

A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA: DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Rolando Juan Soliz Estrada¹
Martinho Isnard Ribeiro de Almeida²

Resumo

A Gestão Estratégica é uma técnica, que tem como base estruturante a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, adicionando, na sua implementação, a perspectiva administrativa da Mudança Organizacional. Entretanto, os modelos de mudança organizacional, desenvolvidos nos últimos anos, têm sido elaborados para o gerenciamento de mudanças gerais das organizações, e não possuem uma abordagem específica para o gerenciamento e implementação do Planejamento Estratégico e as mudanças provocadas pelo mesmo, isto é, não são modelos com foco direto na Gestão Estratégica. Assim, este trabalho, teve como objetivos desenvolver um Modelo de Gestão Estratégica e um Modelo de Mudança Organizacional, que, tornem eficiente e eficaz a Gestão das Organizações. Para a condução do trabalho, foram utilizados os conceitos e abordagens preconizados pela pesquisa qualitativa. Como resultados, são apresentados os dois Modelos, assim como sua validação em uma organização com fins lucrativos.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. Mudança Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas caracterizam-se pelo aumento da velocidade das mudanças sociais, científicas e econômicas no cenário nacional e internacional. Em consequência desse aceleração das mudanças, os mercados consumidores tornaram-se mais exigentes e os mercados fornecedores mais competitivos. Desta forma, as organizações

¹ Professor Titular da Universidade Federal de Santa Maria, no Curso de Mestrado em Administração e no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSM. Pós-Doutor pela FEA/UFSC - Faixa de Camobi - Km 9 - Sala 306, Camobi, Santa Maria, RS. CEP: 97119-900. E-mail: rolando@ct.ufsm.br

² Livre Docente da Universidade de São Paulo - USP. Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA - USP. FEA/USP - Av. Prof. Luciano Gualberto 908 Sala E 112, Cidade Universitária, São Paulo, SP. CEP: 04601-060. E-mail: martinho@usp.br. Artigo Recebido em: 30/10/2006. Aprovado em: 10/09/2007.

com ou sem fins lucrativos, que desejarem crescer, ou permanecer neste ambiente, estão trabalhando arduamente para se adaptarem a esta nova situação.

A partir dos anos 50, a economia mundial presenciou o crescente desenvolvimento de novas técnicas e métodos administrativos. No que tange ao planejamento das organizações, as técnicas variaram desde o Planejamento Orçamentário até ao que hoje se denomina Gestão Estratégica. Como não poderia ser de outra forma, se o ambiente empresarial está mudando, a melhoria dessas técnicas também tem evoluído, sofrendo modificações e aperfeiçoamentos, de acordo com a seguinte seqüência: Planejamento Orçamentário, Planejamento de Longo Prazo, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica e Gestão Estratégica (ANSOFF; McDONNELL, 1993; TAVARES 2000; SERRA et al., 2003).

Cada uma dessas técnicas teve, na sua evolução, o suporte da anterior. Assim, por exemplo, a Gestão Estratégica tem como base o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, à qual são adicionadas, na sua implementação, algumas perspectivas administrativas, tais como mudança organizacional, administração de recursos humanos, controle, eficiência e eficácia organizacional, entre outros.

1.1 Justificativa

Um fator de grande importância, para o sucesso da gestão estratégica, é o processo de implementação de estratégias. Ao elaborar uma análise do processo de implementação, Jick (2001) afirma que a articulação da visão representa 10% do trabalho, e sua implementação 90%. Mesmo que o autor esteja referindo-se somente à visão de futuro, a afirmação pode ser extrapolada para o planejamento estratégico, no qual a determinação da visão da organização é fundamental. Embora Gray (1986) já tivesse afirmado que o insucesso do planejamento estratégico ocorre quando existem falhas no seu processo de implementação, o problema persiste, mesmo que esteja recebendo uma atenção maior.

Nessa mesma linha, Fischmann e Almeida (1991), Kotter (1997), Bennett et al. (2001), Whittington (2002), Lobato et al. (2003), Thompson Jr. e Strickland III (2003), entre outros autores, afirmam haver dificuldades para a implementação do planejamento estratégico.

Para solucionar essas dificuldades existem estudos que orientam a implementação eficiente e eficaz de técnicas administrativas, pela gestão das mudanças ocasionadas por estas. Entendendo-se por eficiente a elaboração correta de uma atividade, ou um processo, e por eficaz o alcance dos objetivos, ou resultados, esperados com a realização de atividades ou processos.

Assim, a Gestão Estratégica, uma técnica que tem como base estruturante a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, adicionou a perspectiva administrativa da mudança organizacional na sua implementação.

Desta forma, a Mudança Organizacional tem requerido uma atenção muito especial dos pesquisadores do planejamento. Os trabalhos de Handy (1996) e Adizes (2002) inspiraram diversos estudiosos, durante os últimos anos, na elaboração de modelos que orientassem o gerenciamento das mudanças organizacionais. Entre esses modelos, podem ser citados os da Equipe da Price Waterhouse (1997), o de John P. Kotter (1997 e 2002) e o de Grouard e Meston (2001).

No entanto, cabe ressaltar que tais modelos foram elaborados para o gerenciamento de mudanças gerais das organizações, não possuindo uma abordagem específica para o gerenciamento e implementação do Planejamento Estratégico e as mudanças organizacionais provocadas pelo mesmo, isto é, não são modelos com foco direto na Gestão Estratégica.

