1 Plano operacional

Foi evidenciada uma inversão na seqüência natural de elaboração do plano operacional e do orçamento: as melhorias esperadas nos orçamentos são inicialmente definidas para então serem elaborados os planos operacionais para a sua viabilização. Ao invés de se buscar o desdobramento do plano, foca-se na perseguição pelos resultados pré-determinados (por exemplo, as metas definidas com base no orçamento do ano anterior), não necessariamente resultantes do plano estratégico.

Neste contexto, segundo Bossidy e Charan (2002), é comum o orçamento ser montado com base nos resultados que a cúpula gerencial ou os investidores desejam, mas sem se discutir ou especificar previamente os programas de ação que irão tornar os resultados planejados uma realidade. É freqüente os subordinados alimentarem o orçamento com números menores do que acreditam que vão conseguir, enquanto os seus superiores impõem números maiores, apesar de não saberem necessariamente como serão alcançados.

Em situações como esta, onde os planos de estratégia são decorrentes do orçamento, as metas e os objetivos-chave de receita, margem operacional, fluxo de caixa e os recursos disponíveis para o cumprimento dos resultados são bem definidos. Por outro lado, uma vez que não se tem uma tradução natural da

estratégia para a operação, conseqüentemente, não existe a garantia de que todos os resultados serão atingidos, de que as metas sejam consistentes com o contexto econômico e competitivo, enfim, de que as premissas do plano operacional sejam necessariamente consistentes com a realidade, conforme constatados na pesquisa.

As respostas apontaram a falta de uma operação sincronizada entre as diversas partes da organização. Existe um desalinhamento entre as diferentes áreas quanto às hipóteses de trabalho assim como no entendimento das metas do ano operacional, de forma que as diversas partes interdependentes da organização não possuem metas e prioridades interligadas. Assim, quando as condições mudam, não ocorre um realinhamento imediato das prioridades. O alinhamento dos planos é apenas realizado através das revisões periódicas que atualizam as novas metas e prioridades das diversas áreas da empresa.

3.4.4.2 Arquitetura organizacional

Finalmente, com relação à arquitetura organizacional na empresa, constatou-se que o poder de decisão encontra-se na linha de frente, próximo da ação, permitindo respostas ágeis para fora da empresa; no entanto, observou-se que a cooperação e o intercâmbio de informações são deficientes na empresa, devendo-se buscar uma maior desburocratização, facilitação e simplificação do fluxo de trabalho.

4 COMENTÁRIOS E CONCLUSÃO

A estratégia é um dos componentes fundamentais para o sucesso do negócio, onde se define de forma clara e focada a direção a seguir e os meios para alcançá-la, mas a menos que se traduza os grandes pensamentos em passos concretos de ação, não se atingem os resultados. Hoje, sabe-se que mais crítico que a formulação da estratégia é a sua execução. É na execução da estratégia onde as companhias sucedem ou falham. A execução é um modo sistemático de expor a realidade e atuar sobre ela; a importância não está apenas no que é executado, mas principalmente na forma como é executado. A atenção à disciplina de execução é o que realmente faz a diferença.

Consolidamos que a execução está apoiada em três componentes centrais: na estratégia, nas pessoas e nos processos. Todo o negócio deve estar baseado nesses componentes de uma forma ou de outra. A estratégia deve ser formulada levando-se em consideração a habilidade da empresa em executá-la. As pessoas devem ser escolhidas e promovidas à luz da estratégia e dos processos. Os processos devem estar ligados às metas estratégicas e às capacidades humanas. Por fim, esses componentes devem estar fortemente alinhados uns com os outros.

Para se ter uma estratégia consistente e compatível com a realidade, deve-se averiguar a compatibilidade das competências centrais da empresa com a estratégia proposta, a capacidade de crescimento da empresa na oferta de novos produtos e serviços. A sua essência e seus detalhes precisam ser formulados por pessoas que estão diretamente envolvidos com a execução, por aqueles que entendem dos seus mercados, do ambiente de negócio, da capacidade da empresa, dos recursos necessários, dos riscos envolvidos para se atingir os resultados estratégicos desejados.

As pessoas constituem as peças-chave de qualquer organização, uma vez que são elas que criam as estratégias e, com base nos seus julgamentos e análises, convertem as estratégias em realidades operacionais. Para que ocorra a implementação da estratégia de negócio é fundamental que todos na empresa

entendam e pratiquem o processo sistemático da execução que deve fazer parte da cultura e dirigir o comportamento de todos – dos líderes e dos demais talentos na empresa.

Os líderes devem ser os modeladores e multiplicadores das crenças que todas as pessoas devem seguir, de forma que são os responsáveis pela incorporação da cultura de execução na empresa. Para isso, devem estar intimamente imersos na realidade diária, devem ter um envolvimento profundo com os detalhes e devem buscar o entendimento do seu ambiente e pessoas, possuindo assim a visão ampla e compreensiva da sua empresa.

Os talentos e as suas competências fazem a grande diferença para gerar os resultados de sucesso. Considerando as metas e os resultados planejados, a empresa deve equacionar os talentos, em termos de perfil e número, necessários para executar a estratégia. É fundamental que as empresas tenham as pessoas com as competências adequadas para as respectivas posições.

Por fim, as empresas devem ser realistas, reconhecer as suas limitações de não poderem competir em todas as frentes junto à concorrência, de modo que devem focar recursos e energia nos processos que vão de encontro às principais necessidades de seus clientes, tornando os seus processos os mais produtivos e eficientes possíveis. Para que se tenham processos consistentes, estes devem ser definidos com base em hipóteses e metas condizentes com a realidade, uma avaliação correta dos *trade-offs* entre as diversas unidades de negócios e com garantia de que haverá um sincronismo na execução pelas diversas partes da organização

A pesquisa de campo nos permitiu identificar, compreender e avaliar, com base em dados reais e não imaginários, a pertinência dos fatores críticos no sucesso ou no fracasso de implementação de estratégia dentro da realidade da empresa avaliada. Apesar de não termos explicitados detalhes de cunho confidencial da estratégia e dos resultados corporativos, procuramos explorar o ambiente, levantar e definir problemas, e finalmente desenvolver um diagnóstico relativos aos fatores críticos que consideramos essenciais para a análise.

O resultado da pesquisa mostrou-se alinhado aos conceitos apresentados de que é tão importante para uma empresa ter uma visão estratégica e compartilhada quanto possuir uma disciplina de execução com a eficiência operacional, isto é, enxergar a realidade do dia-a-dia e conceber ações e soluções efetivas para se garantir o crescimento e a perpetuidade da empresa.

Ou seja, para se ter um alinhamento fiel da execução do plano estratégico à visão estratégica demanda-se rigor e coragem por parte da liderança para que sejam implementadas mudanças que venham a romper o *status quo*. Conclui-se que os interesses da empresa devem prevalecer sobre os interesses particulares, de forma que os líderes devem estimular e multiplicar cada vez mais os comportamentos relacionados à disciplina da execução, devem prestigiar aqueles que os perseguem e passar a punir fortemente aqueles que não os praticam.

O *Balanced Scorecard* e outras metodologias são muitas vezes utilizados nas empresas como ferramentas para a otimização da implementação da estratégia, fazendo uso de métricas que orientam todos os colaboradores para as metas comuns da empresa, mas conclui-se que o sucesso não depende da simples adoção de tais práticas ou outros processos empresariais. Tais ferramentas são válidas e produtivas, mas o ponto-chave está na atenção à disciplina da execução: os fatores críticos não estão no **o que** é executado, mas no **como** é executado.

Limitações e futuras pesquisas

Contribuiu-se com a elaboração de um questionário estruturado nos fatores críticos para a implementação de estratégia, sendo que o mesmo poderá ser utilizado para investigações empíricas com o objetivo de identificar, compreender e avaliar a pertinência dos fatores numa amostra maior de empresas, permitindo que os fatores críticos levantados sejam transformados em hipóteses para uma implementação efetiva da estratégia de negócios.

