

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

ANDRÉ BASTOS VIEIRA CASTELLO BRANCO

**FACILITADORES E BARREIRAS EXISTENTES NA IMPLANTAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS: O CASO DO PRÉ-SAL NA PETROBRAS**

**RIO DE JANEIRO
2016**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

ANDRÉ BASTOS VIEIRA CASTELLO BRANCO

**FACILITADORES E BARREIRAS EXISTENTES NA IMPLANTAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS: O CASO DO PRÉ-SAL NA PETROBRAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Vasconcelos

RIO DE JANEIRO

2016

Castello Branco, André Bastos Vieira

Facilitadores e barreiras existentes na implantação das estratégias: o caso do pré-sal na Petrobrás / André Castello Branco. – 2016.

61 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Flávio Carvalho de Vasconcelos.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Pré-sal. 3. PETROBRAS. I. Vasconcelos, Flávio Carvalho de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.401



ANDRÉ BASTOS VIEIRA CASTELLO BRANCO

**FACILITADORES E BARREIRAS EXISTENTES NA IMPLANTAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS: O CASO DO PRÉ-SAL NA PETROBRAS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 05/12/2016.

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Flavio Carvalho de Vasconcelos
Orientador (a)



Alvaro Bruno Cyrino



Sérgio Eduardo de Pinho Velho Wanderley



Luis Fernando Filardi Ferreira

AGRADECIMENTOS

Sempre pensei que o agradecimento nas dissertações de mestrado tivesse um certo exagero dos autores. Não tem. Depois do esforço de colocar as suas ideias no papel de forma organizada, você vê como um pequeno grupo de pessoas foi fundamental para vencer esse desafio.

O meu principal agradecimento vai para a minha esposa, Claudia Arakaki, que com sua paciência oriental, soube compreender todos os meus momentos de ausência e onde cuidou da casa e das crianças, para que eu pudesse escrever. Foi também ela responsável por revisar o meu texto com o seu português impecável.

Ao meu orientador Prof. Flávio Vasconcelos, que com a sua agenda lotada de reuniões e viagens, sempre me recebeu bem e com atenção, todas as vezes que o procurei.

Ao Prof. Álvaro Cyrino, o qual também sempre esteve aberto a conversar sobre os meus eternos questionamentos sobre implantação de estratégias e por que isso é tão pouco abordado.

Aos meus colegas do MEX 2015, uma turma de mentes brilhantes, e que sempre se ajudou incondicionalmente.

A Letícia e ao Rodrigo, meus filhos, que iluminaram os meus momentos de descanso.

“Vale lembrar que não há nada mais difícil de executar e perigoso de manejar (e de êxito mais duvidoso) do que a instituição de uma nova ordem de coisas. Quem toma tal iniciativa adquire a inimizade de todos os que são beneficiados pela ordem antiga, e é defendido sem muito calor por todos os que seriam beneficiados pela nova ordem”.

Maquiavel

RESUMO

Predominam no mercado os livros e artigos acadêmicos de estratégia que nos ensinam a formular estratégias. Pouco são aqueles que ensinam a transformar estratégias em ação, em como implementá-las. Esse é um estudo de caso que analisa a Petrobras durante o período de 2008 e 2013 quando a empresa desenvolveu as iniciativas estratégicas para a exploração do pré-sal. É o objetivo desse estudo de caso analisar dentro das estratégias iniciais formuladas pela Petrobras para a exploração e produção do pré-sal, o que facilitou e o que representou barreiras à implantação. Na primeira fase, a pesquisa adotou como modelo referencial os facilitadores e as barreiras identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) no processo de implantação das estratégias. Foi também realizado uma revisão dos principais autores que abordaram o tema de implantação das estratégias e seus fatores potenciais que influenciam esse processo. Na segunda fase, realizou-se uma pesquisa qualitativa com funcionários da Petrobras escolhidos por acessibilidade e envolvidos com projetos estratégicos relacionados ao pré-sal. Concluiu-se que os principais fatores identificados e que influenciaram o processo de implementação das estratégias do estudo de caso foram a “ausência de priorização de atividades”, “comunicação inadequada ou confusa”, “existência de silos organizacionais” e “falta de clareza dos objetivos estratégicos”. Apesar da cultura de processos e o conhecimento técnico para implantar as estratégias permeasse a organização, foi identificado nas entrevistas que a existência de silos organizacionais e a ausência da priorização das atividades de forma coordenada entre as gerências foram fatores que representaram barreiras significativas à implantação das estratégias. Um dos fatores identificados em campo e no trabalho de pesquisa de D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) mas que não aparece no restante da revisão bibliográfica, é de que as estratégias que falhavam ao longo da sua execução não eram abortadas, com o objetivo de realocar recursos e esforços. Esse fato novo no âmbito da implementação de estratégias para empresas nacionais pode representar uma nova métrica a ser monitorada para o sucesso das implantações.

Palavras-chave: Implantação de Estratégias, Implementação de Estratégias, Pré-sal, Petrobras, Facilitadores e Barreiras.

ABSTRACT

Market is dominated by the books and articles that teach us how to develop a strategy. Very few about how to actually implement one. This is a case study of Petrobras between 2008 and 2013 when the organization had developed strategic initiatives and projects to enable pre-salt exploration. The objective of this case study is to verify during the implementation the main facilitators and barriers that transform strategies into results inside de organization. In the first phase, the research adopted as a reference model the facilitators and barriers identified by D. Sull, Homkes and C. Sull (2015) for strategies implementation. It was also reviewed the main authors who addressed the issue of strategies implementation and the potential factors that influence this process. In the second phase, there was a qualitative research with ten Petrobras employees that worked in strategic projects related to the pre-salt exploration. It was identified that the main factors that influenced the strategy implementation of the case study were the "lack of activities prioritization," "inadequate or confusing communication", "existence of organizational silos" and "unclear strategic objectives". The culture of using processes, technical knowledge and tools to implement strategies, it was identified during interviews but the existence of organizational silos and lack of activities prioritization between departments were factors that represent significant barriers to implementation of strategies. One of the factors identified in the research field and on the research work of D. Sull, Homkes and C. Sull (2015) but does not appear in the rest of the literature reviewed is that companies fail to kill unsuccessful strategies during their execution with the objective of reallocating resources and efforts. This new fact in strategies implementation research field may represent a new metric to be monitored by national companies for the success of a strategy implementation.

Key words: Strategy implementation, pre-salt, Petrobras, Facilitators and Barriers

LISTA DE FIGURAS

Figura 3: Investimento total registrado no relatório anual da Petrobras.....	16
Figura 1: Processo da Gestão da Estratégia	19
Figura 2: Relação entre o tamanho da organização e dos componentes do Gerenciamento..	28
Figura 4: Relação da quantidade de entrevistados por cargo.....	40
Figura 5: Em quem os entrevistados confiavam ao realizar alinhamentos	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores identificados na revisão bibliográfica	30
Tabela 2: Relação de entrevistados por departamento.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores influenciadores identificados na literatura e os encontrados em campo	48
--	----

LISTA DE ABREVIACÕES

BSC	<i>Balanced Socorecard</i> . É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School.
E&P	Exploração e Produção. Unidade de negócio da Petrobras responsável por conduzir todo o processo de busca do óleo, perfuração e extração.
DIP	Documento interno Petrobras. É um memorando interno que registra, por meio de um sistema disponível aos funcionários, a tomada de decisões de uma ou mais gerências.
GT	Grupo de trabalho. Comitê interno montado para se estudar ou determinado assunto ou para apoiar a condução de um determinado projeto.
SINPEP	Sistema Integrado de Padronização Eletrônica de Processos. Ferramenta da Petrobras que funciona como o repositório dos processos da companhia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 O Problema do Estudo	12
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Relevância do Tema	13
1.3.1 Delimitação do Estudo.....	15
1.3.2 A Empresa.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Estratégia.....	17
2.2 Modelos de Implantação	17
2.3 Derivando as Iniciativas Estratégicas.....	20
2.4 Barreiras à Implantação das Estratégias	22
2.5 A Execução do Planejamento Inicial e a Liderança.....	24
2.6 Alinhamento entre as partes	26
2.7 Velocidade na Implantação.....	27
2.8 Fatores que Influenciam o Processo de Implantação.....	29
2.8.1 Fatores Identificados por Donald Sull	30
2.8.2 Fatores Identificados na Literatura Geral.....	31
2.8.3 Fatores Identificados por Autores Brasileiros.....	33
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	35
3.1 Tipo de Pesquisa.....	35
3.2 Campo de Análise e Seleção de Sujeitos	36
3.3 Coleta de Dados.....	37
3.3.1 Etapa 1: Pesquisa Bibliográfica	37

3.3.2	Etapa 2: Pesquisa de Campo Qualitativa	39
3.3.2.1	Elaboração do Roteiro para a Coleta de Dados.....	39
3.3.2.2	Relação dos Entrevistados	39
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1.1	Qualificação dos Entrevistados	40
4.1.2	O Modelo Petrobras de Cascadeamento das Estratégias.....	41
4.1.3	Principais Fatores que Representam Barreiras e Facilitadores.....	41
4.1.3.1	(Fator 1) Facilitador: Existência de Conhecimento e Ferramentas ...	41
4.1.3.2	(Fator 2) Barreira: Ausência de Priorização das Atividades	42
4.1.3.3	(Fator 3) Barreira: Falta de confiança nos Alinhamentos.....	43
4.1.3.4	(Fator 4) Barreira: Falta de Clareza nas Estratégias	44
4.1.3.5	(Fator 5) Barreira: Comunicação Inadequada	45
4.1.3.6	(Fator 6) Barreira: Existência de Silos Organizacionais	46
4.1.3.7	(Fator 7) Barreira: Estratégias não são Abortadas Quando Falham	47
4.1.4	Análise Global dos Resultados	47
5.	CONCLUSÃO	52
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	ANEXOS	59
	ANEXO A:	59
	Roteiro para entrevista semiestruturada	59

1. INTRODUÇÃO

1.1 O Problema do Estudo

Em um mundo onde a competição ocorre em escala global, novos modelos de negócio e competidores têm a capacidade de surgir em qualquer ponto do planeta e colocar em xeque estruturas há muito já estabelecidas.

O IBCG (2013) afirma que as empresas de capital aberto tenham um planejamento estratégico formal para evidenciar os rumos que o dinheiro do acionista está tomando e que caminhos a empresa pretende seguir. A grande empresa moderna é guiada, em sua maior parte, por estratégias formais da alta direção. De acordo com D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), ter agilidade e capacidade de implantar, com efetividade, estratégias nas grandes empresas é fundamental para a sobrevivência do negócio. Apesar de algumas evidências, a implementação é um enigma e fonte de frustração em muitas empresas (NOBLE, 1999). Para se conseguir, a partir de um conjunto de estratégias planejadas chegar a suas realizações, existe um longo e tortuoso caminho a percorrer. Poucas são as estratégias definidas pela alta direção que conseguem sair do papel e serem realmente implantadas.

Donald Sull, professor do MIT Sloan School of Management, publicou um artigo em 2015 em parceria com Rebecca Homkes e Charles Sull de nome *Why Strategy Execution Unravels and What to Do About It*. Esse artigo é resultado de uma pesquisa para entender como grandes organizações podem executar suas estratégias de forma mais eficaz. Para isto, foram entrevistados 7.600 gerentes de 262 empresas nos Estados Unidos, Europa e Ásia (a América Latina não fez parte dessa amostra). Do resultado dessa pesquisa, surgiram alguns entendimentos sobre como melhor implantar estratégias nas organizações. O processo de implantação de estratégias na grande empresa, como indicam pesquisas realizadas neste estudo, raramente obtém êxito superior a 20% (SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C., 2015). Isso demonstra o grande *gap* existente entre o que se planeja e o que efetivamente se executa.

De acordo com publicação do ranking da Economatica publicado no jornal Valor Econômico (2016), a Petrobras é a segunda maior empresa de capital aberto no Brasil. No seu relatório anual, a Petrobras possui como meta para 2030 ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia no mundo. Projetos na área de petróleo e gás demandam uma grande quantidade de recursos financeiros e nascem de estratégias que trabalham obrigatoriamente

com visão de longo prazo, uma vez que devem atender ao ciclo de maturação de projetos de exploração e produção.

O período de análise escolhido se iniciou um ano após o anúncio da descoberta do pré-sal em 2008 até o ano de 2013. Durante esse período a Petrobras apresentou um expressivo plano de investimentos que chegou a alcançar US\$ 230 bi (figura 3). A partir de 2014 houve um forte corte de recursos por conta das investigações na empresa,

Nesse contexto, o presente trabalho busca analisar o tema respondendo à pergunta: dentro das estratégias iniciais formuladas pela Petrobras para a exploração e produção do pré-sal, o que facilitou e o que representou barreiras à implantação?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desse trabalho foi realizar um estudo de caso na Petrobras, tomando como base as estratégias executadas pelos funcionários para viabilizar a exploração do pré-sal. Buscou-se identificar os fatores que representaram facilitadores, bem como as barreiras que foram encontradas para a implantação das estratégias.