1.2 Objetivos

- Desenvolver um Modelo de Gestão Estratégica e um Modelo de Mudança Organizacional que, associados, tornem eficiente e eficaz a Gestão das Organizações;
- Validar os Modelos através da sua implementação em uma organização com fins lucrativos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento

Planejar significa criar um esquema para agir (CUNHA, 1996). Também significa elaborar esquema para alcançar algo que se deseje, contrapondo-se à improvisação, que é ação ao acaso.

Na gestão empresarial, planejamento consiste num processo de tomada de decisões pré-estabelecidas e interdependentes, no qual a empresa procura alcançar um futuro desejado. Para realizar um planejamento adequado, é necessário determinar objetivos específicos e mensuráveis, com prazos finais realistas e alcançáveis. A definição dos objetivos torna-se importante por proporcionar um senso de direção, focalizar os esforços, guiar os planos e as decisões e ajudar a avaliar o progresso (SILVEIRA; BASTIAS, 2003).

À medida que os planejadores adquirem experiência e familiaridade com o planejamento, surge espaço para acrescentar métodos mais sofisticados de análise e de elaboração, como é o caso do Planejamento Estratégico.

2.2 Evolução do Planejamento

O planejamento evoluiu conforme os acontecimentos históricos, que marcaram as transformações sociais e organizacionais, sendo influenciado pelos estudiosos clássicos (James Stuart Mills, Adam Smith, Parson Malthus, David Ricardo, Karl Marx e Friedrich Engels) e neoclássicos (Thorstens Veblen, Otto Bauer, Von Hayek, Joseph Schumpeter, John Maynard Keynes, Paul A. Samuelson e Milton Friedman), ou seja, os monetaristas e os teóricos da economia de mercado influenciaram o processo dos sistemas de planejamento (RASMUSSEN, 1990).

Esses teóricos da economia clássica e neoclássica, embora não tivessem uma participação direta na formulação das teorias de planejamento estratégico, emprestaram elementos básicos que, posteriormente, foram transformados em uma ferramenta microeconômica por célebres acadêmicos (de instituições de pesquisa econômica de Universidades como Harvard, Chicago e Califórnia, etc.), tais como: Philip S. Thomas, Russell L. Ackoff, Louis Cassels, Marvin Bower, William H. Newman e H. Igor Ansoff, entre outros.

2.3 Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico é definido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. Compatibilização, esta, que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa (ANSOFF et al., 1981).

Segundo Rosa (2001), o planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Essa ferramenta fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa. O planejamento cria compromisso de execução e dá o instrumental para cobrança.

Nesse sentido, o planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico permitindo o alcance da visão de futuro esperada.

Na concepção de Valadares (2002), o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta moderna de gestão empresarial que, baseando-se em conceitos e atitudes, em que a empresa acredita, torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma seqüência de ações futuras para a empresa, na procura de seus objetivos maiores.

Com o planejamento estratégico também pretende-se não adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitando-se, ao máximo, as surpresas, racionalizando o processo de tomada de decisão e garantindo o sucesso da empresa em seu ambiente futuro (SAMPAIO, 2002). O planejamento estratégico é um processo dinâmico e flexível que incorpora no seu processo a influência das mudanças do ambiente.

Além dessas definições, Cotterman e Wilber (2000) ressaltam que o planejamento estratégico precisa responder a seis perguntas: Onde estamos?; Onde queremos ir?; Como chegaremos lá?; Quando deveremos estar lá?; Quem nos ajudará ao chegar lá? e Como medimos e avaliamos o progresso do plano?

Dos diversos conceitos e definições, até aqui apresentados, pode-se entender o planejamento estratégico como um processo que consiste na definição da visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão.

2.4 Modelos de Planejamento Estratégico

Não há apenas uma única forma correta de elaborar e implementar o Planejamento Estratégico, pois os diversos modelos existentes apresentam traços comuns e algumas características particulares, variando dos mais simples aos mais sofisticados. Entretanto, praticamente todos eles levam em conta três premissas básicas, para o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico: 1) estabelecimento da Visão/Missão; 2) análise interna e externa (considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente) e 3) elaboração das estratégias e planos e sua implementação.

Alguns modelos que recebem destaque no Brasil, seja pelo seu aporte teórico, ou seja, pela sua utilização prática, são os de Ansoff (1977); Stoner e Freemann (1985); Fischmann e Almeida (1991); Certo e Peter (1993); Gracioso (1996); Oliveira (2002); Rosa (2001); Valadares (2002); Sampaio (2002) e Almeida (2003), entre outros.

Esses modelos e abordagens de Planejamento Estratégico não são mutuamente excludentes, nem compreensivos. Cada um deles responde a uma faceta particular dos problemas administrativos, e seu desenvolvimento segue uma seqüência lógica.

Mas, apesar da evolução dos modelos de planejamento estratégico, muitos questionamentos e críticas são levantados, principalmente no que se refere a sua implementação. Assim, a visão do planejamento estratégico, prescritiva e estática, muitas vezes não responde à realidade vigente (ROSSETO; ROSSETO, 1998), sofrendo críticas de estudiosos como Mintzberg (1983, 1985, 1992, 2000), Wilson (1990), Hamel e Prahalad (1994), Hussey (1998) e Robins(2001).