Após a identificação dos fatores críticos no sucesso de implementação da estratégia nas empresas, tem-se como passo seguinte a implementação das adequações através do estudo detalhado de diversas técnicas de gestão e a da adoção de programas de mudanças e transformações organizacionais; no entanto, essa abordagem encontra-se fora do escopo deste trabalho, podendo o mesmo vir a ser complementado em estudos futuros.

5 REFERÊNCIAS

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Execution*. New York: Crown Business, 2002.

CAETANO, J.R. O superpresidente. *Exame*, São Paulo, v. 37, n. 11, p. 40-49, 2003.

CHASE, R. B. de et al. *Operations management for competitive management*. New York: McGraw-Hill, 2001.

DELONG, T. J.; VIJAYARAGHAVAN, V. Palmas para o elenco de apoio. *Harvard Business Review*, Santiago de Chile, v. 81, n. 6, p. 66-72, jun. 2003.

FACHIN, O. *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2001.

GALFORD, R.; DRAPEAU, A. S. Os inimigos da confiança. *Harvard Business Review*, Santiago de Chile, v. 81, n. 2, p. 69-75, fev. 2003.

GHOSHAL S.; BRUCH H. Os executivos, o foco e a energia. *HSM Management*, São Paulo, n. 34, p. 106-112, set.-out. 2002,.

GOLEMAN, D. O poder da inteligência emocional. *HSM Management*, São Paulo, n.37, p. 4-19, 2002.

GONÇALVES, J. E. Processo, que Processo? *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out.-dez. 2000.

GRAHAM, G. L. If you want honesty, break some rules. *Harvard Business Review*, Boston, v.80, n.4, p. 42-47, Apr. 2002.

HAMEL, G. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 4, p. 69-82, Jul-Aug. 1996.

HAMEL, G. *Liderando a Revolução*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n.3, p. 63-76, May-Jun. 1989.

KANTER, R. M. Liderança e a psicologia da virada. *Harvard Business Review*, Santiago de Chile, v.81, n.6, p. 36-45, jun. 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Building a strategy-focused organization. *Ivey Business Journal*, v. 65, n. 5, p. 12-19, May-Jun. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASH, R. *The new law of demand and supply: the revolutionary new demand strategy for faster growth and higher profits*. New York: Doubleday, 2002.

KERR, S. The best-laid incentive plans. *Harvard Business Review*, Boston, v.81, n.1, p. 27-37, Jan. 2003

KESNER, I. F. Leadership development: Perk or priority? *Harvard Business Review*, Boston, v. 81, n. 5, p. 29-38, May 2003.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Charting your company's future. *Harvard Business Review*, Boston, v. 80, n.6, p. 76-83, Jun. 2002.

LENCIONI, P. M. Faça o que eu digo. *HSM Management*, São Paulo, n. 36, p.110-114, jan.-fev. 2003.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul.-set. 2002.

MAGRETTA, J. *What Management is: how it works, and why it's everyone's business*. New York: The Free Press, 2002.

MATULICH, E. *Marketing builder express*. Mason: South-Western College Publishing, 1998.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari*. New York: The Free Press, 1998.

MORGAN, G. *Images of Organizations*. Beverly Hills: Sage, 1986.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 70-75, ago.-out. 2002.

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. What really works. *Harvard Business Review*, Boston, v. 81, n. 7, p. 42-52, Jul 2003.

PERLOW, L.; WILLIAMS, S. Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, Boston, v. 81, n.5, p. 52-58, May 2003.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. *O espetáculo de negócio*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REISNER, R. A. F. When a turnaround stalls. *Harvard Business Review*, Boston, v.80, n.2, p. 45-52, Feb. 2002.

ROWE, W.G. Liderança estratégica e criação de valor. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan.-mar. 2002.

SANDERS, T. I. *Strategic Thinking and the New Science*. New York: The Free Press, 1998.

SPANYI, A. Strategic achievement. *Industrial Engineer*, Norcross, v. 35, n.3, p.40-43, Mar. 2003.

SULL, D. N. Managing by commitments. *Harvard Business Review*, Boston, v.81, n. 6, p. 82-91, Jun. 2003.

WALKER, J. W. Perspectives. *Human Resources Planning*, Tempe, v. 24, n. 3, p. 12-13, 2001.

WATKINS, M.; BAZERMAN, M. H. Surpresas previsíveis: desastres que você deveria ter antecipado. *Harvard Business Review*, Santiago de Chile, v.81, n.3, p. 52-60, mar. 2003.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K. *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

WELCH, J. Jack Definitivo. *HSM Management*, São Paulo, n. 37, p. 20-33, 2002.

WELLS, S. *Choosing the future: the power of strategic thinking*. Boston: Butterworth, Heinemann, 1998.

WISCOMBE, J. (Ed). Como não matar o mensageiro. *HSM Management*, São Paulo, n. 36, p. 145-147, jan.-fev. 2003.

ZAGOTTA, R.; ROBINSON, D. Keys to successful strategy execution. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v. 23, n. 1, p. 30-34, Jan.-Feb. 2002.

APÊNDICES

Apêndice A

Questionário de fatores críticos para implementação de estratégia de negócio

São Paulo, 31 de Julho de 2003

Caro respondente,

Muitas estratégias, mesmo que formuladas e planejadas com muito empenho, podem não conduzir a todos os resultados previstos por questões relacionadas aos problemas de implementação.

Este questionário tem como objetivo a identificação de práticas, comportamentos e situações no ambiente empresarial que podem vir a otimizar ou a comprometer a efetividade de implementação de uma estratégia de negócios.

A pesquisa tem como público alvo a alta liderança da empresa, capaz de responder com propriedade as questões que abrangem os diversos aspectos que se relacionam desde a formulação até a implementação da estratégia.

Os resultados da pesquisa serão tratados de forma sumarizada a partir da agregação das respostas obtidas de todos os respondentes, de modo que não haverá qualquer divulgação individualizada dos dados coletados, resguardando total confidencialidade, inclusive da empresa participante.

Contando desde já com a sua preciosa colaboração, coloco-me à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas assim como para receber comentários e críticas quanto a qualquer aspecto deste questionário.

Agradeço antecipadamente,

Paulo Yazaki

Mestrando da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas.

Questionário – Fatores Críticos na Implementação de Estratégias de Negócios

1. As falhas na implementação da estratégia

A) A sua empresa já vivenciou casos em que os resultados planejados na estratégia não foram alcançados?

() Sim

() Não

2. Formulação da estratégia

A) Os seguintes itens são sempre considerados na formulação e revisão da estratégia de sua empresa?

		Discordo total//	Concordo total//
1	Análise do ambiente externo - tendências econômicas, demográficas, regulatórias, tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Análise da demanda e do mercado - expectativas, necessidades e comportamento dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Definição da proposição de valor para o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Definição de metas desmembradas no curto, médio e longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Análise de consistência das metas com a capacidade da empresa - competências de vendas, técnica, operacional, estrutura de custo, disponibilidade de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Análise de consistência das metas com a realidade de mercado - crescimento econômico, <i>market share</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Definição do foco - crescimento em torno das <i>core competences</i> , definição de prioridades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Avaliação dos mecanismos de sustentação do negócio - <i>drivers</i> de caixa, margem, crescimento de receitas, <i>market-share</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Identificação dos fatores críticos do negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 10 Definição dos mecanismos de comunicação da estratégia para os *stakeholders* ☐ ☐ ☐ ☐
- 11 Ajustes e revisões periódicos do plano estratégico com base nas mudanças do mercado ☐ ☐ ☐ ☐
- 12 Outros? Cite: ☐ ☐ ☐ ☐

3. Pessoas - O elo entre a estratégia e os processos

A) Os seguintes comportamentos são característicos na sua empresa?