Para atingi-lo, foram abordados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar os fatores internos da Petrobras contribuíram como facilitadores para implantar os objetivos estratégicos.
- b) Analisar quais os fatores internos da Petrobras que representaram barreiras à implantação.

1.3 Relevância do Tema

O pensamento americano moderno sobre administração representa o berço da literatura de estratégia. É de lá que vem os principais modelos aplicados mundialmente. D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) mencionam o fato de que existem milhares de livros e artigos com modelos que nos ensinam a formular estratégias: como definir missão, visão, valores da organização, estruturar o planejamento estratégico e monitorar a sua execução. Poucos são, contudo, os livros e artigos que tematizam o processo específico da execução: como executar e que caminhos seguir para implantar as estratégias definidas para as organizações.

Estudos têm identificado que de dois a três quartos das grandes empresas lutam internamente para implementar as suas estratégias (SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C., 2015). Encontrarmos um caminho mais claro sobre como melhor implementar as estratégias nas empresas, transformando estratégias em resultados, é o que instigou o pesquisador a mergulhar nesse tema.

Grandes empresas têm dificuldades em engajar as equipes na execução das estratégias. Equipes tentam dividir o seu tempo entre as atividades operacionais do dia a dia, e as atividades relacionadas à implantação das estratégias (KAPLAN e NORTON, 1997). A impressão sugerida é a de que esse é um fenômeno somente do cenário empresarial brasileiro. De acordo com D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) os executivos atribuem a execução deficiente das estratégias à falta de alinhamento dentro da estrutura organizacional, assim como uma cultura de baixa performance. Na maior parte das empresas, existem atividades e departamentos que se alinham aos objetivos estratégicos, mas são aqueles funcionários que, individualmente, alcançam os seus números dentro das suas metas que são frequentemente recompensados.

Mesmo com um cenário problemático na implementação das estratégias, esse tema tem sido pouco explorado, e a maior parte do que se tem escrito se apresenta como receitas prontas para serem seguidas. Dentro desse *gap*, a literatura de *pop management* tem se destacado por trazer manuais deste tipo para solucionar problemas de implementação. Uma das definições existentes do conceito de *pop management* vem de Wood Jr e Paula (2002), caracterizando-se por livros e revistas produzidos pela mídia de negócios para consumo rápido pelo leitor.

As estratégias no setor de petróleo levam um longo período de tempo até se tornarem realidade. Para que a exploração e produção possa ser iniciada em um campo, existe uma grande coordenação de pessoas e projetos, que deve ocorrer de forma bem-sucedida para que as estratégias propostas possam se tornar realidade e, com isto, tornar o campo produtivo e rentável. O conjunto de estratégias escolhidas pela Petrobras para o pré-sal representa um universo particular. De acordo com o Relatório Anual da Petrobras (2010), a exploração do pré-sal teve a característica de mobilizar um grande número de recursos financeiros e de pessoal, registrando em 2010 o montante de US\$ 224 bilhões. Compreendendo diferentes estratégias para viabilizar o pré-sal, esse complexo cenário é rico em informações sobre a dinâmica do conjunto de decisões para a implantação de estratégias.

1.3.1 Delimitação do Estudo

O estudo aborda os fatores internos da Petrobras que representaram facilitadores e barreiras para a implantação das estratégias do pré-sal.

Não procurou-se analisar as possíveis implicações da lava jato na implantação das estratégias do pré-sal. A pesquisa também tem como limitação não ter entrevistado Diretores da Petrobras, para que esses façam parte da sua amostra.

1.3.2 A Empresa

A Petrobras é uma empresa é uma empresa estatal de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo Federal. É a maior empresa petrolífera do Brasil. Foi criada no Governo de Getúlio Vargas em 1953.

A Petrobras se caracteriza no seu perfil como uma sociedade anônima, de capital aberto e que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. A Petrobras está presente nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis (PETROBRAS, 2015).

De acordo com documento publicado pelo IPEA, Moraes (203), menciona que a Lei nº 12.276, de 30 de junho de 2010, autorizou a União a ceder onerosamente à Petrobrás o exercício das atividades de pesquisa e a lavra de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos em áreas não concedidas localizadas no pré-sal, dispensando-a de licitação. Como contrapartida pela referida cessão, o mencionado ato legal determinou que o pagamento devido pela Petrobras fosse efetivado prioritariamente em títulos da dívida pública mobiliária federal, precificados a valor de mercado. Resta claro, por conseguinte, que essa operação configura uma antecipação de recursos da União.

Desta maneira, afirma Moraes que

O contrato de cessão onerosa, que foi celebrado em 03 de setembro de 2010, relacionou seis áreas definitivas (Florim, Franco, Sul de Guará, Entorno de Iara, Sul de Tupi, Nordeste de Tupi) e uma contingente (Peroba), bem como estabeleceu o valor inicial do barril de petróleo equivalente em US\$ 8,51. Pelo direito de

explorar e produzir petróleo e gás natural nessas áreas, a Petrobras pagou à União R\$ 74,8 bilhões (MORAIS, 2013, p?).

O período pesquisado se inicia um ano após a descoberta do pré-sal, indo de 2008 a 2013 (marcado em vermelho no quadro abaixo), onde os investimentos foram mais fortes no pré-sal.

Conforme declaração dos próprios funcionários nas entrevistas, esse período se caracterizou por ter um grande volume de iniciativas estratégicas a serem implantadas na organização, tal como conferimos na figura a seguir:

Ano	Investimento em US\$	Fatos relevantes mencionados no Relatório Anual
2006	87 bi	Publicação do Plano de negócios 2007-2011
2007	87 bi	Descoberta do pré-sal. Publicação da nova Visão para, em 2020, a Petrobras ser uma das cinco maiores petrolíferas do mundo
2008	174 bi	Revisão e publicação do Plano de negócios 2009-2013
2009	174 bi	Execução do Plano de negócios 2009-2013
2010	224 bi	Revisão e publicação do Plano de negócios 2010-2014
2011	224 bi	Execução do Plano de negócios 2011-2015.
2012	236 bi	Plano de negócios 2012-2016. Assume Graça Foster
2013	220 bi	Revisão e publicação do Plano de negócios 2014-2018
2014	87bi	Lava-jato é mencionada no relatório. Visão é revisada, mudando a meta de estar entre as cinco maiores para 2030. O parecer da auditoria atrasa e é publicado em fevereiro de 2015.
2015	98 bi	Revisão e publicação do Plano de negócios 2015-2019 com ajustes. Aldemir Bendime assume a Presidência.
2016	20bi	Pedro Parente assume a presidência. Relatório anual ainda não foi publicado. Valor de investimento é estimado.

Figura 1: Investimento total registrado no relatório anual da Petrobras

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

As teorias clássicas que tratam de estratégia têm a sua origem na década de 1960, com publicações de autores como Alfred Chandler(1990). Com o livro *Strategy and Structure*, Chandler(1962) trouxe o termo para a área de negócios. Kenneth Andrews(1997) e Igor Ansoff (1994) também influenciaram a consolidação do conceito de estratégia, através de sua disseminação no âmbito organizacional. A publicação de Alfred Sloan(1990) sobre o seu período na GM, no qual enfatiza o compromisso organizacional com a maximização do lucro, também foi bastante relevante nessa década. Com o início da estratégia clássica, começa a se consolidar o conceito do estrategista como o executivo principal da empresa capaz de visualizar os caminhos futuros da organização (MINTZBERG ET AL. 2006).

Frederick Taylor(1990), por sua vez, afirma que o planejamento é a melhor maneira de elaborar e implementar uma estratégia. No início do século passado, o autor já tratava do uso e benefícios de indicadores de desempenho para a medição e controle de operações. No manual clássico da administração científica de H. B. Maynard é mencionada a fórmula: Administração Científica = Medida + Controle (SOUZA ET AL. 2003).

O livro *Safári da Estratégia*, escrito por Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2014), apresenta características de 12 escolas de estratégias diferentes, o que mostra a fragmentação que o tema encontrou no meio acadêmico. Apesar dessa diversidade, continuamos hoje sabendo muito mais sobre a formulação das estratégias do que sobre como implantá-las (HREBINIAK, 2005). Não por acaso, portanto, encontramos empresas extremamente bem-sucedidas em seus setores de atuação, mas com dificuldades em realizar suas estratégias (ALTINKEMER ET AL, 2011).

2.2 Modelos de Implantação

A estratégia é fundamental para o sucesso de um negócio. Assumindo que as empresas operam de forma racional, esperamos que elas se esforcem para implantar as suas estratégias para melhorar a sua performance. A performance pode ser medida de diferentes formas, tais como produtividade, performance financeira, valorização das ações em bolsa, entre outras. O que é possível notar nas empresas é uma grande dificuldade de diferentes

setores de organização para entender, interiorizar e aplicar as orientações estratégicas no seu dia a dia de trabalho (HERRERO, 2015).

A dificuldade do alinhamento dos empregados das empresas à estratégia da organização, continua, bem como a sua implementação, tem sido observada por muitos autores (HERRERO, 2015). Essa dificuldade é ressaltada pelos principais críticos do planejamento estratégico, como Tom Peters (1989), Mintzberg (2014) e James Brian Quinn (2006). Suas críticas se referem ao fato de que o planejamento estratégico separa pensamento e ação, o que aumenta a dificuldade de se colocar em prática um conceito tão abstrato como estratégia.

De acordo com Herebiniak (2005), quase todas as teorias de gestão estratégica e os sistemas de planejamento corporativo são baseados em uma hierarquia estratégica, na qual metas corporativas guiam as estratégias das unidades de negócio e, por sua vez, as estratégias das unidades de negócio guiam as táticas funcionais. Nessa hierarquia, continua Herebiniak(2005), a alta gestão composta por gerentes seniores e diretores, criam as estratégias e os níveis mais baixos a executam.

O fato de essa dicotomia entre formulação e implementação existir e ser amplamente aceita é altamente problemático. Uma hierarquia estratégica mina a competitividade ao promover uma visão elitista da gestão, que tende a descredenciar a maioria das organizações. Os funcionários não conseguem identificar as metas corporativas, muitas vezes por não entenderem e, outras vezes, focam profundamente na tarefa diária de se tornarem mais competitivos (HREBINIAK, 2005; LAMPEL; MINTZBERG; QUINN, 2014; MINTZBERG ET AL., 2006).

Robert Kaplan e David Norton (1997) veem a raiz do problema em um conjunto de fatores integrados entre si: a estratégia é abstrata, a alta administração tem dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos para a organização, e as pessoas têm dificuldades para entender o significado da estratégia e os sistemas gerenciais. Por não estarem alinhados à estratégia os funcionários da empresa, por exemplo, podem criar barreiras a sua execução. O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, buscou traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada (KAPLAN; NORTON, 1997; HERRERO, 2005).

Coutinho e Kallás (2005) estruturaram o modelo abaixo para o processo de gestão da estratégia para as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard*:

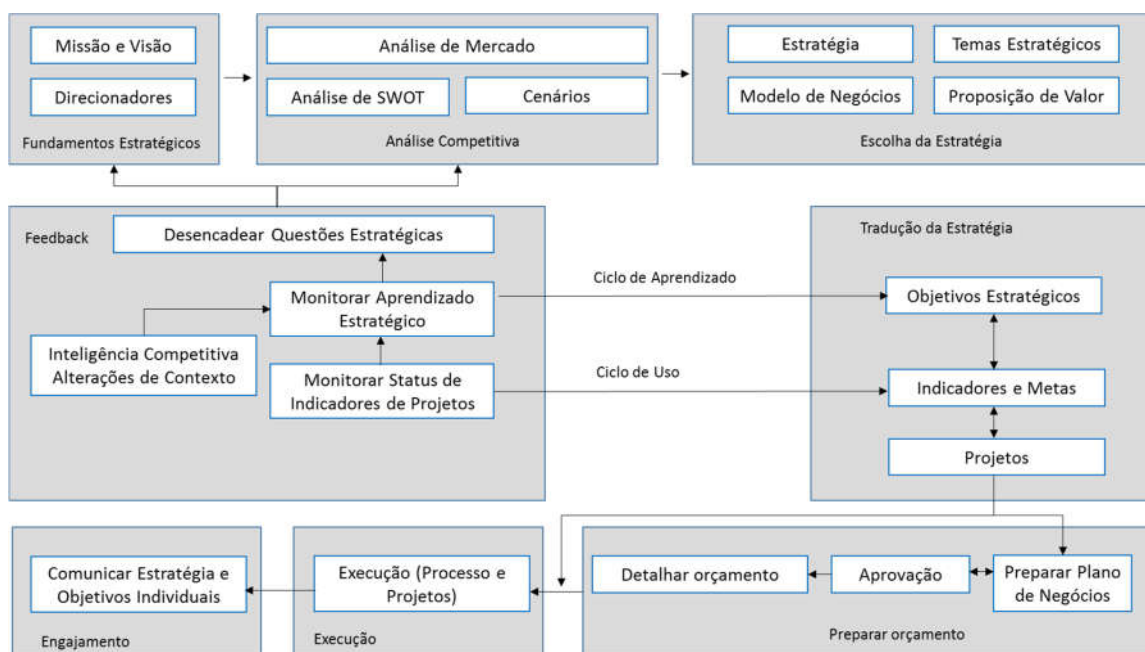


Figura 2: Processo da Gestão da Estratégia

Fonte: Coutinho e Kallás, 2005

Coutinho e Kallás (2005) mencionaram que a formulação da estratégia ocorre na parte superior, nos processos relacionados a fundamentos estratégicos, análise competitiva e escolha da estratégia. A tradução da estratégia ocorre na parte direita da figura, onde, efetivamente, as estratégias são cascadeadas em objetivos, indicadores e projetos estratégicos. O *feedback*, localizado na parte esquerda da figura, é onde ocorrem os processos relacionados ao monitoramento e aprendizado estratégico da implantação da estratégia. As áreas de tradução e *feedback* contêm as atividades que fazem a ligação entre estratégia e operações. A execução da estratégia efetivamente ocorre nas duas caixas localizadas no canto esquerdo da figura, denominadas engajamento e execução.