Nesse contexto, as críticas ao planejamento, e sua implementação, acumularam-se no decorrer dos anos, podendo, assim serem sintetizadas:

- a) o planejamento estratégico cria muita rigidez, o que limita as organizações em metas específicas, com prazos determinados;
- b) não é possível planejar mudança em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis. No entanto, a turbulência pode ser transformada em uma oportunidade para aqueles que forem flexíveis o bastante para aproveitá-la, se a organização estiver limitada a planos formais, toda mudança imprevisível é vista como problema;
- c) o planejamento concentra mais atenção na competição interior da estrutura industrial de hoje, do que na competição do futuro. Assim, os administradores são incapazes de antever maneiras de reinventar suas indústrias, e tal incapacidade resulta em dispendiosos custos para a superação posterior do atraso;
- d) o planejamento estratégico leva as organizações bem sucedidas a se preocuparem demasiadamente com os fatores responsáveis pelo seu sucesso, o que gera condições que podem conduzir ao fracasso, pois elas tendem a adquirir excesso de confiança e se entrincheirarem na estratégia que criaram;
- e) o planejamento negligencia os requisitos culturais e organizacionais.

Entretanto, apesar das críticas, os modelos e processos de planejamento estratégico encontram-se em constante evolução, corrigindo seus erros, a partir de aplicações práticas e pesquisas acadêmicas, chegando, hoje, ao que se denomina de GESTÃO ESTRATÉGICA. Essa ferramenta é, cada vez mais, utilizada pelas organizações lucrativas, como também pelas organizações públicas e sem fins lucrativos, mostrando sua relevância e importância para a Gestão das Organizações.

2.5 Gestão Estratégica

As técnicas de Planejamento têm evoluindo nos últimos anos, do Planejamento Orçamentário à Gestão Estratégica, como mostram os levantamentos de Gluck et al. (1980), Fischmann e Almeida (1991), Lobato et al. (2003), Lodi (2003), Tavares (2000) e David (2003), sintetizados no Quadro 1.

	Planejamento Orçamentário	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Década	1950	1960	1970	1980	1990
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento Anual • Quantitativo • Curto Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolação do Orçamento • Projeção de tendências • Longo Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Define a direção da empresa. • Análise de mudanças ambientais externas • Análise dos recursos internos • Qualitativo • Longo Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões administrativas seguem a estratégia • Foco na análise e na implementação • Longo Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Sistêmico • Integração entre Planejamento e Controle • Gestão da Mudança • Aprendizagem Organizacional • Busca da eficiência e da eficácia organizacional
Deficiências	Não se compromete com previsões de longo prazo	Não faz previsão de alterações ambientais	Deficiência na Implementação	Não desenvolve uma abordagem sistêmica	Falta de integração mais apurada com os modelos de Mudança Organizacional

Quadro 1 - Evolução dos Modelos de Planejamento

Fonte: Dados da pesquisa do autor

No Quadro 1, pode-se observar que, na evolução das técnicas, a técnica anterior serviu de base para a criação de novas abordagens. Assim o Planejamento de Longo Prazo adicionou a *Extrapolação Orçamentária* e a *Projeção de Tendências* ao Planejamento Orçamentário, ao passo que o Planejamento Estratégico adicionou *Direção*, *Análise Externa e Interna* ao Planejamento de Longo Prazo.

Por seu lado, a Gestão Estratégica, um modelo que tem como base estruturante o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, adicionou, na sua implementação algumas perspectivas administrativas, tais como o *Pensamento Sistêmico*, *Controle Integrado*, *Gestão da Mudança*, *Aprendizagem Organizacional*, *Eficiência e Eficácia Organizacional*, como têm exposto Reading (2002), Kaufman et al. (2003), e Dettmer (2003), entre outros.

2.6 Mudança Organizacional

Os modelos de planejamento estratégico envolvem várias etapas, apresentando algumas premissas básicas e possuindo metodologias próprias. Entretanto, o que distingue o sucesso de cada metodologia é a capacidade de passar do conceito de planejamento estratégico para a implementação do plano, o que requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional. Em face disso, Lobato et al. (2003) salientam que uma organização decide elaborar e implementar um planejamento estratégico quando almeja mudança.

Silveira Júnior e Vivacqua (1999, p. 87). enfatizam que

o principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência à mudança para um estágio de ansiedade e abertura às mudanças que estão por vir com a implementação do plano. Essa é a grande mudança promovida pelo planejamento estratégico

Para ordenar o processo de implementação de mudança organizacional, a literatura tem evidenciado alguns modelos e teorias como os de Kurt Lewin (1951), de Kotter (1997) da Harvard Business School, de Grouard e Meston (2001) e de Adizes (2002), entre outros.

Cabe ressaltar, entretanto, que esses modelos servem para gerir as mudanças que acompanham a implementação de diversas ferramentas administrativas, não sendo específicos para a gestão estratégica. Na literatura, existem apenas alguns trabalhos com este foco, como é o caso dos modelos apresentados por Pettigrew e Whipp (1998) e pela Equipe de Change Integration[®] da Price Waterhouse (1997).

3 METODOLOGIA

No presente trabalho, foi utilizada a pesquisa qualitativa, conforme as abordagens de Bogdan e Biklen (1995), Triviños (1995), Lüdke e André (1986) e Godoy (1995a), (1995b), uma vez que o presente estudo desenvolvimento de um Modelo de Gestão Estratégica e outro de Mudança Organizacional, utilizou-se, segundo Gil (1999), o nível de pesquisa exploratória.

3.1 Questão de Pesquisa

Triviños (1995) tem salientado que as questões de pesquisa representam aquilo que o pesquisador pretenda esclarecer, sendo que essas o orientarão, de sobremaneira, no trabalho a ser elaborado.