- | | Discordo
total// | Concordo
total// |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 Franqueza no contato com a realidade - evidencia-se os pontos fortes e fracos, persegue-se os problemas e as soluções com base nos dados reais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Iniciativa das pessoas para participação, debate, colaboração | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Honestidade nas inter-relações pessoais - o diálogo franco está acima das falsas harmonias, do agrado aos superiores e <i>players</i> poderosos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Enfoque num número reduzido de prioridades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Orientação à execução - define-se "quem" deve fazer "o que", "como", "porque" e "para quando" | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Senso de urgência para a resolução de problemas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Comprometimento - Há o cumprimento dos resultados com responsabilidade | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Busca da melhoria contínua - produtividade, qualidade, competitividade, eliminação do desperdício | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Busca do auto-conhecimento - pessoas reconhecem seus erros e imperfeições e buscam aprender com eles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Outros? Cite: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B) Assinale a(s) prática(s) adotada(s) pela sua empresa voltadas para a busca pelos resultados

- () Programas de mudanças sempre estão diretamente ligados com a melhoria dos resultados da empresa
- () A cultura de negócio define o que é apreciado, respeitado, valorizado, recompensado e premiado
- () A empresa liga as recompensas ao desempenho, premiando e promovendo as pessoas que executam
- () Comunica-se claramente as metas e os resultados buscados
- () Outros? Cite:

C) Os seguintes comportamentos são característicos nos líderes de sua empresa?

	Discordo total//	Concordo total//
1 Tomam iniciativa na mudança de comportamentos na empresa - estimulam o diálogo franco, participativo e realista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Estão intimamente engajados no negócio - buscam a informação onde as coisas acontecem e não através de reportes indiretos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Procuram sempre conhecer melhor o seu pessoal - avaliam quem trabalha bem e quem precisa de ajuda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Estão engajados na definição da direção estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Estão ativamente envolvidos na avaliação, feedback e premiação do desempenho das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Realizam o <i>coaching</i> (diferente de apenas dar ordens) - passam a experiência, orientam o entendimento das prioridades, do negócio, preparam futuros líderes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Envolvem o time na tomada de decisão e na identificação de oportunidades, tornam as reuniões fórum de ações e de crescimento pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 8 Fazem as perguntas oportunas, duras e incisivas que todos precisam responder ☐ ☐ ☐ ☐
- 9 Possuem a determinação para tomar decisões difíceis de forma rápida, não fugindo das decisões difíceis, encarando a realidade ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 Energizam todos com os seus exemplos - são motivados com o que fazem, apaixonados em obter resultados, são curiosos e incansáveis ☐ ☐ ☐ ☐
- 11 Possuem uma visão clara da realidade - debatem e buscam soluções de forma realista ☐ ☐ ☐ ☐
- 12 Praticam a delegação, promovem as iniciativas e a criatividade, confiam no seu time ☐ ☐ ☐ ☐
- 13 Conduzem a operação, acompanhando os detalhes críticos da execução, clarificam quem irá fazer "o que", "quando", "como", "para quando", com que recursos ☐ ☐ ☐ ☐
- 14 Outros? Cite: ☐ ☐ ☐ ☐

D) Muitas vezes "pessoas certas" não estão ocupando "posições certas". Se isto ocorre ou vier a ocorrer na sua empresa, a que fato(s) você atribui?

- ☐ Os líderes não conhecem o suficiente sobre as pessoas que eles nomeiam.
- ☐ Os líderes escolhem as pessoas com quem se sentem confortáveis em trabalhar - aqueles que não os desafiam ou confrontam, ou aqueles que trabalharam muito tempo juntos
- ☐ Os líderes não compreendem, não têm uma idéia precisa do que o trabalho ou a posição requer
- ☐ Os líderes centram apenas na busca por qualidades educacionais e intelectuais dos candidatos
- ☐ Outros? Cite:

E) Indique se os procedimentos de seleção de pessoas abaixo são realizados na sua empresa:

Discordo total// Concordo total//

1 Verifica-se o "O QUE" o candidato realizou - através da cronologia de desenvolvimento de carreira individual, do perfil de tarefas específicas desempenhadas ☐ ☐ ☐ ☐

2 Averigua-se o "COMO" o candidato desempenhou o seu trabalho anterior - como definiu as prioridades? envolveu outras pessoas? O quão difícil foi atingir as suas metas? ☐ ☐ ☐ ☐

F) Indique o(s) procedimento(s) que são utilizados para manter os talentos necessários na sua empresa

() Avaliação periódica dos talentos necessários para a execução da estratégia - em termos de *skill*, perfil e número

() Avaliação e treinamento de futuros líderes em todos os níveis - preparando-os para assumirem responsabilidades maiores a qualquer instante

() Avaliação contínua da melhoria de desempenho - cumprimento de metas, busca por desafios, colaboração com os seus pares

() Avaliação do papel de *coaching* realizado pelos líderes para o seu pessoal - acompanhamento do crescimento, necessidade de desenvolvimento

() Avaliação das promoções - compatibilidade do desempenho e potencial das pessoas com as posições ocupadas

() Análise de risco - identifica se existem pessoas de alto potencial capazes de preencherem imediatamente as posições chaves

() Alinhamento do RH com os negócios, a estratégia e os processos da empresa

() Outros? Cite:

4. Processos - Fazendo a ligação entre a estratégia e as pessoas

A) Em que seqüência se definem o orçamento e o plano operacional na sua empresa?

- ☐ O orçamento é decorrente do plano operacional, isto é, sabe-se previamente o “como” obter os resultados, ou
- ☐ É o plano operacional que é decorrente (é criado para viabilizar) do orçamento previamente definido (por ex. metas são definidas com base no orçamento do ano anterior)

B) São sempre observados os seguintes pontos na montagem de um plano operacional de sua empresa?

	Discordo total//	Concordo total//
Há clara definição das metas, dos objetivos-chave -		
1 receita, margem operacional, fluxo de caixa, produtividade, <i>market-share</i> e outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Os números refletem a realidade do ambiente econômico competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Os números refletem a expectativa dos investidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 As metas são definidas do negócio como um todo para as suas várias áreas da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Realiza-se os <i>trade-offs</i> necessários entre os objetivos à curto prazo e as metas a longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifica-se as áreas onde deve-se desenvolver		
6 planos contingenciais para se prevenir contra fatos inesperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Outros? Cite:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) As seguintes *premissas* são sempre bem testadas, verificadas e validadas?

	Discordo total//	Concordo total//
1 Quanto à necessidade dos cliente - Quais são as reais necessidades de seus clientes? Quanto tempo irá durar a necessidade? Conhece o comportamento do cliente do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Quanto à proposição de valor - irá satisfazer as expectativas do cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Quanto aos concorrentes - como irão reagir aos seus movimentos? Irão mudar seus preços? O que se sabe de seus próximos produtos e planos de marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Quanto aos fornecedores - são capazes de entregar <i>Just in time</i> ? Os preços são adequados? Se são estrangeiros, quais serão os efeitos da flutuação da moeda nos custos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Quanto aos canais de distribuição - estão entregando pontualmente? Eles são financeiramente saudáveis? São os melhores canais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Quanto ao mercado - avalia-se a perspectiva econômica nos diversos segmentos de mercado e regiões que se serve?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Quanto à capacidade da empresa - empresa possui competências de vendas, técnica, operacional? A estrutura é competitiva em custo? Há disponibilidade de recursos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Outros? Cite:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) São sempre observados os seguintes itens para se garantir uma operação sincronizada na empresa?

	Discordo total//	Concordo total//
1 Garante que todas as partes da organização têm as mesmas hipóteses sobre o ambiente externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 As partes interdependentes da organização possuem metas e prioridades alinhadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Quando as condições mudam, ocorre um realinhamento rápido (em questão de dias) das múltiplas prioridades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Realizam revisões trimestrais do plano operacional para mantê-lo atualizado e para reforçar a sincronização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Quanto à arquitetura organizacional na sua empresa,

	Discordo total//	Concordo total//
1 Promove e facilita a cooperação e o intercâmbio de informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Traz o poder de decisão para a linha de frente, próximo da ação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 É desburocratizada, o que facilita e simplifica o trabalho na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Validade do questionário

	Discordo total//	Concordo total//
A) Os itens deste questionário foram relevantes para avaliar o sucesso (ou o fracasso) na implementação de estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- B) Liste os itens relevantes, segundo a sua percepção, (contido ou não neste questionário) para o sucesso da estratégia:

1

2

3

4

5

- C) Indique os itens, dentre os questionados, que julgue irrelevantes para o sucesso da estratégia