2.3 Derivando as Iniciativas Estratégicas

A frequência com que os departamentos se reúnem para discutir estratégias varia muito de empresa para empresa. Segundo D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), empresas exigem dentro da sua rotina operacional, relatórios semanais que medem o avanço da implantação de estratégias nas organizações por meio de informes gerados pelas equipes e por sistemas de controles de acompanhamento e performance. Por outro lado, há outro conjunto de empresas que opera de forma intuitiva, por meio de ações improvisadas e com um alinhamento informal entre as partes.

A grande maioria das empresas pesquisadas por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), mencionam que implementam as suas estratégias da seguinte forma: (i) transformando estratégias em objetivos, (ii) cascadeando esses objetivos pelos responsáveis dentro da estrutura organizacional da empresa, (iii) medindo o progresso de cada responsável, (iv) premiando a boa performance daqueles que atingiram esses objetivos. D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) identificaram ainda que as grandes empresas usam ferramentas como gerenciamento por objetivos, as BSC (*balanced scorecards*). Tais ferramentas são utilizadas para melhorar o alinhamento entre as atividades e a estratégia ao longo da estrutura organizacional. Executivos que participaram dessa pesquisa acreditam que execução equivale a alinhamento e que uma falha na execução representa uma quebra no processo de conectar estratégia à ação em cada nível da organização.

De acordo com Altinkemer, Ozcelik E Ozdemir (2011), ao elaborar estratégias, executivos preparam um plano detalhado ou exigem de suas equipes que o façam, descrevendo o que deve ser feito, quando deve ser feito, por quem deverá ser feito e com que recurso. No setor de petróleo e gás e, de forma mais específica, no trabalho de exploração do pré-sal, planejamentos detalhados representam a essência dos projetos de engenharia. As complexidades tecnológicas para se produzir petróleo em águas profundas foram resolvidas ao longo do tempo pela Petrobras por meio de amplos programas de capacitação tecnológica. Essa capacitação, desenvolvida desde o primeiro momento em que se iniciaram as pesquisas para a exploração e produção no mar, foi o que preparou o caminho para as recentes descobertas de petróleo nas águas geológicas profundas do pré-sal, nas Bacias de Santos e Campos (MORAIS, 2013).

De acordo com Mintzberg (1994), um planejamento não gera comprometimento automático. A armadilha mais conhecida do planejamento diz respeito a esse

comprometimento. A suposição é de que basta contar com o apoio e participação da alta administração e tudo irá bem.

É comum encontrarmos na literatura de *pop management* a descrição de casos em que membros da alta gestão alcançam o sucesso na implementação das suas estratégias, gerenciando as iniciativas e monitorando pessoalmente as ações dos seus gerentes. De acordo com Sull e seus coautores (2015), isso reforça a imagem do CEO herói, que do alto da estrutura organizacional gerencia pessoalmente a execução das estratégias. Esse tipo de abordagem pode funcionar e acelerar a implantação das estratégias por um tempo. Por outro lado, no médio e longo prazo, os gerentes se sentem desempoderados de suas funções e desmotivados por conta da tomada de poder feita pelos seus chefes, causando assim sérios problemas na implantação de estratégias futuras.

O planejamento tem uma relação peculiar com a alta administração pois ele sempre se submeteu ao poder de autoridade, ao longo do processo em si. Mintzberg (1994) afirma que o planejamento aceitou uma alta administração toda poderosa e centralizada, que deve juntar as coisas e fazer com que elas aconteçam (em especial, o próprio planejamento).

Na visão de Hamel (1996), empresas têm a percepção de que formular a estratégia é fácil e que difícil é implantá-la. É fácil, quando os objetivos a serem alcançados pelas estratégias não mudam o *status quo* da empresa. Pouca inovação está sendo produzida atualmente pelos departamentos de planejamento estratégico das grandes empresas e, por isso mesmo, muitos deles estão sendo desmobilizados nas grandes corporações. Hamel afirma que existe uma confusão do que é planejamento e da sua respectiva implantação. Empresas de consultoria estão realizando cada vez menos trabalhos de planejamento estratégico e cada vez mais trabalhos de implantação das estratégias.

Implementação não é um tópico popular de discussão entre os gerentes. Executivos seniores gastam semanas investindo em pesquisas de marketing, em serviços de consultoria, e tentando desenvolver planejamentos estratégicos que irão levar suas empresas ao sucesso. No entanto, frequentemente, esses planos não frutificam e os resultados não se materializam (NOBLE, 1999).

2.4 Barreiras à Implantação das Estratégias

Diagnosticar a causa raiz dos problemas de implantação da estratégia não é fácil. O processo de implantação, de acordo com Noble (1999), é normalmente confuso e envolve diferentes departamentos na empresa, podendo alguns desses departamentos estarem localizados em outros continentes. Coordenar ou motivar esses departamentos, fazendo com que todos falem uma linguagem comum e compartilhem os mesmos objetivos, é algo bem difícil de executar. Diferenças de personalidades, problemas de comunicação, disputas por poder e liderança são apenas alguns dos obstáculos que podem dificultar o esforço de implantação da estratégia.

Um estudo conduzido no Reino Unido por O'Regan e Ghobadian (2002), identificou oito principais barreiras existentes. Cinco destas barreiras podem ser consideradas internas: (i) comunicação inadequada, (ii) a implantação demora mais tempo do que o previsto, (iii) baixa capacitação dos empregados, (iv) os objetivos estratégicos não são bem compreendidos pelos empregados, (v) a coordenação das ações de implantação não é efetiva. Três dessas barreiras podem ser consideradas externas: (vi) crises trazem distrações a implantação, (vii) o surgimento de problemas não antecipados, (viii) outros fatores externos que impactam a implantação.

Existem fatores mais gerais que podem atrapalhar na percepção das reais necessidades no momento da implantação de estratégias previamente planejadas. Para Guerreiro e Souza (2015), a existência de divergências na percepção entre gestores operacionais e a alta administração relacionadas à priorização de atividades pode impactar na eficácia desse processo. Tais divergências podem representar um problema de entendimento e processamento de informações, prejudicando a eficácia do processo de gestão organizacional. Essa dificuldade de percepção da real importância das tarefas, afirmam Guerreiro e Souza, é conhecida como dissonância cognitiva (2015, p. 4).

Priorizar atividades e recursos é uma tarefa fundamental para quem deseja implementar um conjunto de estratégias com sucesso. Manter as atividades estratégicas separadas da rotina operacional é, deste modo, fundamental para a evolução das iniciativas estratégicas.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), há diferenças sistemáticas entre as firmas no que toca à forma como elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias. Com isso, afirmam Vasconcelos e Cyrino (2000, p.27), uma alocação de recursos

é relevante, pois pode impactar a noção de concorrência, de modo a deixar de ser entendida apenas entre empresas e passa a ser compreendida entre recursos e competências.

Conferir clareza nas ações é uma das formas de se evitar atitudes dissonantes. O'Regan e Ghobdian (2002) mencionam que o planejamento estratégico é fundamental para o processo de gestão e que pode variar de empresa para empresa por conta de diferentes fatores, tais como o porte da empresa, indústria em que está inserida, entre outros fatores. Os autores mencionam os benefícios de quando o planejamento é formal, pois ele é inserido na agenda corporativa e realizado de maneira sistemática, aumentando a participação e o envolvimento dos funcionários no processo de gestão.

Segundo Anthony e Govindarajan (2011) o processo de gestão formal é importante para implementar a estratégia da empresa, atribuir responsabilidades, comparar o desempenho realizado com o planejado e tomar medidas corretivas ou recompensar os gestores responsáveis. Se enumerarmos em linhas gerais as barreiras mais observadas durante o processo de implementação estão, em ordem decrescente, a falta de comprometimento, de atenção ou de habilidades das lideranças. A atuação das lideranças é fundamental, já que eles trabalham como um agente de mudanças e exercem o papel de protagonistas no momento de pôr em prática as estratégias (GUERREIRO; SOUZA, 2015).

Empresas têm hoje disponíveis um grande aparato de ferramentas, metodologias e sistemas para ajudar na formalização das estratégias e servir como facilitadores para a sua implantação. Apesar disso, Sull e Spinosa (2007) afirmam que iniciativas estratégicas não alcançam sucesso e que tarefas importantes deixam de ser feitas. Algumas das razões citadas são que os empregados não se engajam nas oportunidades e, por não acreditarem nas prioridades da empresa, se tornam insatisfeitos e improdutivos. Desta forma, silos funcionais se formam dentro da estrutura organizacional, dificultando que novas oportunidades de negócios surjam.

Para se atingir mais facilmente os objetivos estratégicos, o alinhamento entre as partes interessadas por atividades e tarefas é considerado pelos executivos como sendo de grande importância, além de servir como forma de suplantiar as barreiras estabelecidas na organização. Sull e Spinosa (2007) observaram que uma das ferramentas utilizadas hoje nas empresas para a coordenação das atividades são os pedidos e promessas feitas entre os funcionários que funcionam como unidades básicas de coordenação de atividades. As assertivas, muito utilizadas por gerentes para essa coordenação, buscam gerar o compromisso com a verdade e implicam em ações futuras consistentes. Conscientes ou não, gerentes criam

uma teia de pedidos, compromissos, assertivas e declarações, que afeta como as pessoas agem dentro das suas organizações.

Uma pesquisa conduzida por Sull e Spinosa (2007, p.5) por dez anos com um grupo de gerentes nos EUA enumerou quatro características que fazem parte de um bom compromisso assumido entre as partes interessadas em implantar uma estratégia: 1) A primeira característica é que boas promessas devem ser feitas em público, ou, ao menos, tornadas públicas. Quando funcionários fazem promessas e assumem compromissos de forma aberta perante seus chefes e pares, fica mais difícil para eles convenientemente esquecer o que foi dito e deixar de fazer o compromisso assumido. Um bom exemplo é na Ambev, em que os gerentes seniores são obrigados a assumir publicamente entre seus pares e chefes cinco objetivos estratégicos, escolhidos por eles, e que deverão ser cumpridos no ano. Esses objetivos assumidos pelos gerentes na Ambev devem preferencialmente estar alinhados à estratégia corporativa; 2) A segunda característica é que uma promessa e compromisso devem ocorrer de forma ativa em sua negociação. Uma vez que discussões de conteúdo vazias e abstratas dificultam uma negociação concreta entre as partes, conversações ativas devem incluir ofertas, contrapropostas, compromissos e recusas; 3) A característica seguinte afirma que uma promessa ou compromisso deve ocorrer de forma voluntária. Em muitas organizações, as pessoas se sentem compelidas a concordar com cada pedido para serem vistas como parte do time ou deixarem seus chefes diretos agradecidos. O compromisso mais efetivo não ocorre por meio de coerção, mas é voluntário – essa efetividade ocorre quando existem opções viáveis para as pessoas dizerem algo mais do que apenas sim ou, ainda, em um grupo de funcionários numa sala, do que concordar com o que é dito pela liderança; 4) A quarta característica é que boas promessas são explícitas, ou seja, quem recebeu o pedido tem a clareza do que foi solicitado. Negociações que têm o cuidado de exercitar a clareza, sem construções abstratas ou solicitações subentendidas, tem maior chance de serem cumpridas.

2.5 A Execução do Planejamento Inicial e a Liderança

Pesquisas apontam que o processo de implementação da estratégia nas organizações, de acordo com Sull, Homkes e Sull (2015), tem dificuldade de alcançar um êxito superior a 20%. A dificuldade em se obter, na prática, os resultados delineados no processo de definição de objetivos e estratégias aponta para a existência de um *gap* entre o que se planeja e o que efetivamente se executa (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015).

Apesar de os temas de formulação e implantação de estratégias serem muito próximos, existem diferenças conceituais entre os dois assuntos. Enquanto o processo de formulação da estratégia foca no que a empresa pode fazer de melhor para enfrentar a competitividade do ambiente em que está inserida, o processo de implementação da estratégia muda o foco da pergunta para o que a organização precisa fazer para ter sucesso com uma estratégia já determinada (BOWER, 1982 apud RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015, p. 62). Mesmo com os processos de planejamento controlados pela alta gestão, Mintzberg et al. (2014) mencionam que as estratégias realizadas nem sempre foram as inicialmente pretendidas, e que não existem planejamentos brilhantes capazes de prever todas as variáveis ao longo da implantação do planejamento estratégico. O mundo real exige pensar à frente e, também, realizar adaptações ao planejamento original durante o percurso. Castor e Suga (1988) reafirmam a inexistência de um pensar e agir independentes, pois não existem pessoas “encarregadas de pensar” e outras “encarregadas e agir”.