O presente trabalho foi realizado para responder à seguinte questão de pesquisa:

Pode ser desenvolvido um modelo de Gestão Estratégica associado a um modelo de Mudança organizacional que torne eficiente e eficaz a Gestão das Organizações?

3.2 Coleta de Dados

Seguindo Minayo (1993), foram utilizados documentos, como fontes de dados secundários, e entrevistas e reuniões, como fontes de dados primários.

3.3 Análise dos Dados

Para o efeito de validade do levantamento e análise dos dados, tal como é abordado por Merriam (1998), foram utilizadas três estratégias: a triangulação, a checagem por participantes e o exame dos pares:

a) *Triangulação*: múltiplas fontes de dados (Acionistas, Gerentes, Assessores, Colaboradores, etc.) e múltiplos métodos (Documentos, Reuniões e Entrevistas) para confirmar as descobertas emergentes.

b) *Chechagem por participantes*: em reuniões na organização, foram apresentados, os dados e interpretações retiradas, para as pessoas que serviram de fonte (Acionistas, Gerentes, Assessores, Colaboradores, etc.), perguntando se os resultados obtidos eram plausíveis.

c) *Exame dos pares*: solicitando a opinião de colegas e pesquisadores sobre as descobertas encontradas (Professores e Consultores, que participaram do processo de implementação do planejamento estratégico, principalmente os componentes do Grupo de Pesquisa “Núcleo de Gestão Empresarial - NGE da UFSM e os do Grupo de Pesquisa “Planejamento Estratégico e Empreendedorismo” da FEA-USP)

4. EMPRESA PESQUISADA

O Grupo CVI, que hoje é formado pelas empresas CVI Refrigerantes Ltda., franqueada Coca-Cola e Kaiser, Parceria Agropecuária da Fonte e a produtora da água mineral Fonte Ijuí, tem o princípio de sua trajetória nos anos 40, com a Família Vontobel, arraigada, no estado do Rio Grande do Sul, há mais de 100 anos.

Em 1948 foram iniciadas as atividades de distribuição de bebidas, com o refrigerante Marabá, o primeiro produto que a empresa passou a distribuir no bairro Menino Deus, em Porto Alegre. A distribuição de bebidas ganhou força e, em 1949, impulsionados pelo sucesso da Laranjinha, as Famílias Vontobel e Kirst constituem uma sociedade e instalam a Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda., em Porto Alegre.

A Coca-Cola entra nos negócios na década de 60. O processo de negociações com a franqueadora da Coca-Cola durou três anos. Ser distribuidor da bebida credenciou a empresa Refrigerantes Vontobel Ltda. a ser uma de suas fabricantes, no Brasil, em 1963.

Em 1966, o grupo passa a atuar em Santa Maria, no centro do Estado, com a instalação do depósito regional da Coca-Cola. A cidade foi escolhida para fazer parte dos negócios do Grupo por uma questão estratégica: sua posição geográfica privilegiada, a construção da primeira Universidade do interior do Brasil e o grande número de pessoas que já formavam sua população. No dia cinco de dezembro de

1977 foi inaugurada a fábrica de Santa Maria. E, no mesmo ano, instalados dois novos depósitos: um em Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo.

A fábrica de Santa Maria possui 10.000 m² área construída e 60.000 m² de área total, duas linhas de produção de embalagens descartáveis e embalagens retornáveis com capacidade de produção de 53.000 caixas de refrigerantes por dia, e os produtos não produzidos pelo grupo são adquiridos de Gravataí-RS e Ponta Grossa-PR (cervejaria Kaiser) e de Porto Alegre, da Vonpar (refrigerante Lata).

Atualmente, com 440 funcionários, a CVI-Refrigerantes atende toda a região central, fronteira oeste e planalto médio do Estado do Rio Grande do Sul. Isso equivale a 25,3% da população do Estado, em uma área de 94.892 Km² (o que corresponde a 44,9% da área do Rio Grande do Sul). Atende 189 cidades, 8.330 clientes diretos, 16.530 pontos de vendas e 2.580.000 consumidores.

5 GESTÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica teve grandes progressos desde o surgimento do planejamento de longo prazo. Atualmente, existem melhores técnicas de análise estratégica, novos conceitos de formulação de estratégia e um maior entendimento dos aspectos comportamentais:

Minha crença é que na próxima década os avanços na administração estratégica serão muito mais sobre administração de mudança estratégica do que formulação de estratégia. De fato poder-se-ia ver o termo 'mudança estratégica' tornando-se a nova máxima da próxima fase da administração estratégica (HUSSEY, 1998).

Nessa mesma linha, Lobato et al. defendem que a nova etapa do planejamento, isto é a Gestão Estratégica, será

o novo paradigma [...] e deve apresentar as seguintes características: visão estratégica, alinhamento com a missão da empresa, adaptação à tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade (LOBATTO et al., 2003).

É nesse ponto que o presente trabalho se insere, apresentando um processo de Gestão Estratégica, ao qual será associado um processo de Mudança Organizacional, que torne eficiente e eficaz a Gestão Estratégica das organizações, de forma que sua implementação seja uma ferramenta efetiva para a condução da Mudança Organizacional.

O processo proposto no presente trabalho e apresentado na Figura 1, é formado por quatro etapas. A primeira contempla uma *Avaliação*, ou diagnóstico, da Organi-

zação, também chamada de etapa pré-operacional. As outras três etapas compõem a parte operacional, propriamente dita, e são denominadas de **Formulação, Implementação e Aprendizagem**.