1

2

3

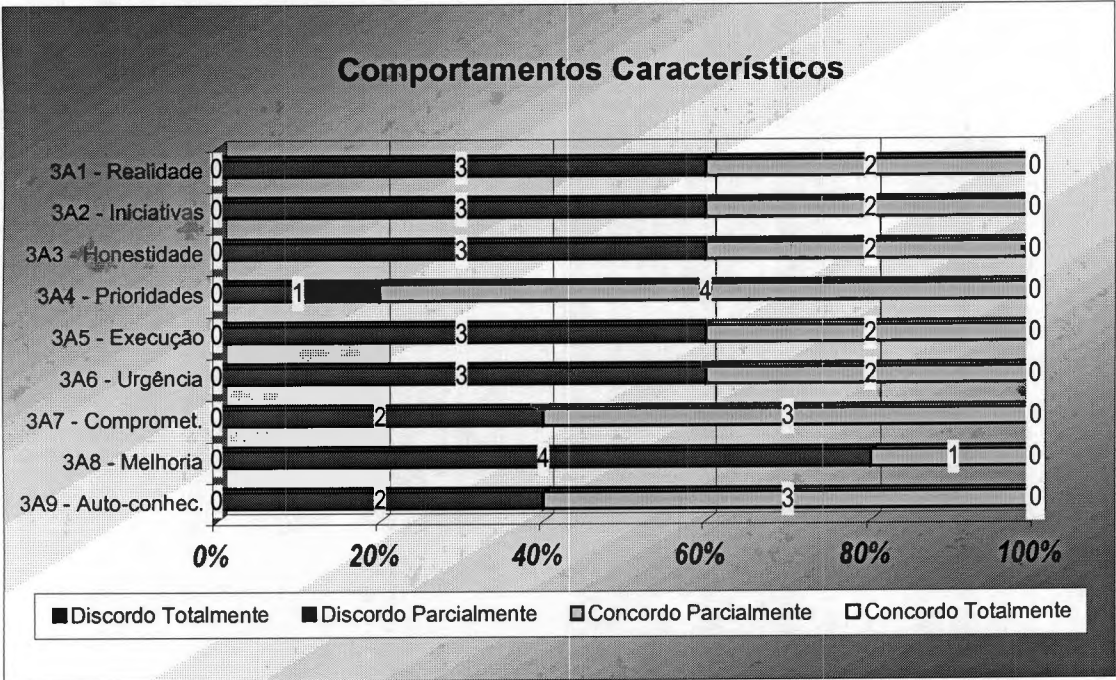
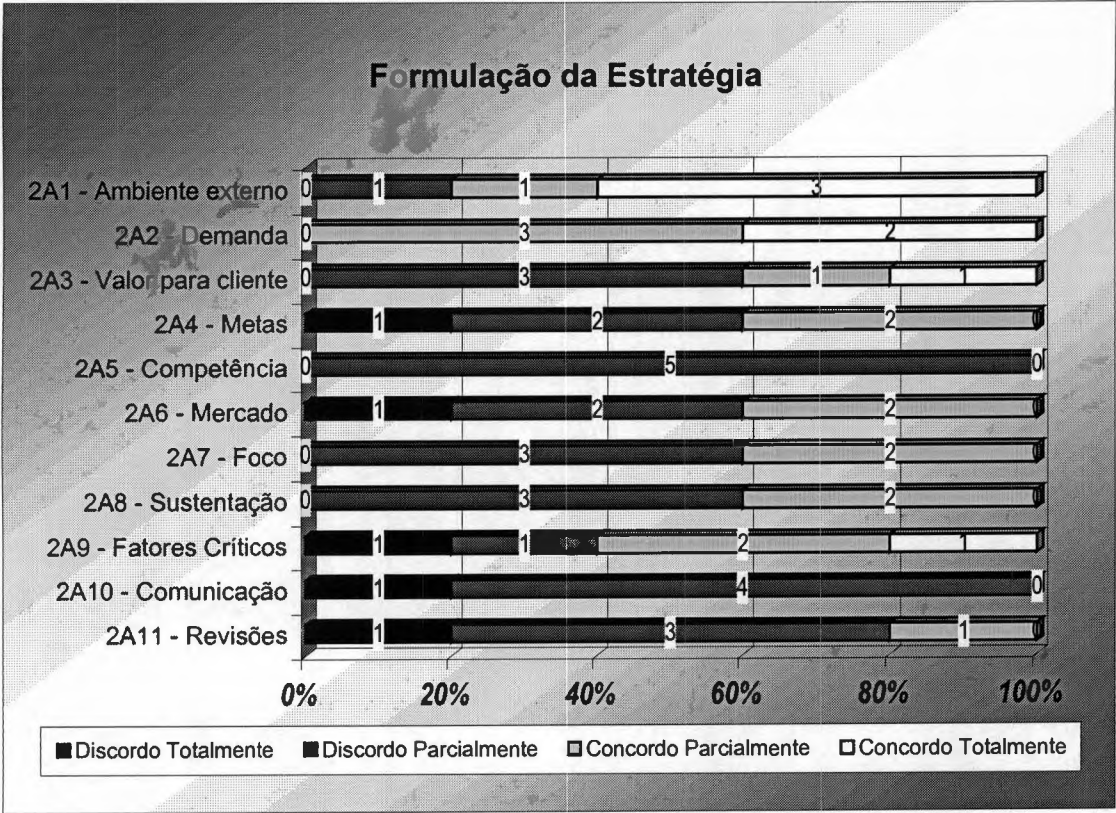
4