Hrebiniak (2005) menciona que um problema básico é que gerentes sabem mais sobre formulação de estratégias do que implementação. Eles são treinados para planejar, não para executar. Na maioria dos cursos de MBA, estudantes aprendem um grande número de ferramentas para a formulação de estratégias e planejamento funcional. Inexistem cadeiras, dentro dos MBA, que tratem da implementação. Esse é um dos diversos motivos pelo qual os gerentes têm tanto apego pelo planejamento inicial e um total desapego pela colocação em prática das estratégias. A ênfase é dada no trabalho conceitual, em especial ao planejamento, e não na prática.

Muitas empresas buscam atalhos na implantação das estratégias ao nortear as suas ações com *benchmarks* de outras empresas do mesmo segmento. Porter (2009) menciona que as empresas tomam essa atitude em busca da eficiência operacional, mas que essa postura é insuficiente. Quanto mais praticam o *bechnmarking*, mais as empresas se assemelham entre si. Quanto mais as empresas terceirizam atividades para prestadores de serviço eficientes, mais genéricas se tornam as atividades. Empresas de consultoria são especialistas em trazer *benchmarks* e receitas para implantar estratégias rapidamente conhecidas como *quick wins*, ou seja, estratégias que trazem retornos rápidos e que, num curto espaço de tempo, podem ser implantadas.

Rodrigues e Teixeira (2015) também dão grande valor ao papel do líder na implantação da estratégia, pois é ele quem desempenha o processo de renovação da estratégia, através de alterações no escopo do negócio, da abordagem competitiva e na construção e aquisição de novas capacidades. O líder capaz de obter sucesso na implantação das estratégias

tem grande capacidade de adaptação. Como um bom planejador, ele possui habilidade de executar, mas também de controlar, permitindo uma condição mais segura no processo de tomada de decisão.

Na literatura de administração, existem diferentes teorias e guias de como se preparar um planejamento inicial para a implantação das estratégias. Hrebiniak (2005) menciona que o desempenho deficiente não está no planejamento, mas na realização. Os planos consistentes movem-se com inconstância ou acabam sucumbindo devido à falta de *know-how* na execução. Soma-se a isso o fato de que a execução toma muito mais tempo do que a formulação da estratégia.

Mintzberg (1987) questiona o excesso de zelo pelo planejamento inicial que as organizações possuem. O autor afirma, que as estratégias do planejamento antecedem às ações que serão implementadas e comenta algumas referências que trataram desse assunto:

Para Drucker, estratégia é ação intencional, para Moore, é a “concepção precedendo ação”. Moore completa quando menciona que “o termo planejamento é muito estático para os nossos propósitos, ao menos que seja qualificado. Planos são feitos para se construir navios. Estratégias são utilizadas para atingir objetivos entre pessoas” (Ibid., p. 136).

Gupta (2003) menciona ainda o quanto um líder transformacional é importante para implementar um planejamento inicial e para desenvolver uma missão de acordo com a declaração de uma empresa. Um líder transformacional é necessário para mobilizar o apoio para a implementação das estratégias contidas em um planejamento.

Porter (2009) coloca em questão quem é melhor para implantar a estratégia. Ao comentar a importância do líder, o autor menciona que o seu papel é amplo e importante. O líder, segundo Porter, deve focar seu cerne na estratégia, na definição, na divulgação da posição exclusiva da empresa, no exercício de opções excludentes e no desenvolvimento da compatibilidade entre atividades. O líder deve proporcionar disciplina às decisões, ao mesmo tempo em que assegura a dispersão organizacional e assegura a diferenciação. Na visão de Porter, os gerentes de níveis inferiores carecem de perspectiva e de confiança para preservar a estratégia. Uma das funções do líder é dar lições de estratégia às demais pessoas da empresa.

2.6 Alinhamento entre as partes

Para que a execução ocorra com sucesso, deve existir um sentimento de pertencimento em todos os níveis de gerência. Dos gerentes do nível executivo para baixo, as

pessoas devem se comprometer e ser protagonistas dos processos e ações que são centrais para a execução da estratégia. O sentimento de pertencimento referente à execução e aos processos de mudança essenciais a ela são necessários para o sucesso. É simplesmente impossível mudar sem o comprometimento das decisões e ações que definem a execução da estratégia (SULL, D.; HOMKES; SULL, C., 2015; SULL; SPINOSA, 2007).

De acordo com Zanini e Migueles (2014) a confiança interpessoal é um elemento central para os contratos relacionais e no momento da construção de alinhamentos sólidos. Zanini e Migueles (2014) afirma que a confiança é um elemento essencial para a execução de específicas tarefas dentro da organização e relevante para que o desempenho dessas tarefas alcance o seu sucesso e diminuindo o custo da transação.

Em ambientes de baixa confiança, pessoas serão mais receosas em realizar investimentos de confiança umas nas outras, porque percebem baixos níveis de motivação nos parceiros de interatividade em adotarem estratégias de reciprocidade e, portanto, maior probabilidade de assumirem prejuízos pessoais. (ZANINI e MIGUELES, 2014)

2.7 Velocidade na Implantação

Implantar uma estratégia com velocidade, minimizando as atitudes procrastinadoras que ocorrem nas grandes organizações é um dos grandes desafios que o ambiente gerencial se coloca. Para Porter (1996), as empresas precisam entender que eficácia operacional não é estratégia. As empresas investiram energia para se tornar mais enxutas e rápidas. A raiz do problema é a falha em distinguir entre eficácia operacional e estratégia.

Muitas ferramentas foram criadas para acelerar a implantação de estratégias. Porter (1996) afirma ainda que a busca por produtividade, qualidade e velocidade, gerou um grande número de ferramentas gerenciais, tais como gerenciamento com qualidade total, competição baseada no tempo, terceirização, etc. As ferramentas tomam o lugar das estratégias e os gerentes pressionam para ocorrerem melhoras em todas as frentes.

O excesso de ferramentas na forma de sistemas também pode representar um problema. Para Castor e Suga (1988), os planejadores tendem a coletar um volume de dados e informações excessivos em relação às necessidades de análise e decisão. É comum os planejadores criarem sistemas redundantes e banco de dados paralelos que são incapazes de gerar informações úteis para a tomada de decisão.

Gareth (2010) menciona que a velocidade da implantação da estratégia pode ser afetada pelo tamanho da empresa. Com mais níveis, a velocidade de comunicação e o poder

de decisão podem ser comprometidos. A figura abaixo ilustra uma pesquisa referente ao tamanho da organização, medido pelo número de funcionários, e a altura da hierarquia vertical. Quando a organização cresce e passa a ter 1.000 membros, é possível que apresente quatro níveis na sua hierarquia. Uma organização com 3.000 membros, pode apresentar sete níveis.

Depois que esse tamanho é alcançado, algo surpreendente acontece: as organizações que integram 10.000 ou mesmo 100.000 funcionários não costumam ter mais de nove ou dez níveis em sua hierarquia. Nas organizações grandes, não se aumenta mais o número de gerentes em cada nível para compensar. (GARETH, 2010)

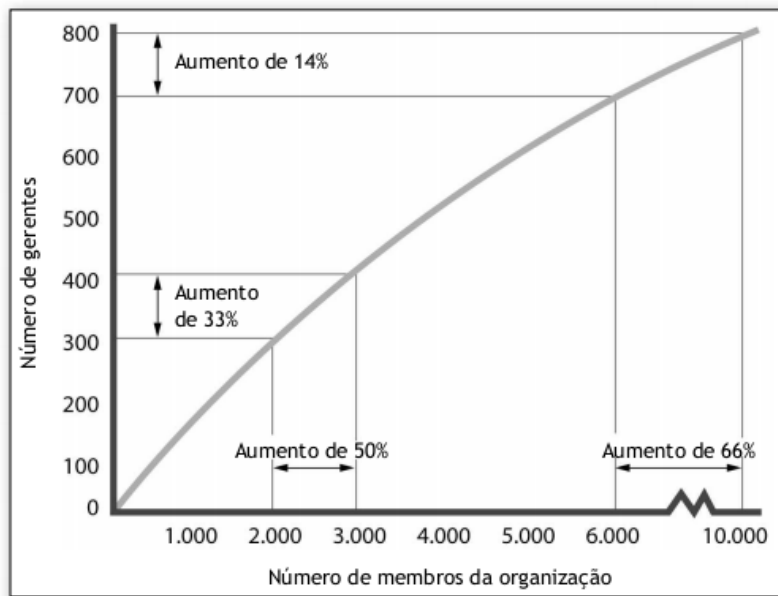


Figura 3: Relação entre o tamanho da organização e dos componentes do Gerenciamento

Fonte: Gareth, 2010

Gareth comenta ainda que as organizações parecem conter o número de gerentes e dos níveis hierárquicos conforme crescem, pois muitos problemas surgem conforme a hierarquia cresce e fica mais alta (Ibid., p. 102). Esses problemas são:

- a) **Problemas de comunicação:** níveis hierárquicos em excesso podem dificultar a comunicação. A tomada de decisão diminui e as estratégias têm dificuldade de serem implantadas. Outro problema é a distorção das informações que fluem para cima e para baixo na cadeia de comando.

- b) **Problema de motivação:** com o aumento de níveis na hierarquia, a diferença na autoridade dos gerentes diminui, assim como a sua responsabilidade. Com grandes hierarquias, também é fácil para os gerentes passar um problema adiante e fugir da responsabilidade.
- c) **Custos burocráticos:** quanto maior o número de gerentes, maior os custos burocráticos.

2.8 Fatores que Influenciam o Processo de Implantação

Apresenta-se a seguir o quadro resumo com os principais fatores identificados nos autores que fizeram parte do referencial teórico.

Foram tomados como referência os fatores identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015). Dentro da metodologia de pesquisa, foram buscados posteriormente os autores que tiveram algum tipo de correspondência com a modelo utilizado como referência de D. Sull, Homkes e C. Sul.

Após o quadro com a revisão bibliográfica, enumerou-se de forma resumida os fatores separados por autor.

Tabela 1: Fatores identificados na revisão bibliográfica

	D. Sull et al (2015)	O'Regan e Ghobadian (2002)	Hrebiniak (2005)	Gareth (2010)	Guerreiro e Souza (2015)	Vasconcelos e Cyrino (2000)	Noble (1999)	Mintzberg et al. (2015)	Kaplan e Norton (1997)
Facilitadores									
Priorizar adequadamente as atividades e os recursos	X				X				
Existencia de confiança entre pares (atribuição de responsabilidades com clareza)	X				X				
Transparencia e clareza nas estratégias	X	X			X				
Estratégias são abortadas quando falham na execução	X								
	X				X				X
Planejamento faz parte da agenda corporativa		X							
Existencia de ferramentas para medir a performance	X				X				
Barreiras									
Ausência de priorização de atividades (coordenação, dissonância cognitiva, alocação de recursos)	X	X	X		X	X	X		X
Falta de confiança nos alinhamentos entre as equipes envolvidas	X								
Comunicação inadequada ou confusa de informações (pessoas, departamentos)	X	X	X	X			X	X	X
Estratégias não são abortadas quando falham na execução	X								
Falta de clareza nos objetivos estratégicos	X	X	X		X				X
Equipes se tornam improdutivas por não se sentirem parte da estratégia (excesso de níveis organizacionais)	X			X	X				
Implantação das estratégias é lenta		X							
Existencia de silos organizacionais (hierarquia grande)	X			X			X		X
Falta de habilidades de liderança		X	X		X		X	X	X
Crises externas		X							
Falta de conhecimento de como implementar			X					X	
Sistemas e banco de dados gerando informações duplicadas									X

Fonte: Elaboração própria

2.8.1 Fatores Identificados por Donald Sull

Dos fatores que influenciam no sucesso da implementação de estratégias identificados no modelo identificado no trabalho de D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), podemos destacar:

- a) Relativos ao alinhamento para a implantação das estratégias:
 - Se as partes interessadas cumprem os seus compromissos assumidos para implantar as estratégias;
 - Se as pessoas confiam nos seus pares na realização desses compromissos;
 - Se compromissos assumidos entre unidades de negócio distintas são cumpridos.
- b) Relativos à empresa ter mecanismos para medir a performance:
 - Se existem ferramentas para a mensuração de resultados;
 - Se existe clareza nas estratégias pretendidas.
- c) Relativos à estratégia se manter dentro do planejamento inicial:
 - Se existe transparência na divulgação dos objetivos estratégicos;
 - Se quando as condições externas mudam, novos recursos financeiros são realocados entre projetos para suportar a estratégia;
 - Se em caso de necessidade, pessoas são movimentadas entre os departamentos para suportar melhor as estratégias;
 - Se estratégias que não estão dando certo são abortadas.
- d) Relativos à velocidade de implantação das estratégias:
 - Se as pessoas compreendem e entendem em que estratégias estão trabalhando;
 - Se as pessoas envolvidas se sentem parte da construção da estratégia;
 - Se as estratégias que obtêm sucesso, recebem mais recursos financeiros e de pessoas.