As quatro etapas – avaliação, formulação, implementação e aprendizagem – relacionam e interagem, entre si, de duas maneiras: através da condução do processo de *mudança* e pelo *monitoramento e retro-alimentação* das diversas fases ou etapas, conforme mostra a Figura 1.



Figura 1 – Modelo de Gestão Estratégica
Fonte: Dados da pesquisa do autor

5.1 Avaliação

Um dos primeiros diferenciais do modelo proposto reside na sua fase de avaliação. Esta etapa é também chamada de pré-operacional, porque pressupõe que, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, inicialmente devem

ser levantados aspectos *qualitativos* e *quantitativos* da organização. Assim, para melhor compreensão da organização, é fundamental que sejam levantados dados que permitam realizar uma avaliação “da personalidade da organização”, ou seja, de sua Cultura e de suas Relações de Poder, assim como uma “avaliação de posição” que contemple os cinco pilares mais relevantes que a sustentam: crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas.

5.1.1 Poder

Antes de dar início à formulação estratégica, deve-se analisar aspectos particulares de cada organização como, por exemplo, suas relações de poder. De acordo com Morgan (1996), o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o “quê”, “quando”, e “como”. O poder representa a capacidade de modificar a conduta diversificada por uma conduta desejável pela organização. O reconhecimento das relações de poder busca entender a dinâmica da vida organizacional.

5.1.2 Cultura

Com o advento de pesquisas sobre cultura organizacional, alguns estudiosos do planejamento estratégico atentaram para a necessidade de, antes mesmo de iniciar o planejamento, analisar a cultura organizacional vigente, para identificação de valores e crenças que permeiem a organização (ICHIKAWA, 1997).

Todo processo de Gestão Estratégica sofrerá, invariavelmente, influência da cultura organizacional. Esta é decisiva na elaboração e implementação de projetos de planejamento nas organizações. Para mudar uma organização não basta tão somente alterar suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivam ou trabalhem, ou seja, sua cultura.

Para avaliar as características da cultura de uma organização são levantadas algumas questões sobre as diversas áreas.

5.1.3 Avaliação Organizacional

A Avaliação Organizacional, propriamente dita, consiste na “avaliação de posição” da empresa, a partir de cinco ângulos relevantes: crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas.

A Avaliação requer conhecimentos de ordem geral, e é realizada através da pesquisa de dados internos e vistoria das instalações das unidades e respectivos departamentos, com o objetivo de conhecer a situação geral do ativo produtivo e coletar informações junto aos principais colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos.

Essa avaliação, juntamente com o levantamento da *Cultura* e das *Relações de Poder*, servirá de auxílio para a definição da Visão de Futuro da organização.

5.2 Formulação da Estratégia

Na fase de *Formulação da Estratégica* realiza-se o delineamento da *Visão de Futuro* que a empresa pretenda alcançar, bem como a avaliação do *Ambiente Externo*, através de cenários, levantando as oportunidades e ameaças, e a avaliação do *Ambiente Interno*, através dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria. A partir desses trabalhos, são levantadas as *Questões* consideradas indispensáveis, chaves ou *Estratégicas* para a realização da *Visão de Futuro*.

5.2.1 Visão de Futuro

A visão é o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para o qual o progresso deva ser direcionado. Uma visão não é limitada por tempo, representa propósitos globais permanentes e serve como base para o planejamento estratégico (COLLINS; PORRAS, 2000).

A declaração de Visão tem três componentes básicos: Valores, Finalidade e Supermetas.

Os **Valores** são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. São princípios de orientação perenes, valores essenciais que não mudam. Devem resistir ao tempo e têm importância intrínseca para o pessoal interno da organização.

A **Finalidade** representa a razão de ser da organização. Reflete as motivações idealistas das pessoas para impulsionarem o funcionamento da empresa. Não se limita a descrever os objetivos da empresa em termos de produtos e clientes, ela capta a alma da organização. Define as razões mais profundas para a existência da organização, além da mera geração de lucros.

As **Supermetas** têm a função de focar e unificar os esforços da organização, e atuam como catalisadoras do espírito de equipe. Ainda que as empresas, às vezes, tenham grandes metas, em diferentes níveis operacionais, ao mesmo tempo, a visão requer um tipo especial, uma supermeta no seu nível, que se aplica a toda organização, e cuja realização exige, muitas vezes, um longo prazo para sua realização.

5.2.2 Ambiente Externo

A análise do ambiente externo consiste no diagnóstico das oportunidades e ameaças que a organização poderá encontrar ao procurar a realização de sua Visão de Futuro. **Oportunidades** são situações ou eventos, externos à organização, que, se bem aproveitados, poderão facilitar o cumprimento da Visão de Futuro. **Ameaças** são

situações ou eventos externos à organização, que poderão dificultar o cumprimento da Visão. As oportunidades e ameaças devem ser apresentadas em ordem decrescente de prioridade para a empresa.

No presente trabalho, para o levantamento do ambiente externo, foi adotado o Modelo proposto por Almeida (2003). O modelo subdivide o ambiente organizacional em 4 subcategorias: macro ambiente clima, macro ambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno.

Uma vez compreendida a segmentação do ambiente, é necessário identificar e priorizar as variáveis que terão maior influência na empresa, pois o número de variáveis ambientais passíveis de identificação em cada um dos segmentos, é muito grande, podendo transformar a análise ambiental em um trabalho complexo.

5.2.3 Aspectos Internos

A análise dos aspectos internos consiste em determinar os pontos fortes e oportunidade de melhoria da empresa, ressaltando-se que o nível interno é completamente influenciável pela ação gerencial.