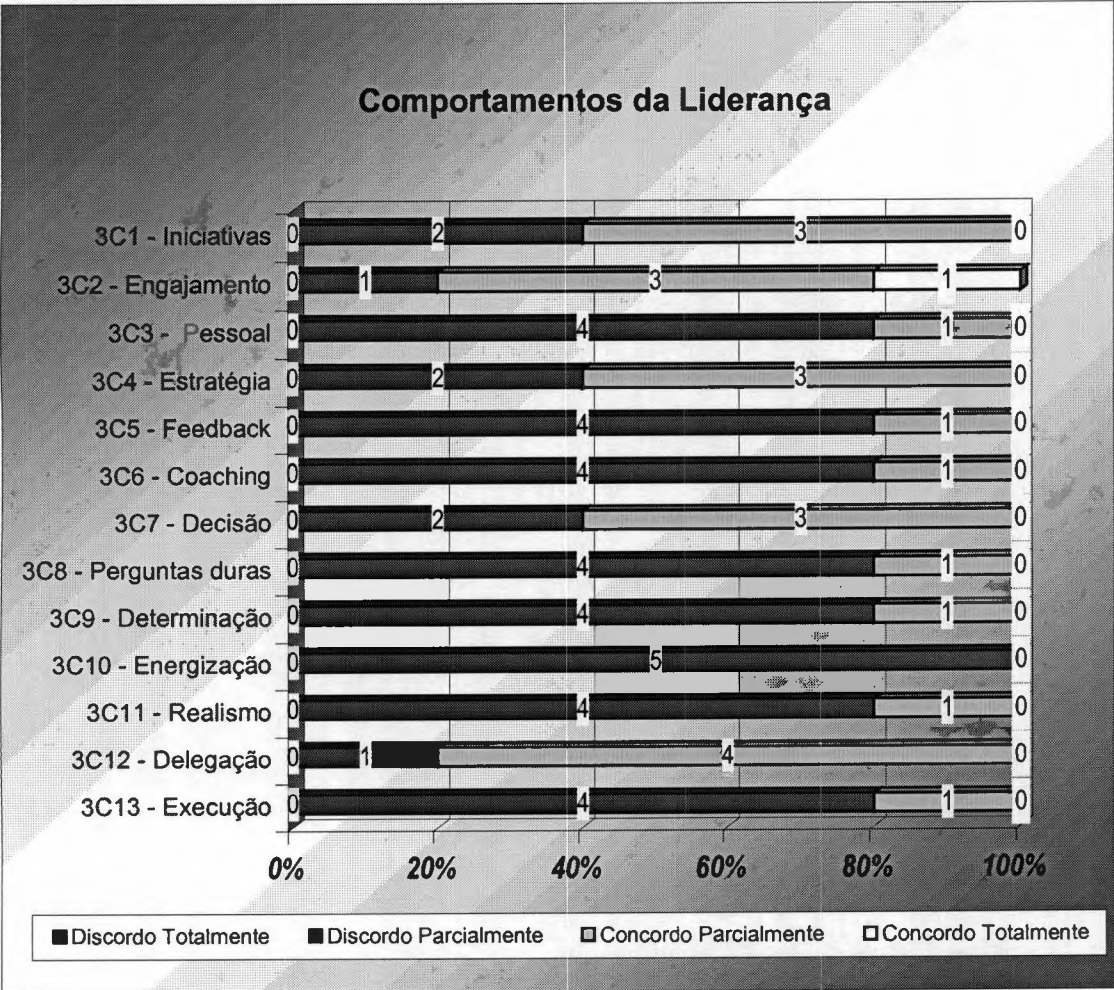
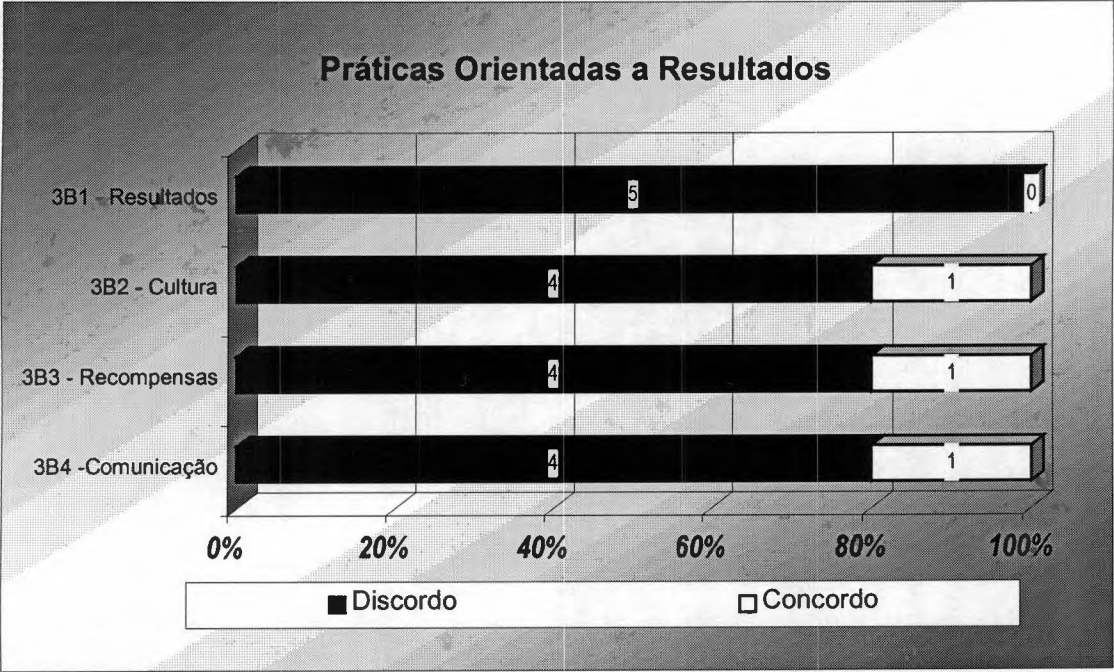
5

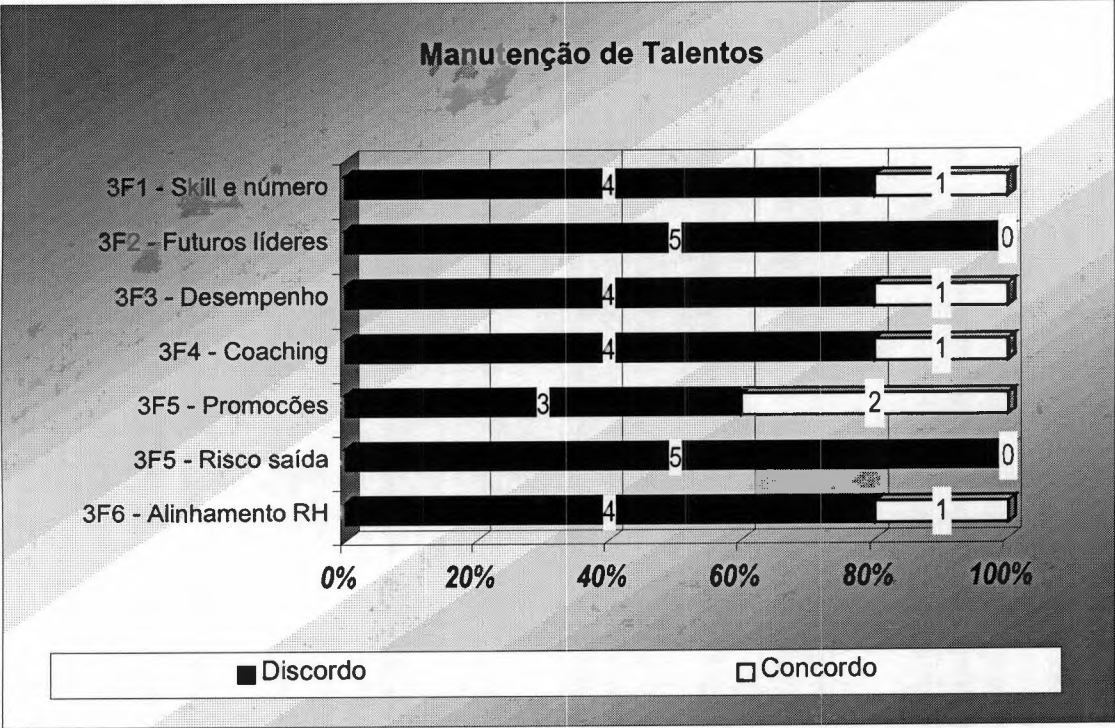
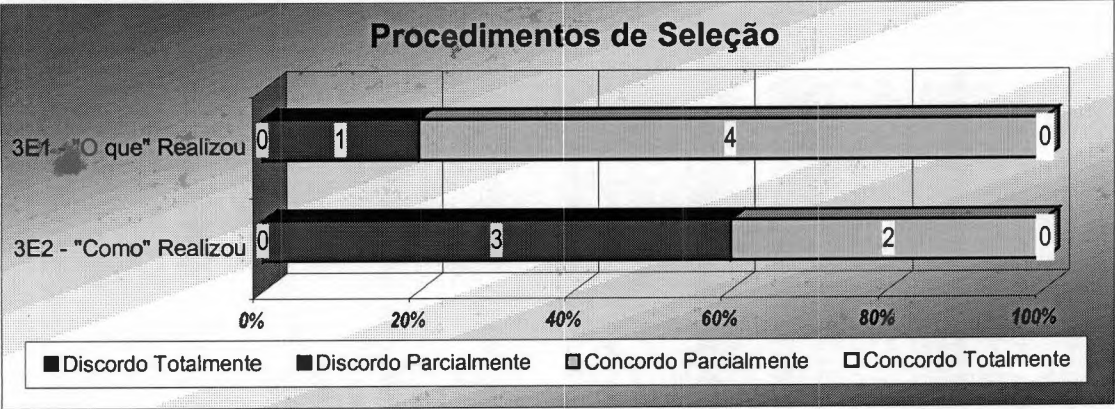
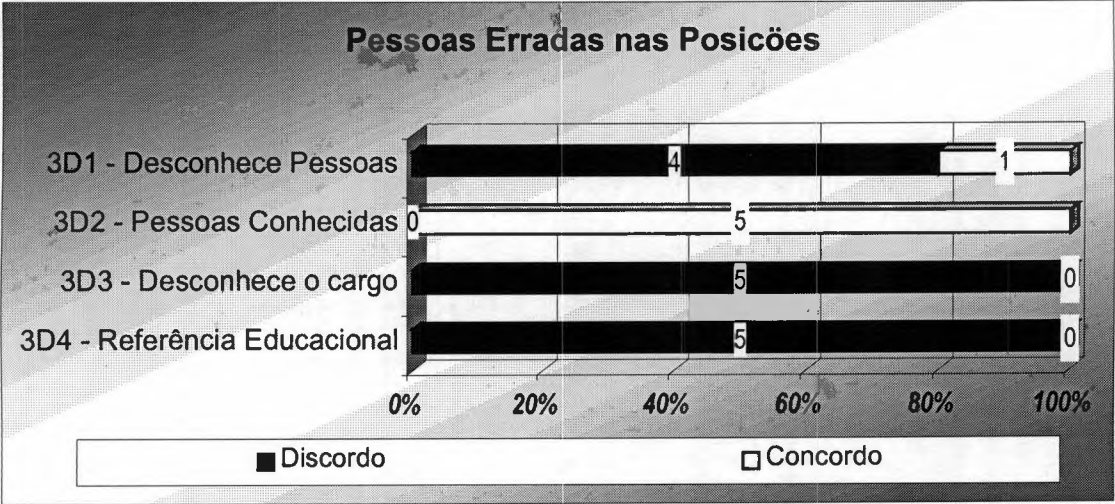
Muito Obrigado pela sua colaboração !