Em outra pesquisa realizada por Sull e Spinosa (2007), foram enumerados os fatores de porque as iniciativas estratégicas não são implementadas:

- Funcionários não se engajam por não acreditarem nas prioridades definidas pela empresa;
- Equipes se tornam insatisfeitas e improdutivas por não serem envolvidas no processo de planejamento;
- Pequenos silos se formam, impedindo o surgimento de novas oportunidades de negócio.

Ainda Sull e Spinosa (2007, p.6) observaram em suas pesquisas três formas de comunicação utilizadas para coordenar atividades

- Pedidos realizados entre os funcionários;
- Promessas que geram o comprometimento com os pedidos feitos;
- Assertivas: muito utilizadas pelos gerentes como forma de declarações para influenciar a ação das pessoas.

Para que essa rede de promessas surta o efeito desejado, existem quatro características para que elas obtenham sucesso:

- As promessas devem se tornar públicas;
- Promessas devem fazer parte de uma negociação ativa, onde propostas, contrapropostas e recusas são feitas livremente;
- A promessa ou o compromisso deve ocorrer de forma voluntária;
- Boas promessas são explícitas e claras nos seus objetivos.

2.8.2 Fatores Identificados na Literatura Geral

Com base na pesquisa conduzida por O'Regan e Ghobadian (2002) em empresas do Reino Unido, foram identificadas oito barreiras internas da empresa ao sucesso na implantação de estratégias:

1. Comunicação inadequada;
2. Implantação demora mais tempo do que o previsto;
3. Baixa capacitação dos empregados para implantar a estratégia;
4. Os objetivos estratégicos a serem implantados não são bem compreendidos pelos empregados;
5. Falta de coordenação nas ações de implantação.

Soma-se a essas barreiras, outras três identificadas por O'Regan e Ghobadian (2002) que podem ser consideradas externas:

6. Crises externas que tiram o foco na implantação;
7. Surgimento de problemas não antecipados;
8. Outros fatores externos que impactam a implantação tais como crises econômicas no país, aumento de impostos, mudança de leis, entre outros aspectos regulatórios.

Ainda segundo O'Regan e Ghobadian (2002), para se obter sucesso na implantação, minimizar o risco de atitudes dissonantes e aumentar o envolvimento dos funcionários no processo:

- Dar clareza às ações estratégicas a serem implantadas;
- Manter o planejamento inserido na agenda corporativa;
- Realizar o planejamento de forma sistemática e periódica.

Hrebiniak (2005) menciona alguns problemas na implantação:

- Gerentes são treinados somente para formular estratégias;
- Falta *know-how* aos gerentes de como implementar
- Mudanças não previstas no ambiente econômico e regulatório;
- Comunicação confusa e atribuições de responsabilidades com pouca clareza;
- Estratégia vaga;
- Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência.

Gareth (2010) enumera os seguintes fatores que dificultam a velocidade no trabalho de implantação de estratégias em grandes empresas:

- Problemas de comunicação por conta de um excessivo número de níveis hierárquicos;
- Problemas de motivação, pois o aumento de níveis hierárquicos diminui a responsabilidade de gerentes e facilita o repasse de problemas entre os departamentos;
- Custos burocráticos altos por conta do excesso de formalização entre departamentos.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os problemas apresentam os seguintes fatores integrados:

- A estratégia é abstrata;
- Dificuldade da alta administração em traduzir a estratégia em objetivos;
- Funcionários têm dificuldades em compreender as estratégias e não se sentem alinhados à ela;
- Sistemas gerenciais mal concebidos.

Para Noble (1999), os fatores que dificultam a implantação das estratégias são representados por:

- Problemas de comunicação, envolvendo diferentes departamentos;
- Falta de coordenação entre as áreas funcionais;
- Falta de coordenação nas atividades;
- Problemas de liderança;
- Disputas por poder dentro de silos organizacionais.

2.8.3 Fatores Identificados por Autores Brasileiros

Procurou-se reunir no referencial um conjunto de trabalhos e pesquisas realizados por autores brasileiros e que contribuíram para a discussão sobre a implantação de estratégias.

Guerreiro e Sousa (2015) trouxeram contribuições sobre as divergências quanto à percepção da importância das atividades para a implantação das estratégias entre os gestores operacionais e a alta administração. Foram identificadas profundas diferenças que evidenciam uma dissonância cognitiva organizacional:

- Gestores operacionais dão maior valor às atividades de planejamento estratégico e controle;
- A alta administração prioriza as atividades de execução das atividades;
- A dissonância cognitiva prejudica o entendimento e o processamento das informações pela alta administração relacionada à importância das tarefas.

Vasconcelos e Cyrino (2000) também ressaltam a importância da priorização:

- As diferenças na alocação de recursos para a implementação das estratégias nas empresas podem impactar a concorrência entre as empresas.

Ainda segundo Guerreiro e Souza (2015), os fatores para implantar um conjunto de estratégias com sucesso:

- Priorizar adequadamente as atividades e os recursos disponíveis;
- Saber segregar nas equipes as atividades relacionadas ao dia a dia da empresa, das atividades que promovem a execução das estratégias;
- Atribuir responsabilidades com clareza;
- Comparar o desempenho realizado com o planejado inicialmente;

E as barreiras identificadas ao planejamento estratégico, segundo Guerreiro e Souza (2015), em ordem decrescente:

- Falta de comprometimento das equipes;
- Falta de atenção e cuidado;
- Falta de habilidades de liderança durante o processo de implantação. A liderança é fundamental, pois atua como agente de mudanças e catalisador do processo de implantação da estratégia.

Para Castor e Suga (1988), representam fatores que dificultam a implantação das estratégias:

- Sistemas que geram informações em excesso e a existência de banco de dados paralelos;
- Separação entre o “pensar” e “agir”.

Quanto aos facilitadores, Castor e Suga (1988) enumeram:

- Criação de um ambiente interno que crie condições políticas e receptividade para a implantação do planejamento. Esse é um processo mais político que técnico;
- Atentar para o ambiente organizacional em que se está inserindo a estratégia;
- Entender que o planejamento, apesar de ser uma atividade de longo prazo, deve gerar benefícios no curto prazo para a sua sobrevivência;
- Envolver os que executam a tarefa de planejar;
- Transparência nas atividades de planejamento e controle.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2013), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, essa é uma pesquisa exploratória, pois o tema de implementação de estratégias tem pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, pois houve visitas ao local onde ocorreram as iniciativas para a execução das estratégias dentro da Petrobras para viabilizar os projetos do pré-sal. Foram realizadas entrevistas presenciais com executivos da Petrobras de junho a setembro de 2016 e que participaram da implantação das estratégias para identificar a ocorrência desses fatores de sucesso e as barreiras.

Para alcançar esses objetivos, a estratégia de pesquisa foi dividida em duas fases descritas a seguir:

A primeira constituiu a busca da revisão bibliográfica tomando como modelo referencial os fatores de sucesso e as barreiras identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull . (2015) no processo de implantação das estratégias. Foi também avaliado na revisão os resultados produzidos e os fatores potenciais que influenciam esse processo. Uma revisão dos principais autores que abordaram o tema de implantação das estratégias e fatores potenciais que influenciam esse processo também foi feita.

A segunda fase, tomando como base o referencial anterior, ocorreu na pesquisa de campo. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com os funcionários da Petrobras, representados por executivos e pelo time operacional, para identificar como os fatores levantados na pesquisa realizada por D. Sull, Homkes e C. Sull e da revisão bibliográfica ocorreram na implementação das estratégias do pré-sal na Petrobras. Foi utilizado o método de análise de conteúdo para se categorizar e enumerar as ocorrências dos fatores identificados ao longo das entrevistas. As comparações entre os resultados das duas fases permitiram o alcance das conclusões do presente estudo.

3.2 Campo de Análise e Seleção de Sujeitos

Para esse estudo de caso, foi escolhida como campo de análise a empresa Petrobras e o processo de implantação das estratégias para o pré-sal.

Delimitou-se o período de pesquisa de 2008, após o anúncio da descoberta do pré-sal, até o ano de 2013. A partir de 2014 foi quando se iniciou a desaceleração dos investimentos da Petrobras por conta do preço do barril de petróleo (G1, 2016). Escolheu-se também não se trabalhar com o período após 2014 pois havia o risco que as questões relacionadas a investigação da lava-jato contaminassem os dados relacionados facilitadores e barreiras a implantação das estratégias.

No que toca à pesquisa qualitativa realizada para identificar os fatores de sucesso e barreiras encontradas pelos participantes da implantação das estratégias para o pré-sal, escolheu-se como sujeito os funcionários que trabalharam por pelo menos dois anos na execução de estratégias ligadas ao pré-sal. Foram selecionados funcionários de diferentes níveis hierárquicos, de gerentes executivos a analistas. A escolha desses diferentes níveis deveu-se por serem eles a camada gerencial e operacional responsável por desdobrar as estratégias para o pré-sal por toda a companhia, e por serem os detentores potenciais dos conhecimentos de interesse desta pesquisa.

A Petrobras é um grupo econômico composto por diversas empresas. A tabela 2 a seguir mostra a distribuição dos funcionários entrevistados por unidade de negócio.

Tabela 2: Relação de entrevistados por departamento

Cargo	Empresa	Departamento
Gerente	Petrobras	Planejamento Empresarial
Analista	Petrobras	RH
Coordenador	Petrobras	E&P
Analista	Petrobras	TI
Analista	Petrobras	Jurídico

Fonte: Elaboração própria

3.3 Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas com dez funcionários da Petrobras que trabalharam na implantação das estratégias do pré-sal. Esses funcionários foram escolhidos por acessibilidade e por terem tido participação ativa na implantação nas estratégias dos projetos do pré-sal. Durante as entrevistas, o pesquisador preencheu o formulário encontrado no ANEXO A.

Para responder ao problema da pesquisa, as seguintes etapas foram estabelecidas:

- a) **Etapla 1:** Pesquisa bibliográfica – utilizada para verificar dentro da literatura de estratégia quais são os fatores de sucesso e barreiras identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), por outros autores e aqueles que são capazes de influenciar o processo de implantação das estratégias.
- b) **Etapla 2:** Pesquisa de campo qualitativa – destinada a investigar por meio de perguntas chave e em sintonia com os fatores identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), como esses fatores influenciaram o processo de implantação das estratégias.

Com base nos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e qualitativa, foi possível analisar o processo de implantação das estratégias sob a ótica dos fatores identificados por Sul et al. (2015), comparando com os identificados por outros autores, e verificar como esses fatores influenciaram positivamente ou representaram barreiras à implantação das estratégias no estudo de caso realizado na Petrobras.

3.3.1 Etapa 1: Pesquisa Bibliográfica

Com a revisão bibliográfica, os objetivos específicos do estudo foram percorridos, obtendo-se o arcabouço teórico necessário. Os resultados dessa revisão encontram-se expostos no capítulo 2, intitulado “Referencial Teórico”.

Dentre os referenciais consultados, contribuíram de forma direta os resultados desse trabalho as pesquisas realizadas D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) que serviram de inspiração para pesquisar o tema de implantação de estratégias, tanto pela objetividade como pela abordagem sistemática. Como visão complementar, o artigo de Sull e Spinosa (2007), publicado na *Harvard Business Review*, traz uma visão contemporânea da rede de

compromissos que é necessária para a implantação das estratégias. Ambos os artigos enumeram os seus fatores de sucesso e barreiras para esse intento.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2014), no clássico *Safari da Estratégia* trouxeram a visão da multiplicidade da abordagem estratégica e a revisão das bases teóricas do campo. Vasconcelos e Cyryno (2000) somaram a essa visão do contexto histórico do surgimento da estratégia como campo de estudo, bem como à visão crítica da diversidade teórica e como isso pode impactar as decisões, incluindo a implantação das estratégias. Junto com Donald Sull, Mintzberg foi o autor mais revisado em busca de referências sobre implantação de estratégias: Mintzberg (1987); Mintzberg (1994); Mintzberg, Lampel e Quinn (2006).

O estudo de O'Regan e Ghobadian (2002) nas empresas da Grã Bretanha sobre os fatores que funcionam como barreiras à implantação das estratégias foi fundamental para a construção da visão complementar à de D. Sull, Homkes e C. Sull (2015). Guerreiro e Souza (2015) da USP complementaram a visão das barreiras de implementação com uma perspectiva nacional, em uma pesquisa realizada em 103 empresas e uma extensa revisão bibliográfica sobre o assunto.

Castor e Suga (1988), bem como Guerreiro e Souza (2015) contribuíram com a sistematização de fatores facilitadores e barreiras no âmbito nacional e descrevendo o seu contexto de ocorrência. Hrebiniak (2005) traz uma visão pragmática do assunto, resultado das pesquisas que tem feito da Universidade da Pensilvânia. Kaplan e Norton (1997), ao descrever o processo de implantação do tema *Balanced Score Cards* (BSC), confirmou muitas das colocações de Hrebiniak (2005), Castor e Suga (1988), Noble (1999). Coutinho e Kállas (2005) trouxeram as experiências com *BSC* com empresas brasileiras.