O entendimento das potencialidades e limitações da empresa pode esclarecer os pontos fortes que sustentam a vantagem competitiva, e os pontos que são fatores que fragilizam a organização frente aos concorrentes. De acordo com Aacker (2001), a análise interna refere-se à: análise de performance (rentabilidade, vendas, qualidade do produto, *share*, custo de produto, etc.) e determinantes das opções estratégicas (passadas e atuais, limitação de capacidade da organização, recursos e restrições financeiras, etc.).

5.2.4 Questões Estratégicas

A identificação das questões estratégicas, sua seleção e implementação é resultado de um processo racional e, ao mesmo tempo, criativo, que objetiva encontrar os caminhos mais adequados à consecução da visão de futuro da organização.

A determinação das estratégias deverá considerar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 1993).

Segundo Aaker (2001), as estratégias selecionadas devem ser responsivas ao ambiente externo, quando indicado por incertezas estratégicas; refletir ameaças e oportunidades, incluir uma vantagem competitiva sustentável; ser coerente com a visão e objetivos da empresa; ser factível e encaixar-se em outras estratégias existentes.

5.3 Implementação

Na fase de implementação, realiza-se o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Também é realizado o controle estratégico, através do plano

orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para que se avalie se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou se necessitará de correção de rumo.

5.3.1 Plano de ação

As questões estratégicas devem ser transformadas em planos de ação, os quais terão um detalhamento minucioso para o controle e monitoramento de seus resultados.

Conforme Furlan (1997), os planos de ação referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias estabelecidas, possuindo data de realização e prioridade de execução. São de responsabilidade de pessoas, órgãos ou unidades organizacionais, que poderão ser avaliados de acordo com seu desempenho nessa realização.

A partir dessa idéia, para melhor entendimento e monitoramento, o plano de ação deverá especificar a questão estratégica a que pertença, a data em que será iniciado e a previsão de sua conclusão, os responsáveis pela execução e o gerenciamento dos resultados no decorrer de sua execução. Além disso, é preciso definir o orçamento necessário, o valor que a ação agregará às atividades e qual o indicador de controle que será monitorado e controlado regularmente. Isso é importante para que se possa determinar os resultados, com modificações, alterações do plano ou, ainda, a definição de novas ações estratégicas para garantir o que foi proposto em sua visão de futuro, como mostram as Figuras 2, 3 e 4 desenvolvidas em *software* específico para esta finalidade

Questão Estratégica	Ação Estratégica

Figura 2 - Registro das Ações Estratégicas

Fonte: Dados da pesquisa do autor

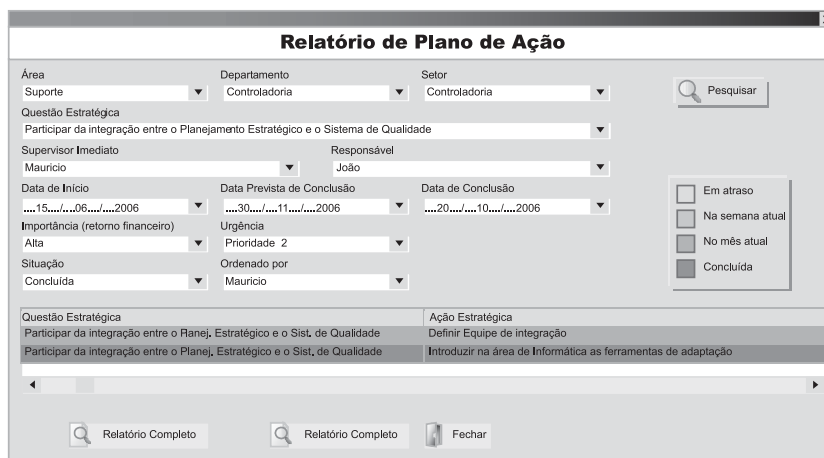


Figura 3 - Controle do Plano de Ação
 Fonte: Dados da pesquisa do autor

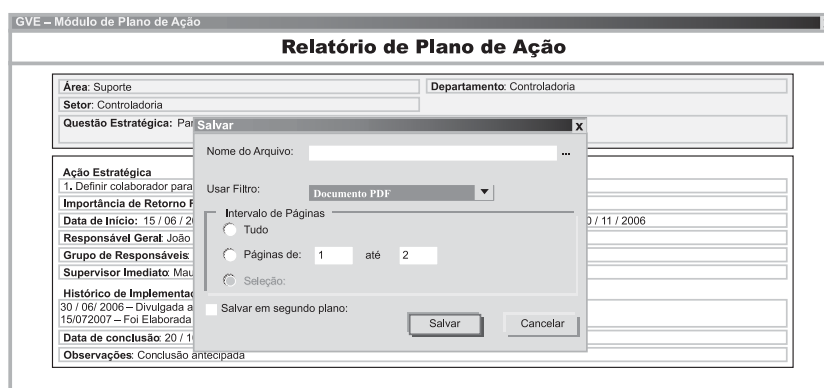


Figura 4 - Acompanhamento do Plano de Ação
 Fonte: Dados da pesquisa do autor

5.3.2 Controle Estratégico

O sistema de controle serve para medir, quantitativamente, os planos desenvolvidos no planejamento estratégico, para orientação e suporte às correções necessárias que garantam o alcance da visão de futuro.

Para Hunger e Wheelen (2002), avaliação e controle são os processos pelos quais as atividades corporativas e os resultados de desempenho são acompanhados, de modo que o desempenho realizado possa ser comparado com o previsto.