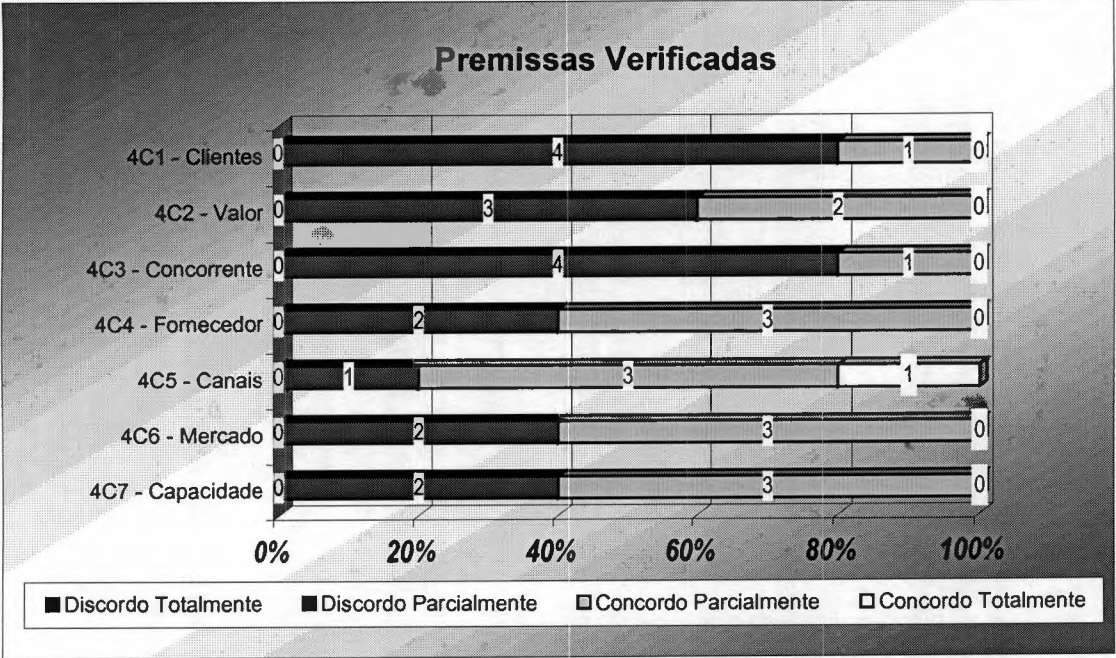
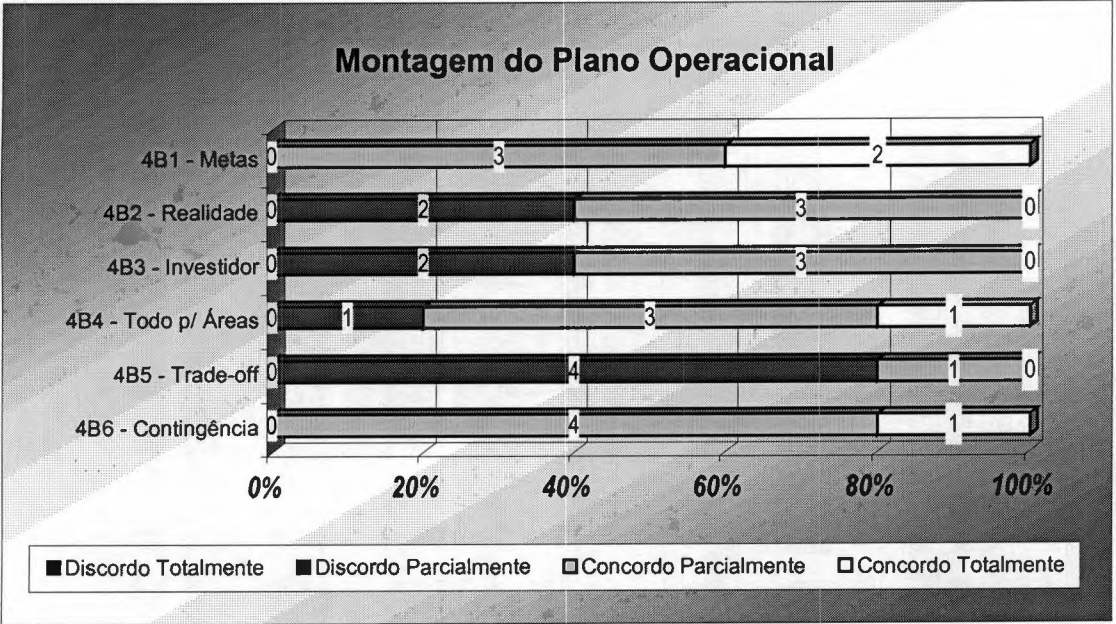
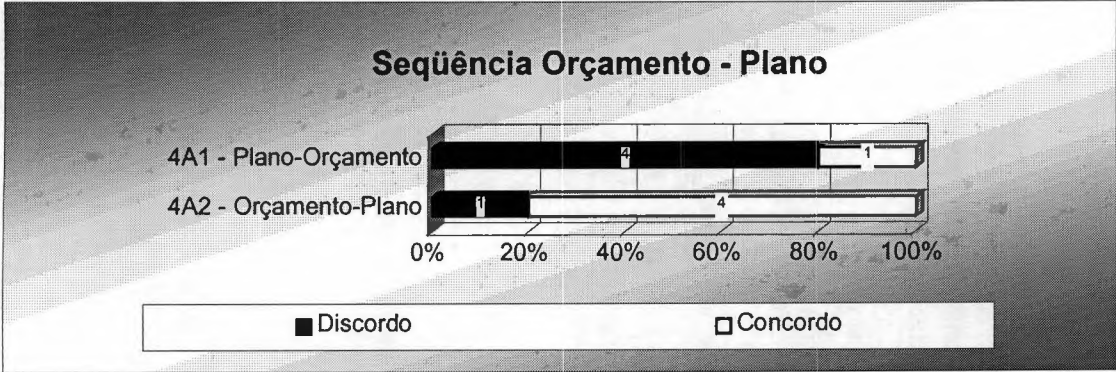
Apêndice B