Gareth (2010) dentro de seu livro sobre teoria das organizações, confirma os fatores anteriormente identificados na implantação de estratégias, associando essa dificuldade ao tamanho das organizações. Dentro da visão de visão sobre confiança nas organizações, Zanini e Migueles (2014) contribuíram fortemente.

A leitura dos relatórios anuais da Petrobras de 2006 a 2015 ajudou a entender o contexto da empresa e seus desafios para a exploração do pré-sal.

3.3.2 Etapa 2: Pesquisa de Campo Qualitativa

A pesquisa de campo qualitativa buscou coletar os dados relacionados ao estudo de caso com funcionários da Petrobras que participaram da implantação das estratégias para a extração do pré-sal no período de 2008 a 2013.

Para a execução da pesquisa de campo, foram realizadas as seguintes atividades:

3.3.2.1 Elaboração do Roteiro para a Coleta de Dados

O roteiro de entrevistas (ver ANEXO A) foi composto por perguntas abertas e fechadas. Foi utilizado o método de análise de conteúdo para se categorizar os seus resultados e o número de ocorrências, relacionando-os com os fatores listados na tabela 1.

O primeiro bloco de perguntas - questões 1.1 a 1.5 - busca qualificar o entrevistado quanto a seu papel dentro da Petrobras.

O segundo bloco - questões 2.1 a 2.4 - tem por objetivo trazer o entrevistado para o contexto do foco da pesquisa. Essas perguntas são abertas e levam o entrevistado também a refletir sobre a percepção que a Petrobras tem sobre ele.

O terceiro bloco - questões 3.1 a 5.5 - exploraram os fatores em perguntas abertas e fechadas, que representaram facilidades e barreiras para a implantação das estratégias do pré-sal. As reflexões ao longo desse bloco são mais profundas, e levam os entrevistados a descrever detalhes do processo de implantação na Petrobras.

O último bloco - questão 6.1 - busca de forma aberta pedir para o entrevistado descrever os facilitadores. O objetivo é motivar o entrevistado a observar os facilitadores do processo de implantação de estratégias, caso o mesmo tenha manifestado uma visão pessimista sobre o assunto na empresa.

3.3.2.2 Relação dos Entrevistados

Foram entrevistados funcionários de diferentes áreas de negócio da Petrobras. Procurou-se focar em entrevistados ligados apenas a esta empresa. Não foram entrevistadas pessoas de outras empresas do grupo, tais como BR Distribuidora, Transpetro, entre outras.

No início de cada entrevista, foi informado que os nomes dos 10 entrevistados seriam deixados em sigilo, para que os mesmos se sentissem mais confortáveis para explorar as suas relações de trabalho com outros funcionários em prol da implantação das estratégias.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados de acordo com as principais questões submetidas aos funcionários com o objetivo de conhecer a visão dos entrevistados sobre como se caracterizava o ambiente interno na Petrobras para a implantação da estratégia. Procurou-se entender, por meio de um questionário semiestruturado, como era esse ambiente para a implantação de estratégias para o pré-sal.

4.1.1 Qualificação dos Entrevistados

Procurou-se dentro do grande universo de funcionários da Petrobras focar apenas naqueles que trabalham exclusivamente na Petrobras S/A. Como um dos critérios para a seleção dos funcionários foi acessibilidade, não se conseguiu acesso a nenhum Diretor da empresa.

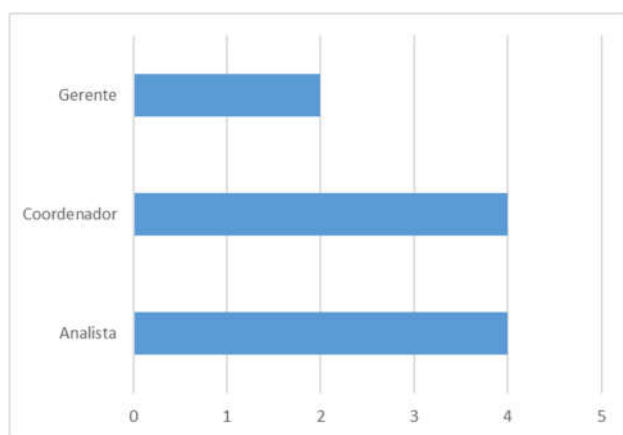


Figura 4: Relação da quantidade de entrevistados por cargo

4.1.2 O Modelo Petrobras de Cascadeamento das Estratégias

A Petrobras se utiliza de uma ferramenta para a gestão de desempenho. O plano de negócios é o definidor das estratégias macro e, por meio da ferramenta, a estratégia vai se desdobrando até o nível das pessoas.

Cada funcionário tem um conjunto de indicadores de performance chave que ajuda a medir se as responsabilidades estão sendo cumpridas. Entretanto, os entrevistados mencionaram que a ferramenta era apenas um insumo para a avaliação do gestor imediatamente acima. O principal mérito que contava para uma avaliação positiva ou não era o nível de relacionamento direto com o seu superior direto, que era quem efetivamente avaliava.

4.1.3 Principais Fatores que Representam Barreiras e Facilitadores

Foi descrito a seguir como cada um dos entrevistados na Petrobras perceberam os principais fatores identificados na literatura como facilitadores e barreiras para a implantação das estratégias, conforme sistematizado na tabela 1.

4.1.3.1 (Fator 1) Facilitador: Existência de Conhecimento e Ferramentas

Os processos na Petrobras são extremamente documentados e formalizados. Existem ferramentas como o SINPEP (Sistema Integrado de Padronização Eletrônica) que descrevem passo a passo um fluxo de um processo. Esse sistema está espalhado por toda a companhia, cobrindo desde rotinas contábeis, financeiras, até complexos processos de engenharia de petróleo e gás.

Ter a clareza das etapas de um processo para a implantação de uma iniciativa estratégia deveria ser fácil do ambiente Petrobras dada a formalização. O sistema é unificado e mantido com um forte processo de gestão central de processos. Essa gestão central mitiga a barreira de sistema e banco de dados duplicados.

Os entrevistados apontaram a alta qualificação das equipes dos escritórios de projetos como um facilitador a gestão de projetos estratégicos e o seu respectivo acompanhamento junto ao corpo funcional a implantação das estratégias.

A estrutura de escritório de projetos foi muito fortalecida no período do pré-sal. Para cada projeto, havia um conjunto grande de artefatos que deviam ser preenchidos (Coordenador de TI).

Ao mesmo tempo que haviam marcos que deveriam ser cumpridos, o excesso de burocracia ao longo da implantação das estratégias foi citado por 80% dos entrevistados.

4.1.3.2 (Fator 2) Barreira: Ausência de Priorização das Atividades

A priorização das atividades de forma estruturada e sequenciada para a implantação de estratégias com êxito foi um dos problemas mais citados ao longo das entrevistas.

Um ponto comum apontado pelos entrevistados foi a dinâmica do processo decisório da Petrobras baseado em GT (grupos de trabalho). Os entrevistados mencionaram que os grupos de trabalho eram grandes e envolviam representantes de diferentes departamentos. O processo decisório funcionava em colegiado, o que dificultava a velocidade das decisões.

Dependendo do grupo envolvido, haviam GTs que a gente acreditava e outros não (Analista de RH).

O menor número nos GTs era com 6 pessoas. Os grupos de trabalho grandes, normalmente continham pessoas de outros departamentos (Coordenador do Planejamento Estratégico).

As resoluções dos GTs eram publicadas por meios das chamadas DIP (Documento Interno Petrobras): um memorando interno que publicava em um sistema visível para todos, a resolução de uma gerência. O problema apontado por todos os entrevistados é que muitas DIPs eram contraditórias nas suas resoluções, o que dificultava as equipes operacionais a implantar as estratégias.

Sem alinhamento claro nos GTs, as tomadas de decisão são contraditórias e são divulgadas por meio de uma DIP - memorando interno (Coordenador do Planejamento Empresarial).

Quando o desdobramento das estratégias era grande, contratava-se uma consultoria para realizar o desdobramento. A estratégia era muito etérea (Analista de RH).

4.1.3.3 (Fator 3) Barreira: Falta de confiança nos Alinhamentos

Apontado por nove dos dez entrevistados, as respostas foram praticamente unânimes em demonstrar o baixo nível de confiança entre os alinhamentos realizados com as pessoas envolvidas na implantação de uma estratégia. A grande maioria dos entrevistados somente confiava nos alinhamentos feitos com os seus subordinados diretos. Apenas um entrevistado mencionou o seu chefe direto como uma pessoa em que ele confiava por ter desenvolvido uma relação pessoal de mais de 15 anos de trabalho e, mesmo assim, ele se percebia como uma exceção.

As relações de confiança na Petrobras são pessoais. A minha relação com o meu chefe direto era muito boa. Foram 15 anos de convivência. (Coordenador de Planejamento Estratégico).

Esse fator observado reforça a afirmação de Zanini e Migueles (2014) de que a confiança é um elemento central na construção de alinhamentos sólidos. Em ambientes como o descrito pelos funcionários, Zanini e Migueles mencionam que perceberem os baixos níveis de motivação nos parceiros de interatividade em adotarem estratégias de reciprocidade, ou seja, confiança mútua, existe uma maior probabilidade de assumirem prejuízos pessoais. Isso pode explicar a dificuldade em se confiar nos alinhamentos realizados.

Na Petrobras, acordos são firmados nos grupos de trabalho bem como as etapas dos processos são seguidas em rígidos fluxos processuais que se utilizam dos sistemas de gestão, mas isso não representa garantia de que esses alinhamentos sejam seguidos.

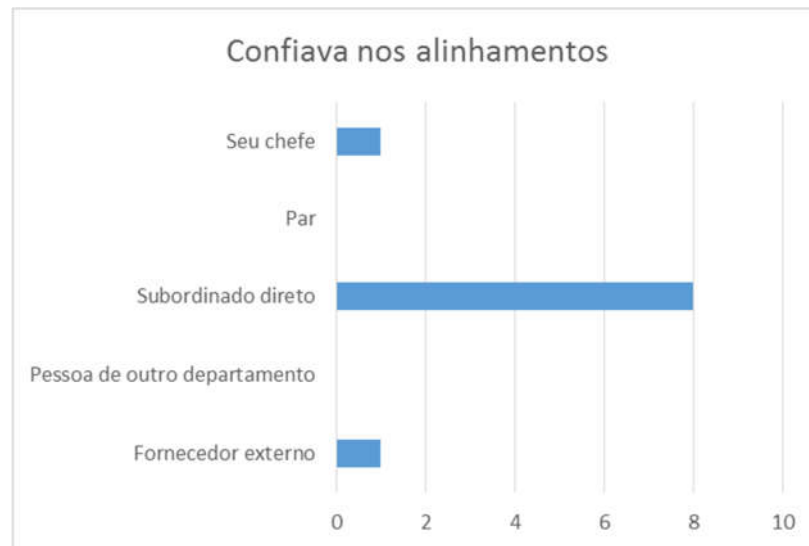


Figura 5: Em quem os entrevistados confiavam ao realizar alinhamentos

Confiava mais no meu subordinado direto porque tinha maior visibilidade do que ele estava fazendo, controle e capacidade de cobrança. (Coordenador de E&P)

Na pesquisa conduzida por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), o fato dos funcionários se reunirem para fazer alinhamentos não significava que os acordos e promessas previamente alinhados seriam automaticamente cumpridos.

4.1.3.4 (Fator 4) Barreira: Falta de Clareza nas Estratégias

A falta de clareza nos objetivos estratégicos foi apontada por 8 entre os dez entrevistados como um fator que influenciou o alcance dos resultados na implantação das estratégias.

Não havia uma conexão clara entre as atividades relacionadas ao indivíduo com a estratégia maior (Analista de RH).

De acordo com D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), a falta de clareza nas estratégias pretendidas dificulta diretamente a sua implantação, o que pode ser conferido na fala de alguns entrevistados:

Não existe comunicação entre gerente e empregador. Daí você não consegue levar a informação ao nível do indivíduo (Analista de RH).

Os engenheiros não são capacitados a lidar com gente. Eles estão despreparados. (Coordenador do E&P)

Interessante notar que, mesmo sendo a Petrobras uma empresa de engenheiros, havia a percepção que existia um problema no trato com as pessoas e que isso dificultava a transmissão de clareza nos objetivos estratégicos.

As informações sobre a estratégia que deveria ser implantada vinham na forma de um contrato com uma empresa terceira que o engenheiro precisa gerenciar. Essas empresas terceirizadas eram quem efetivamente implantavam as estratégias na área de exploração e produção, sob a supervisão de um funcionário Petrobras (Coordenador do E&P).

De acordo com os entrevistados, as grandes iniciativas estratégicas sempre derivavam em contratações de uma empresa terceira, sendo de responsabilidade do funcionário Petrobras detalhar a estratégia pretendida por meio de um edital de contratação.

Havia muito desgaste nas reuniões com outras unidades de negócio dentro da Petrobras, pois as pessoas exigiam que especificações generalistas e incompletas, entregassem produtos de alta qualidade (Coordenador do E&P).