Os instrumentos de controle e avaliação, que foram elaborados para completar a etapa de Implementação, envolvem:

- a) a elaboração de um plano orçamentário e
- b) o desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho.

A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional

Com base nos resultados de desempenho, registrados nesses dois instrumentos, os gestores poderão ajustar a formulação e/ou a implementação de sua estratégia, desencadeando as ações corretivas que forem necessárias.

5.3.2.1 Plano Orçamentário

Orçar significa estabelecer dados econômicos e financeiros, considerando-se as metas estabelecidas na visão de futuro e nas questões estratégicas. Basicamente, o orçamento é um mapa para a organização atingir sua Visão de Futuro.

O processo de planejamento orçamentário é uma oportunidade para aprender a respeito de seu ramo de atividade e do mercado; ter controle sobre sua empresa e conseguir competitividade (CAVALCANTE; VIANNA, 2002).

Para a elaboração do presente trabalho foram projetadas uma série de planilhas (custos, gastos, receitas, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa, gráficos financeiros, etc.) que permitiram o controle orçamentário da organização, como exemplificado nas Figuras 5, 6, 7 e 8.

Gastos e Despesas da Diretoria						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Diretoria						
Gastos com Pessoal						
Gastos com Salários						
Salário						
Insalubridade e Periculosidade						
Gratific. por Tempo de Serviço						
Encargos Sociais						
INSS						
FGTS						
Outros Gastos c/ Pessoal						
Indenizações Trabalhistas						
Aviso Prévio						
Abono de Férias						
Transporte de Pessoal						
PAT						
Assist. Médica e Odontológica						
Convênio Farmácia						
Auxílio Escolar						
Telefone Funcionários						
Pró-Labore						
Provisão p/ 13º Salário e Férias						
13º Salário						
INSS s/ 13º Salário						
FGTS s/ 13º Salário						
Férias						
INSS s/ Férias						
FGTS s/ Férias						
Despesas						
Combustíveis e Lubrificantes						
Manutenção de Veículos						
Impostos e Emplacamentos						
Serv. de Terceiros em Veículos						
Depreciação						
Amortização						
Material de higiene e limpeza						
Uniformes						
Arrendamento Mercantil						
Energia Elétrica						
Bens de Valores Irrelevantes						
Lanches e Refeições						
Conservação e Manut. de Bens						
Serviços de Terceiros - PJ						
Serviços de Terceiros - PF						
Material de Expediente						
Viagens e Estadias						
Prêmios e Seguros						
Alugueis						
Telefone						
Processamento de Dados						
Custas e Emolumentos						
Correspondências						
Corso e Treinamentos						
Frete						
Assinatura de Jornais e Revistas						
Honorários Profissionais PJ						
Despesas em Eventos						
Material de Copa e Cozinha						
Honorários Profissionais PF						
Despesas Diversas						

Custo dos Produtos Vendidos						
CPV	Jan	Fev	Mar	Abr	Ma	Jun
Outros	0	0	0	0	0	0
Produção Própria	0	0	0	0	0	0
Produto 1						
Produto 2						
Produto 3						
Produto 4						
Produto 5						
Produto 6						
Produto 7						
Produto 8						
Produto 9						
Produto 10						
Produto 11						
Produto 12						
Produto 13						
Produto 14						
Produto 15						
Produtos de Revenda	0	0	0	0	0	0
Produto de Revenda 1						
Produto de Revenda 2						
Produto de Revenda 3						
Produto de Revenda 4						
Produto de Revenda 5						
Produto de Revenda 6						
Produto de Revenda 7						
Produto de Revenda 8						
Produto de Revenda 9						

Figura 6 - Custo dos Produtos Vendidos
Fonte: Dados da pesquisa do autor

Figura 5 - Gastos e Despesas da Diretoria
Fonte: Dados da pesquisa do autor

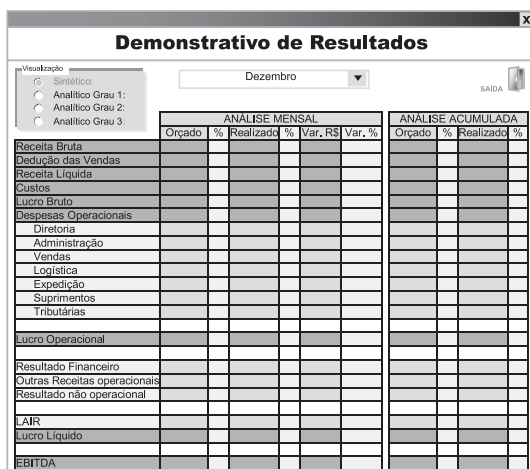


Figura 7 – Demonstrativo de Resultados
Fonte: Dados da pesquisa do autor

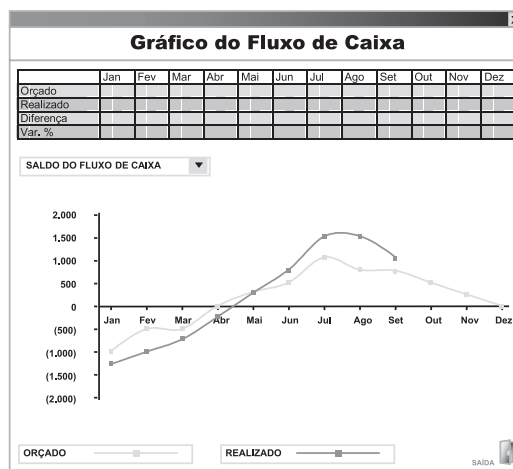


Figura 8 - Gráfico do Fluxo de Caixa
Fonte: Dados da pesquisa do autor

5.3.2.2 Indicadores de desempenho

As empresas que consigam traduzir a estratégia em indicadores de desempenho têm muito mais probabilidade de sucesso. Kaplan e Norton (1997) esclarecem que o objetivo de qualquer sistema de mensuração é motivar todos os executivos e funcionários a implementarem a estratégia da sua unidade de negócios com sucesso.