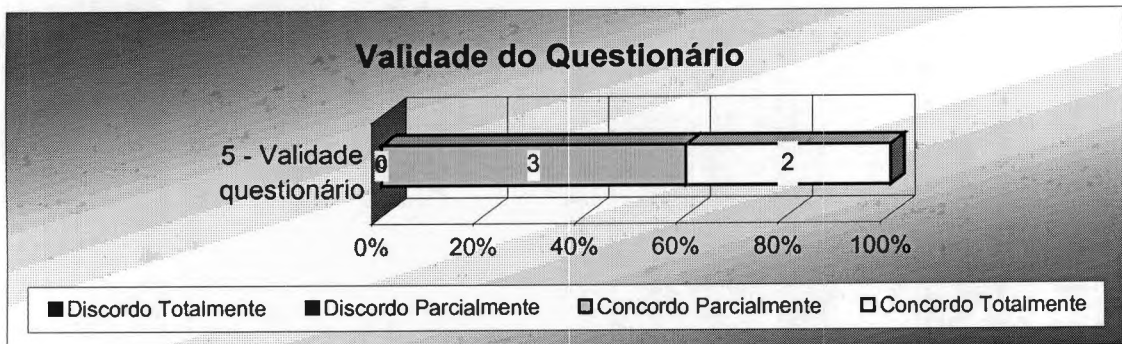
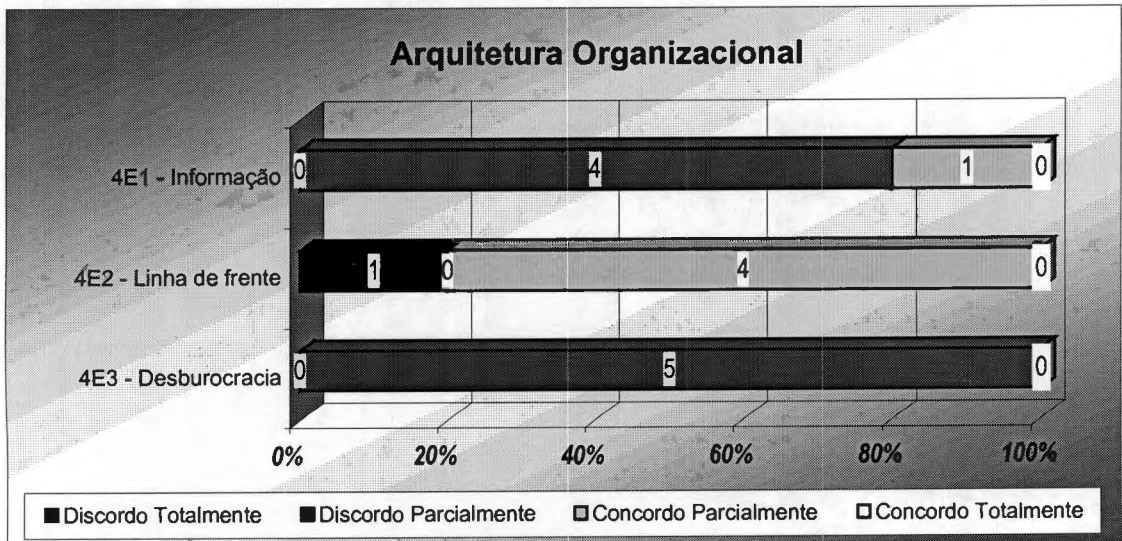
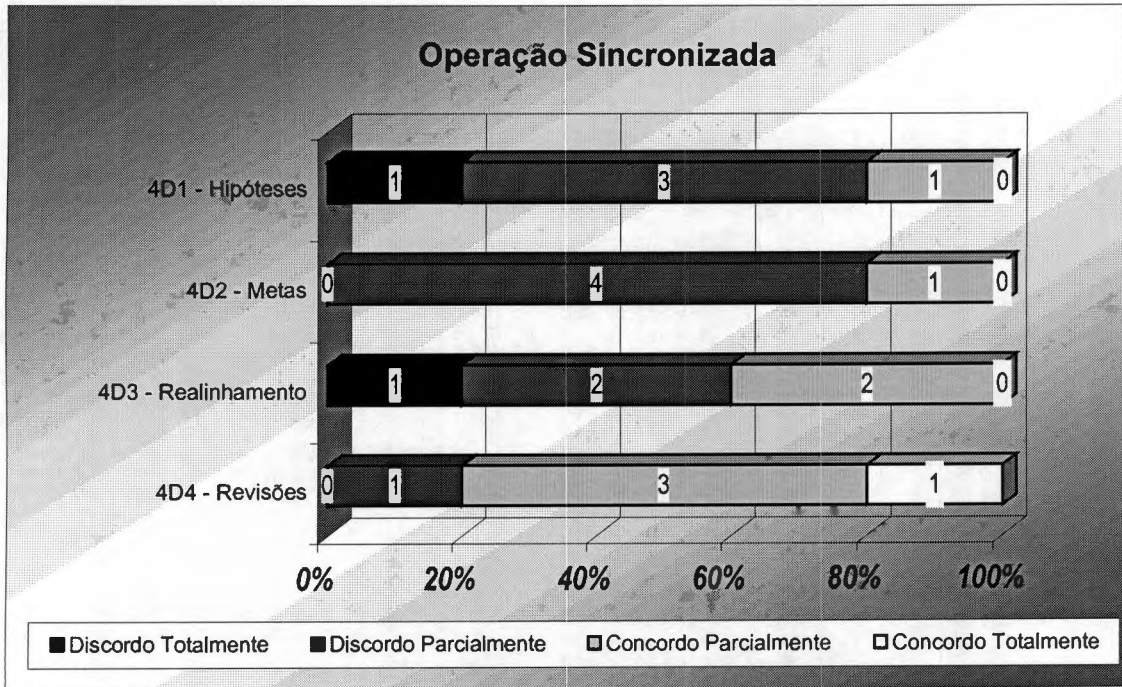
Resultado do Questionário – Fatores Críticos na Implementação de Estratégias de Negócios











Apêndice C

Pesquisa de clima organizacional

Objetivo:

Identificação dos pontos fortes e os pontos fracos a serem melhorados de acordo com as opiniões e sentimentos dos colaboradores, seguida do planejamento e implantação das ações que possam desenvolver os colaboradores para maior eficiência nos seus relacionamentos e na busca de resultados.

Metodologia:

- Reunião da empresa consultora com a empresa-cliente
- Aplicação dos questionários
- Tabulação e análise
- Apresentação de resultados para os dirigentes da empresa-cliente
- Apresentação dos resultados e plano de ação para todos os colaboradores da empresa-cliente

Tópicos-chave analisados, sob a percepção individual dos funcionários:

1. Avaliação do ambiente interno de trabalho
2. Relacionamento do colaborador com o superior imediato
3. Impressões dos funcionários sobre a diretoria da empresa
4. Avaliação do nível de trabalho em equipe
5. Informações disponíveis para a realização do trabalho
6. Imagem da empresa, sob a perspectiva dos funcionários
7. Qualidade presente no atendimento interno e externo de trabalho
8. Auto-avaliação do perfil de competitividade profissional no mercado
9. Oportunidades de desenvolvimento oferecida na empresa
10. Conhecimento e satisfação do nível de remuneração recebido
11. Nível de satisfação dos benefícios oferecidos pela empresa
12. Nível de realização profissional do funcionário na empresa
13. Contribuição, reconhecimento e valorização das idéias
14. Satisfação com a qualidade de vida profissional e pessoal