A dificuldade de compreender o desdobramento das iniciativas estratégicas em objetivos estratégicos de âmbito tático foi apontada por muitos como um dos fatores para sempre haver necessidade de aditivos aos contratos com os terceiros. Tal opinião foi compartilhada em mais de 90% dos entrevistados.

4.1.3.5 (Fator 5) Barreira: Comunicação Inadequada

Indicado por oito em cada dez entrevistados, a falta de comunicação entre gerentes para a hierarquia abaixo foi repetida vezes citada como uma grave barreira a implantação das estratégias.

O diálogo entre analista e gerente é quase que inexistente. Era comum ficar sabendo das decisões do seu departamento por meio de memorandos que circulam internamente (Coordenador do E&P).

De acordo com a pesquisa realizada por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), menos de 50% dos gerentes e membros da alta gestão, conseguem conectar os principais objetivos estratégicos, mesmo estando eles no centro das decisões e discussões. Na Petrobras, os entrevistados sinalizaram um excesso de comunicação por meios formais tais como memorandos internos (DIP) e e-mails mas que apresentavam pouca clareza ou conexão com uma estratégia maior.

No período do pré-sal, foi relatado pelos entrevistados que prazos não podiam ser descumpridos, mesmo que isso significasse mais recursos financeiros para as estratégias. Uma primeira análise pode sugerir que a forte pressão por prazos em um ambiente de difícil comunicação pode levar a um maior dispêndio orçamentário com o objetivo de alcançar as expectativas dos prazos de cada objetivo estratégico, visto que a estratégia maior não era clara e a gerencia não se comunicava adequadamente.

4.1.3.6 (Fator 6) Barreira: Existência de Silos Organizacionais

Foram relatados por nove entre dez entrevistados diferentes problemas relacionados à interação entre departamentos para a execução das estratégias.

Os departamentos não demonstravam ter interesses em comum (Coordenador do E&P).

As tomadas de decisão dos gerentes eram contraditórias, indo muitas vezes de encontro às decisões de outro departamento tomadas sobre o mesmo tema. A execução das estratégias ocorria com intensas negociações entre funcionários no nível operacional (Coordenador do Planejamento Empresarial).

O gerente tem de ter tanta vontade quanto você para executar uma estratégia. É preciso convencer o seu gerente direto. A hierarquia é forte. Tem de ser obedecida (Analista de RH).

Foi descrito por muitos funcionários que intensas negociações ocorriam na esfera operacional para viabilizar os objetivos estratégicos dos gerentes e com a participação dos fornecedores. No entanto, a hierarquia direta tem de estar sempre sendo consultada para homologar as decisões operacionais. Na pesquisa de D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), foi identificado que pequenos silos organizacionais se formam no momento da implantação da estratégia, impedindo o surgimento de novas oportunidades de negócio e gerando disputas de poder entre esses silos.

4.1.3.7 (Fator 7) Barreira: Estratégias não são Abortadas Quando Falham

Não foi identificado pelos entrevistados casos onde iniciativas estratégicas malsucedidas tenham sido abortadas ao longo da sua implantação ou após as mesmas apresentarem resultados inferiores ao anteriormente esperado.

No período do pré-sal, iniciativas estratégicas que começavam a ter problemas de execução, eram “premiadas” com verbas para alocar mais recursos. Os prazos eram inegociáveis mas não se mediam recursos financeiros para alcançar os objetivos (Analista de TI).

De acordo com D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), firmas que gerenciam de forma ativa os seus orçamentos entre os projetos estratégicos possuem 30% de retorno maior do que o retorno médio de empresas que são lentas nessa realocação ou que simplesmente, não o fazem. Esse fator não foi apontado pela revisão bibliográfica e consta apenas no referencial de Sull (2015).

Um ponto comum citado, conforme já mencionado anteriormente, é a declaração dada pelos entrevistados de que os projetos estratégicos não tinham problemas em solicitar aditivos contratuais ou aumentar os orçamentos para alcançar as suas metas, especialmente se isso se fazia necessário para se manter os prazos inicialmente acordados. Isto transparece na declaração da coordenadora de RH:

No tempo das vacas gordas, todo orçamento era permitido. Não havia preocupação com o planejamento inicial (Coordenadora de RH).

4.1.4 Análise Global dos Resultados

O quadro a seguir apresenta os principais influenciadores enfatizados pelos executivos da Petrobras na pesquisa de campo e aqueles que foram os apontados na literatura.

Para a sua construção, partiu-se do resultado da consolidação dos fatores presentes na pesquisa realizada por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), na revisão da literatura, e acrescentou-se os fatores identificados em campo na pesquisa qualitativa, estabelecendo as correspondências existentes.

Quadro 1: Fatores influenciadores identificados na literatura e os encontrados em campo

Categoria	Fatores	D.Sull, Homkes e C.Sull(2015)	Revisão da literatura	Pesquisa qualitativa
Facilitadores	Priorizar adequadamente as atividades e os recursos	X	X	
	Existencia de confiança entre pares (atribuição de responsabilidades com clareza)	X	X	
	Transparencia e clareza nas estratégias	X	X	
	Estratégias são abortadas quando falham na execução	X		
	Equipes são envolvidas e se sentem parte da estratégia (respeitar a cultura)	X	X	Não identificado
	Planejamento faz parte da agenda corporativa		X	F1
	Existencia de ferramentas para medir a performance (conhecimento de como implementar, visão de processos)	X	X	F1
Barreiras	Ausência de priorização de atividades (coordenação, dissonância cognitiva, alocação de recursos)	X	X	F2
	Falta de confiança nos alinhamentos entre as equipes envolvidas	X		F3
	Comunicação inadequada ou confusa (pessoas, departamentos)	X	X	F5
	Estratégias não são abortadas quando falham na execução	X		F7
	Falta de clareza nos objetivos estratégicos	X	X	F4
	Equipes se tornam improdutivas por não se sentirem parte da estratégia	X	X	Não identificado
	Implantação das estratégias é lenta		X	
	Existencia de silos organizacionais (hierarquia grande)	X	X	F6
	Falta de habilidades de liderança		X	F4
	Crises externas		X	Não identificado
	Falta de conhecimento de como implementar		X	
	Sistemas e banco de dados gerando informações duplicadas		X	Não identificado

Ao se analisar o quadro anterior é possível constatar que a maior parte dos fatores encontrados em campo encontraram correspondência naqueles identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) ou pela revisão literária. Os fatores que não foram identificados como facilitadores no quadro (com quadrados não preenchidos) é porque apareceram na pesquisa como barreiras, conforme as setas azuis acima. O mesmo ocorre com o facilitador conhecimento de como implementar que não aparece na sua contraparte como barreira, conforme a seta verde que indica a correlação.

Alguns fatores identificados nas entrevistas, tais como o fator 1 (Existência de Conhecimento e Ferramentas) e o fator 4 (Falta de Clareza nas Estratégias e Transparência), por serem mais abrangentes, aparecem em mais de um dos fatores identificados na revisão da literatura. Kaplan e Norton (1997) também enfatizam a

necessidade de ferramentas, muito como suporte para o uso do BSC para na implementação de estratégias.

Numa primeira análise do quadro, pode-se notar que os únicos fatores identificados como facilitadores foram “rotina de planejamento estratégico fazer parte da companhia”, a “sólida base de processos e normas” e as “ferramentas para medir performance”. Todas essas três características identificadas na literatura e no trabalho de campo como facilitadores estão presentes em sistemas da companhia em bases de dados formalizadas. Mesmo identificando esses fatores como facilitadores no processo de implementação da estratégia, durante as entrevistas, palavras como “rígido” e “complicado” foram utilizadas como forma de minimizar o que seria visto inicialmente como um facilitador do processo. Isso reforça a percepção identificada na literatura por Gareth(2010) de que grandes estruturas hierárquicas geram maior rigidez e maiores problemas de comunicação.

No âmbito das barreiras, dos fatores identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) na sua pesquisa, apenas “Equipes se tornam improdutivas por não se sentirem parte da estratégia” e “Implantação das estratégias é lenta” não foram identificados em campo. Pode-se supor que, talvez os funcionários da Petrobras não tenham esse entendimento por conta das da forte centralização das decisões ser algo amplamente aceito na sua grande estrutura hierárquica, corroborando mais uma vez as observações de Gareth(2010). Por um outro lado, nesse período de 2008 a 2013 foram citadas diversas vezes nas entrevistas a pressão por prazos para o conjunto das estratégias ligadas ao pré-sal. Um dos mecanismos citados para se manter os prazos das iniciativas estratégicas se consubstanciava em aditivos de contratos com os fornecedores externos envolvidos nessas iniciativas. É possível que falta de confiança e comunicação inadequada das estratégias tivessem uma correlação a execução lenta da estratégia, fazendo com que as equipes tivessem que comprimir os seus cronogramas internos e dos fornecedores. Zanini e Migueles (2014) mencionam o quanto é um maior grau de autonomia das equipes em um ambiente de confiança, facilitam a eliminação de redundâncias e permitem a redução dos custos de transação.

Em quatro casos, conforme o quadro 1, os fatores identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) e na revisão bibliográfica também foram identificados na pesquisa de campo.

O primeiro deles foi “ausência de priorização de atividades (coordenação, dissonância cognitiva, alocação de recursos)” e o fator 2, de mesmo nome. Esse fator foi

identificado como uma barreira por quase todos os autores. Hrebiniak (2005) atribui a falta de conhecimento em como implementar. As entrevistas enfatizaram a questão das decisões em forma de colegiado como barreiras na priorização, bem como a falta de coordenação entre as gerências que apresentavam decisões contraditórias. A dissonância cognitiva de Guerreiro e Souza (2015) pode estar se manifestando também por conta desconhecimento, e não só pelo distanciamento do gerente executivo e as suas equipes.

O segundo fator identificado por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) onde houve coincidência com a revisão bibliográfica e a pesquisa de campo foi “comunicação inadequada ou confusa” com o fator 5 de mesmo nome, que permeava as decisões estratégicas. Esse fator ocorria tanto na falta de diálogo existente entre gerente e equipes, como na dificuldade do funcionário em compreender o objetivo da estratégia o qual ele estava inserido. Esse fator aparece como barreira por quase todos os autores. A comunicação inadequada também ocorria com o excesso de comunicados internos emitidos pela gerência, muitos deles contraditórios, conforme já explicitado no fator de ausência da priorização de atividades. Os comunicados contraditórios demonstram em campo a falta de clareza e a comunicação inadequada apontada na literatura por O'Regan e Ghobadian (2002). Noble (1999) demonstrou essa problemática na comunicação entre departamentos envolvendo diferente gerentes.

O terceiro fator “existência de silos organizacionais” com o fator 6 agravava o problema de comunicação, onde os departamentos não demonstravam ter interesse em comum. Silos foram apontados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), Gareth (2010), Noble (1999), Kaplan e Norton (1999), o que demonstra que essa dificuldade encontrada em campo permeia a grande empresa.

O quarto fator onde houve coincidência nas ocorrências foi a “falta de clareza dos objetivos estratégicos”. Conforme mencionado por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), os funcionários tinham grande dificuldade de entender a estratégia maior que cascadeava na companhia, até os níveis hierárquicos mais operacionais. Dois dos entrevistados citaram que conheciam as estratégias maiores da Petrobras apenas após a divulgação do relatório anual da empresa. Apenas um funcionário da área de planejamento estratégico mencionou tinha claro os objetivos estratégicos. Guerreiro e Souza (2015) falam dessa barreira como a falta de clareza na atribuição de tarefas, o que por sua vez pode reforçar o uso de uma ferramenta como proposta por Kaplan e Norton(1999), que mencionam o uso do *BSC* como forma de clarear os objetivos ao longo da implementação

A barreira “crises externas” não foi considerada pelos entrevistados. Esse fato pode ser atribuído ao momento vivido na Petrobras no período de 2008 a 2013 analisado ter se caracterizado por altos investimentos. A pergunta 2.3 do questionário explora a percepção de crise e a resposta ilustra como os funcionários viviam o momento do preço do barril em torno dos US\$ 100 e uma futura possibilidade de crise.

Havia a percepção de que a exploração do pré-sal ia ser longa e que o preço do barril ia se sustentar alto por muito tempo. (Coordenador do E&P)

O fator “sistemas e banco de dados com informações duplicadas” também não foi percebido como barreira. O que pode talvez atribuído ao fato de que os funcionários entendiam que a Petrobras, por ser uma empresa estatal em um negócio de alto risco e investimento, está naturalmente exposta a um ambiente regulatório complexo e que informações duplicadas pode ser algo compreensivo em empresas públicas.

Existe um excesso de Petrobras dentro da Petrobras (Coordenador de E&P)

O fator 7 “estratégias não são abortadas quando falham na execução” foi identificado em campo e consta apenas na literatura do D. Sull, Homkes e C. Sull (2015), não sendo encontrado em nenhum outro autor brasileiro revisado, podendo trazer um fato novo no âmbito da implementação de estratégias para empresas nacionais. Esse fato pode impactar empresas que busquem alta performance, incentivando as mesmas a interromper estratégias antes do final, para que as mesmas não consumam todos os esforços e recursos financeiros previstos inicialmente.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho propôs-se a responder, por meio de um estudo de caso dentro do processo de implementação das estratégias na Petrobras, no período de 2008 a 2013, que fatores representaram facilitadores ou barreiras, e como eles influenciaram o processo de implantação.