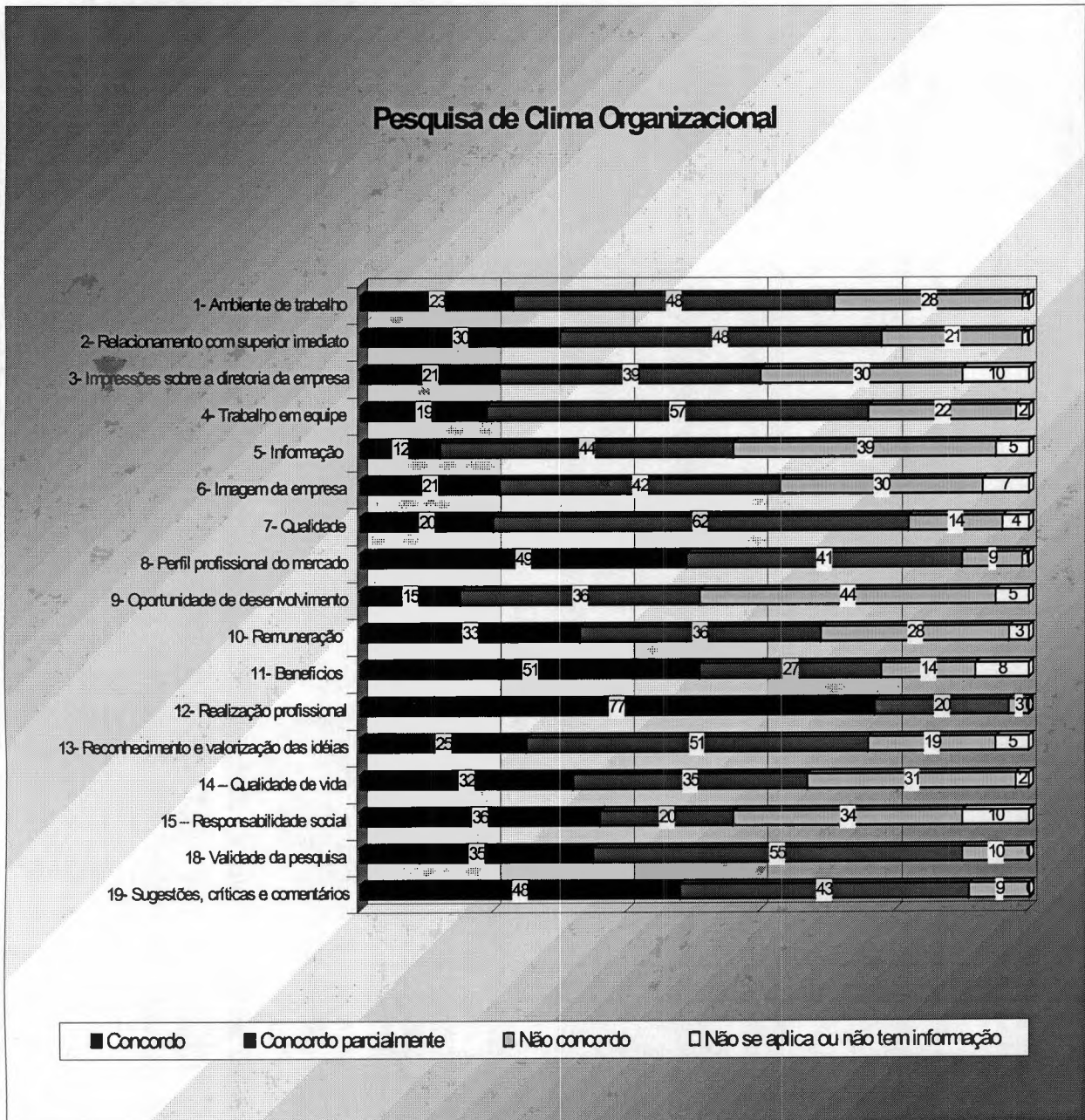
15. Reconhecimento das responsabilidades sociais da empresa
16. Citação das principais características que agradam e desagradam na empresa
17. Impressão geral quanto ao ambiente e ao trabalho na empresa
18. Validade da pesquisa quanto às perguntas como os resultados esperados
19. Abertura para sugestões, críticas e comentários

Codificação das respostas:

- 0 - Não se aplica à minha função ou não tenho informação sobre isso
- 1 - Não concordo
- 2 - Concordo parcialmente
- 3 - Concordo

Resultados: Codificação das respostas

O resultado abaixo é a síntese da análise quantitativa da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa em estudo, com base num questionário contendo os tópicos acima mencionados.



Apêndice D

Assessment – Avaliação de Competências

Objetivo:

Identificação dos *gaps* de competências necessárias e medidas de cada um dos colaboradores da empresa-cliente, seguida das recomendações de desenvolvimento para o alinhamento das divergências encontradas.

Metodologia:

1. Levantamento das competências necessárias para cada uma das posições na empresa, com definição dos níveis mínimos esperados.
2. Pesquisa das competências encontradas nos colaboradores da empresa-cliente. Ferramentas utilizadas: Definição de grade de competências, dinâmicas de grupo, teste psicotécnicos, questionários e entrevistas individuais.
3. Comparação das competências encontradas, em função dos níveis esperados para exercício dos cargos.
4. Recomendações de desenvolvimento para o alinhamento das divergências encontradas.

Competências Analisadas – os indicadores de competência avaliados foram:

1. Análise e solução de problemas – A capacidade de identificar o problema, descobrir causas, avaliar alternativas e resolvê-lo, comprometendo-se com os resultados da organização.
2. Assumir riscos – A capacidade para analisar e avaliar o retorno a ser obtido ao se assumir riscos, garantindo-se o equilíbrio entre ser ousado e conservador, de modo a trazer resultados positivos para a empresa.
3. Auto-desenvolvimento – A iniciativa de busca por saber mais sobre sua área de atuação, criando oportunidades de aprendizagem para manter-se à frente em seu segmento.

4. Capacidade de organização - A capacidade de trabalhar com método e ordem, de distribuir adequadamente o tempo e as tarefas, com relação às responsabilidades assumidas, objetivando o alcance dos resultados.
5. Colaboração – O interesse e disponibilidade para colaborar com outras pessoas na realização dos trabalhos em equipe e na consecução de objetivos. Ajuda espontânea.
6. Comunicação – A capacidade de organizar e apresentar idéias de modo claro e eficaz, tanto verbalmente quanto por escrito, verificando o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas. Capacidade para escutar e entender as informações recebidas.
7. Conhecimento do mercado e concorrentes – O conhecimento dos conceitos que motivam a geração de novos projetos aos clientes de sua empresa. Conhecer os concorrentes, dizendo com exatidão o comportamento dos mesmos frente às tendências do mercado.
8. Capacidade de influenciar – A capacidade de influenciar indivíduos e grupos a seguirem comportamentos adequados ao contexto e alcançar objetivos específicos.
9. Criatividade – A capacidade de desenvolver raciocínio lógico e abstrato, através da organização coerente de idéias, para solução de problemas, criando alternativas e antevendo resultados.
10. Disciplina e organização das ações – A capacidade de envolver os níveis gerenciais de forma que as decisões sejam tomadas a tempo. Colaboração para a eliminação da burocracia, atuando efetivamente em todas as resoluções.
11. Foco no cliente – A produtividade na resposta aos requerimentos de clientes externos ou internos. Cumprimento dos compromissos com seus clientes, ação para aumentar a satisfação dos mesmos, eliminando barreiras e ineficiência.
12. Liderança – A capacidade para direcionar as ações de indivíduos e grupos, visando a realização de objetivos. Capacidade de ver processos, pessoas e resultados, adotando postura tipo *coach*. Ser visto como referência dentro do grupo e na condução dos trabalhos.

13. Orientação para os negócios – A capacidade para formular e articular ações em sua área de atuação para consecução de objetivos e diretrizes estratégicas estabelecidas pela empresa. Visão tática e estratégica.
14. Relacionamento – A capacidade para se integrar às pessoas, adaptando-se a estilos e personalidades variadas, criando empatia e estabelecendo convívio e relacionamento saudáveis. Dar e receber *feedback*.
15. Solução de conflitos – A capacidade de solucionar problemas interpessoais, através da habilidade em relações humanas, desenvolvendo atitude favorável no relacionamento com os pares, superiores e subordinados.
16. Tomada de decisão – A capacidade para tomar decisões no tempo adequado, de forma rápida, ponderada, segura e inovadora, analisando a oportunidade, viabilidade e urgência de decisão.
17. Transformar idéias em soluções – A capacidade para concretizar projetos.
18. Venda consultiva – A habilidade para desenvolver e acompanhar a venda da integração de sistemas e serviços. Conhecimento e entendimento dos requerimentos do cliente, gerando soluções técnicas que excedam as expectativas deste e que superem as soluções da concorrência.
19. Visão sistêmica – O domínio de conhecimentos técnicos específicos para resolver a situação como um todo, sem deter-se em detalhes, sendo esses delegados aos técnicos.
20. Gosto por vender – A identificação com a área comercial, revelando gosto por desafios, postura pró-ativa e ambição.
21. Formar Relacionamentos – A capacidade de expandir relacionamentos fora da empresa, com foco comercial, a fim de identificar oportunidades de negócio e concretizar resultados.

Níveis de avaliação:

- | | |
|-----------|--|
| Baixo | – possui pouca experiência, requerendo treinamento adicional. |
| Médio | – aplica a competência sem supervisão, porém requer treinamento adicional. |
| Alto | – pode assessorar ou ensinar outras pessoas na aplicação da competência. |
| Excelente | – é reconhecido como um especialista na competência. |

Resultado geral das competências analisadas:

O resultado abaixo é a síntese da análise quantitativa do *assessment* realizado na empresa em estudo, com base nas metodologias citadas anteriormente. O resultado numérico reflete a média ponderada dos níveis de avaliação.