Para isso, partiu-se de pesquisa bibliográfica, tomando como modelo referencial fatores identificados por D. Sull, Homkes e C. Sull (2015) dentro do processo de implantação das estratégias. Posteriormente foi realizada uma revisão bibliográfica dos principais autores que abordaram o tema de implantação das estratégias e fatores potenciais que influenciam esse processo. A segunda fase, tomando como base o referencial anterior, ocorreu na pesquisa de campo. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com os funcionários da Petrobras, representados por executivos e pelo time operacional, para identificar como os fatores influenciadores do processo de implementação da estratégia levantados ocorreram com as estratégias do pré-sal na Petrobras no período de 2008 a 2013.

Segue no quadro abaixo os facilitadores e barreiras identificados na pesquisa qualitativa e que constam tanto no referencial de D. Sull, Homkes e C. Sull . (2015) bem como na revisão bibliográfica levantada.

Quadro 2: Fatores identificados no modelo de referência, na revisão bibliográfica e em campo

Categoria	Fatores
Facilitadores	Existência de ferramentas para medir a performance (como implementar, visão de processos)
Barreiras	Ausência de priorização de atividades (coordenação, dissonância cognitiva, alocação de recursos)
	Falta de confiança nos alinhamentos entre as equipes envolvidas
	Comunicação inadequada ou confusa (pessoas, departamentos)
	Falta de clareza nos objetivos estratégicos
	Existência de silos organizacionais (hierarquia grande)
	Falta de habilidades de liderança
	Estratégias não são abortadas quando falham na execução

A primeira conclusão é que o fator identificado como facilitador da “existência de ferramentas para medir a performance, conhecimento de como implementar” e “visão de processos”, pode ter minimizado quando associado às barreiras “existência de silos organizacionais” e “ausência de priorização de atividades”. O amplo conhecimento técnico disseminado na empresa não foi suficiente para que as ferramentas, sistemas e a visão de processos conseguissem vencer os silos organizacionais. Os entrevistados mencionaram que os departamentos não demonstravam interesses em comum ou, como foi dito, de que existia um excesso de Petrobras dentro da Petrobras, para caracterizar a grande quantidade de normas e procedimentos que deveriam ser cumpridas, minimizando o facilitador “visão de processos”. Conclusão semelhante ocorreu na pesquisa de D. Sull, Homkes e C. Sull . (2015) feita em empresas dos EUA e Europa. Em 80% das empresas existiam sólidas bases de processos e sistemas com indicadores de performance, mas apenas em 20% dos casos os gerentes das empresas acreditavam que esses materiais eram efetivos para a implantação das estratégias. D. Sull, Homkes e C. Sull . (2015) mencionam que o problema estava na dificuldade de gerentes coordenar as atividades entre os departamentos e/ou filiais.

A segunda conclusão é de que a barreira “falta de confiança entre as equipes envolvidas” acentuou as barreiras anteriores de “ausência de priorização de atividades” e fortaleceu a “existência de silos organizacionais”. Dos 10 entrevistados, 8 disseram que confiavam apenas nos seus subordinados diretos, um no fornecedor externo e um no seu superior direto, com quem tinha uma relação pessoal de amizade. D. Sull, Homkes e C. Sull . (2015) também encontraram um cenário de baixa confiança nos alinhamentos entre as equipes envolvidas nas estratégias, o que levava a esforços duplicados e perda de prazos. Zanini e Migueles (2014) também identificam que ambientes de baixa confiança, ações de reciprocidade nos acordos podem ter dificuldade de ocorrer.

No contexto do pré-sal, os prazos eram inegociáveis com gerentes e diretores. Se observarmos o tripé de projetos estratégicos escopo, prazo e custo, deixando o escopo e prazo como imutáveis, os custos invariavelmente aumentavam fortemente para compensar as barreiras encontradas. Foi mencionado por todos os entrevistados que os orçamentos para a implantação das iniciativas estratégicas para o pré-sal dificilmente terminavam conforme o planejamento inicial.

A terceira conclusão é que, nas entrevistas, a quantidade de barreiras identificadas pelos funcionários no processo de implementação das estratégias foi muito maior do que os fatores percebidos como facilitadores. Isso se deve ao momento negativo que companhia atravessa com investigações da Lava-Jato a partir de 2014 e o corte de recursos. Esses fatos

trouxeram à tona nas entrevistas uma percepção bastante crítica à empresa, principalmente relacionadas ao período analisado de 2008 a 2013 relacionado as grandes iniciativas estratégicas para o pré-sal.

A quarta conclusão é que o fator identificado como “estratégias não são abortadas quando falham na execução”, não foi encontrado em nenhum outro autor brasileiro revisado e, nos autores estrangeiros, somente foi encontrado em D. Sull, Homkes e C. Sull (2015). Esse fator pode representar um fato novo no âmbito da implementação de estratégias para empresas nacionais a ser monitorado para o sucesso das estratégias.

Uma continuação para essa pesquisa seria verificar como ocorreu a partir de 2014 a dinâmica de implementação das estratégias, dentro da redução de investimentos e do contexto da Lava-Jato. Se as facilidades e as barreiras se mantiveram ou se modificaram com o novo cenário.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTINKEMER, K.; OZCELIK, Y.; OZDEMIR, Z. D. Productivity and Performance Effects of Business Process Reengineering: A Firm-Level Analysis. **Journal of Management Information Systems**, v. 27, n. 4, p. 129–162, 2011.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Los Angeles: McGraw-Hill Education, 1997.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2011.
- CARNEIRO, R. C. DE C. **A representação do perfil profissional demandado pelas organizações contemporâneas na perspectiva do pop-management**. [s.l.] FGV, 2015.
- CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e Ação Planejada: o Difícil Binômio. **Revista de Administração Pública**, v. jan./mar., 1988.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. MIT Press, 1962. v. 4
- COUTINHO, A. R.; KALLAS, D. **Gestão da Estratégia. Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- G1. Petrobras reduz plano de investimento até 2019. **G1**, 12 jan. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/01/petrobras-reduz-plano-de-investimentos-2015-19.html>>. Acesso em: 02/09/2016>.
- GARETH, J. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- GUERREIRO, R.; SOUZA, R. P. Um Estudo sobre Percepções de Importância de Atividades do Processo de Gestão e Barreiras à Implantação do Planejamento Estratégico. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 88–104, jan. 2015.
- GUPTA, R. K. Why mission statements become a show piece? Case of an Indo-American Joint Venture. **Vikalpa**, v. 28, n. 2, p. 23–47, 2003.
- HAMEL, G. Strategy as Revolution. **Harvard Business Review**, n. July-August, p. 69–82, 1996.
- HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HREBINIAK, L. **Fazendo a Estratégia Funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IBCG EM FOCO. São Paulo: **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. mai./jun./jul. 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/download/newsletter/IBGC_65.pdf>. Acesso em 9 de julho de 2016>.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LLOYED, B. Mintzberg on The Rise and Fall of Strategic Planning. **Long Range Planning**, v. 25, n. 4, p. 99–104, 1992.

MARCONI, P. **Monitoramento e aprendizado estratégico: o caso Furnas**. [s.l.] FGV, 2015.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Havard Business Review**, n. February, p. 1–19, 1994.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

_____. ET AL. **O processo da estratégia** - conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006. v. 29

_____. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987.

MORAIS, J. M. DE. **Petróleo em Águas Profundas** - uma história tecnológica da PETROBRAS na exploração e produção offshore. Brasília: IPEA, 2013.

NOBLE, C. H. Building the Strategy Implementation Network. **Business Horizons**, v. 40, n. November, p. 19–28 (10), 1999.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Effective strategic planning in small and medium sized firms. **Management Decision**, v. 40, n. 7, p. 663–671, 2002.

PETROBRAS. **Relatório Anual de Atividades 2006**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório Anual de Atividades 2007**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório Anual de Atividades 2008**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório de Atividades 2009**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório de Atividades 2010**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório de Atividades 2011**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório de Atividades 2012**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório da Administração 2013**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório da Administração 2014**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

_____. **Relatório da Administração 2015**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

PETERS, T. **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**. New York: Harper Perennial, 1989.

PORTER, M. E. **Competição - On Competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

RODRIGUES, D.; TEIXEIRA, R. As Contribuições do Empreendedorismo Corporativo à Implementação de Estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 60–75, 2015.

SLOAN, A. **A Ghost's Memoir: The Making of Alfred P. Sloan's My Years with General Motors**. [s.l.] MIT Press, 2003.

SOUZA, B. L.; PROENÇA, A.; FERNANDES, A. DA C. **Mais que Orientar, Ensinar: o Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais**. Salvador: 2003

SLOAN, A. **My Years with General Motors**. Danvers: Crown Business, 1990.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why strategy execution unravels— and what to do about it. **Harvard Business Review**, n. MARCH 2015, p. 1–10, 2015.

_____; SPINOSA, C. Promise-Based Management. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 4, p. 78–86, abr. 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. Vantagem Competitiva: os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre a Estratégia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. out./dez., 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLAR, E. G.; WALTER, S. A.; DOS SANTOS BRAUM, L. M. **Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas.** Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **Anais.** Passo Fundo: 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005. v. 15

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. DE. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. **ANPAD**, 2002.

ZAMPIERE, A. C. Petrobras passa Itaú e é a segunda maior em valor de mercado. **Valor Econômico.** São Paulo. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/4740395/petrobras-passa-itaue-e-segunda-maior-em-valor-de-mercado>>. Acesso em 20 ago. 2016.

ZANINI, M. T.; MIGUELES, C. P. O Papel Mediador Entre Confiança e Desempenho Organizacional. **RAUSP**, v. 49, p. 1–14, 2014.

ANEXOS

ANEXO A:

Roteiro para entrevista semiestruturada

Protocolo Inicial

- Explicar que é uma pesquisa sobre implantação de estratégias
- Mencionar que as respostas serão mantidas em sigilo
- Explicar que irei fazer algumas perguntas objetivas
- Dar exemplos. É no nível da implementação.

Data:

1) Qualificação do Entrevistado

1.1) Sexo: ☐ M ☐ F

1.2) Idade: ☐ Até 30 anos ☐ De 31 a 40 anos ☒ De 41 a 50 anos ☐ Acima de 51 anos

1.3) Cargo atual: ☐ Diretor ☐ Gerente ☐ Coordenador/ Supervisor
☐ Analista ☐ Terceirizado ☐ Estagiário/ Outros

1.4) Tempo de casa: 10 anos

1.5) Área: DP&T – Diretoria de Produção e Tecnologia

2.1) Quais projetos relevantes para o pré sal na sua BU você participou?
E&P

2.2) Foram utilizados mecanismos para medir a performance individual? Quais?
☐ Sim ☐ Não

2.3) Qual a percepção de que o risco no momento de inicial da formulação das estratégias para o pré sal?

2.4) Quais as barreiras que você identificou para a implantação da estratégia?

3.1 Houve um alinhamento entre as partes envolvidas **dentro do seu departamento** para implementar as estratégias? Como isso funcionou?
☐ Sim ☐ Não

- 3.2) Você acreditava nesses alinhamentos? Por que?
() Sim () Não
- 3.3) Foram necessários alinhamentos com outras unidades de negócio da Petrobras para implantar as estratégias?
() Sim () Não
- 3.4) Como eram costurados esses acordos com essas pessoas de fora do seu departamento?
- 3.5) Ao realizar um alinhamento para executar uma tarefa em conjunto, em quem você mais tinha a certeza de que a tarefa seria executada? Por que?
() Seu chefe
() Seu subordinado direto
() Um terceiro
() Uma pessoa de outro departamento
() Par
- 4.1) As informações sobre a estratégia e o planejamento inicial foram divulgados abertamente para todos? De que forma?
() Sim () Não
- 4.2) Houve a necessidade de mais pessoas serem envolvidas para apoiar a implantação da estratégia, além das previstas inicialmente?
() Sim () Não
- 4.3) Foi feito algum movimento em outras unidades de negócio para apoiar a implantação da estratégia e atender o planejamento inicial?
() Sim () Não
- 4.4) Houve a necessidade de mais investimento ao longo da implantação da estratégia para atender o planejamento inicial?
() Sim () Não
- 4.5) Caso sim, esse orçamento foi realocado?
() Sim () Não
- 5.1) Havia um entendimento da sua parte qual o objetivo da estratégia que você estava trabalhando?
() Sim () Não

5.2) E das equipes envolvidas?

(☐) Sim (☐) Não

5.3) A alta gestão (gerente geral) trouxe para si, em algum momento a responsabilidade de implantar alguma estratégia?

(☐) Sim (☐) Não

5.4) Houve uma tendência de centralização das estratégias nesse ambiente de investigação?

(☐) Sim (☐) Não

5.5) O envolvimento da alta gestão melhorou a velocidade de implantação da estratégia?

Por que?

(☐) Sim (☐) Não

6.1) Quais os facilitadores? Qual o melhor caminho, na sua opinião, para implantar a estratégia com sucesso na Petrobras?