Neste trabalho, foram desenvolvidos indicadores de desempenho para cada uma das perspectivas da organização (crescimento lucrativo, mercado, responsabilidade social, processos internos e pessoas). Os indicadores são apresentados em forma de radar, o que possibilita a visualização dos resultados de forma combinada com a análise dos números. Assim, por exemplo, a Figura 9 apresenta os indicadores comparativos de dados mensais com dados acumulados, permitindo uma avaliação histórica, a qual possibilita a identificação de sazonalidades ou tendências. Após ter uma visão geral dos indicadores, esses podem ser “abertos” e analisados em forma de quadro de barras, permitindo sua comparação com os parâmetros idealizados conforme figura 10.

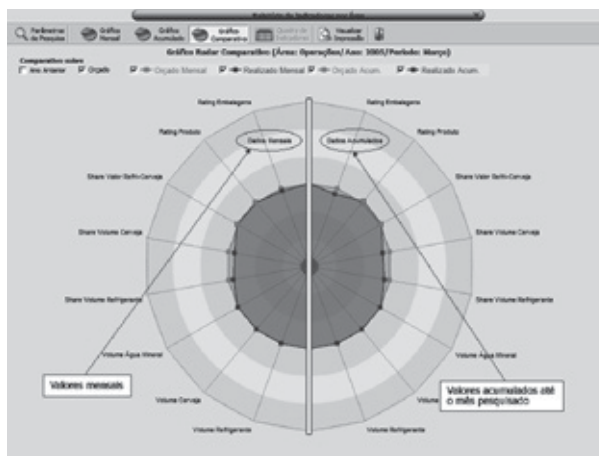


Figura 9 - Indicadores Mensais e Acumulados
Fonte: Dados da pesquisa do autor

A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional

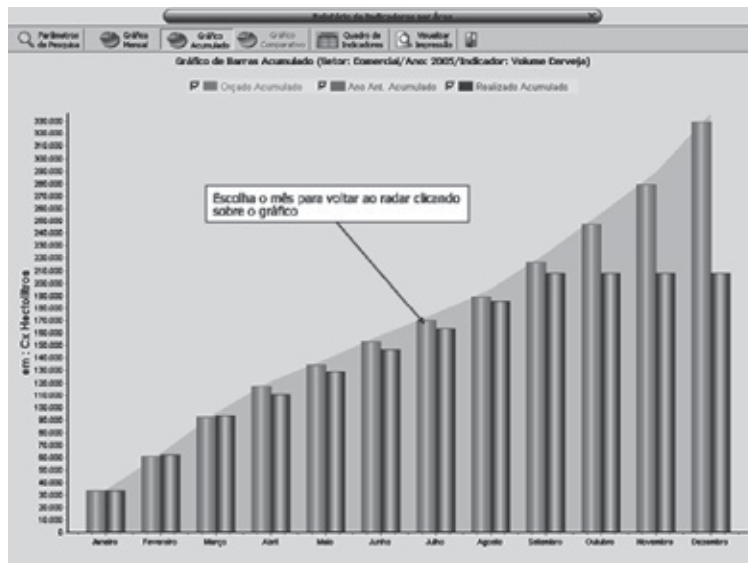


Figura 10 - Relatório Gráfico de Indicadores

Fonte: Dados da pesquisa do autor

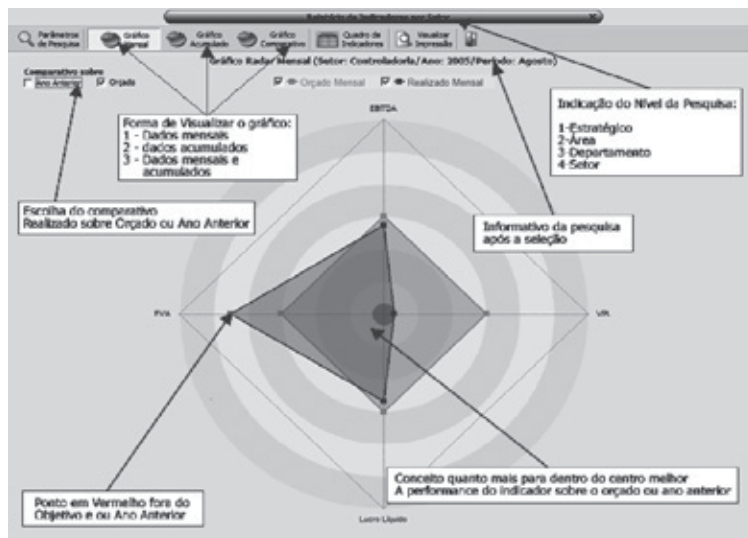


Figura 11 - Indicadores por Área ou Departamento

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Os indicadores estratégicos de desempenho podem ser demonstrados, ainda, por área, departamento ou seção da empresa, permitindo a comparação entre orçado e realizado. A Figura 11 apresenta os indicadores em uma perspectiva departamental, de área ou seção.

O sistema de controle estratégico proposto permite a integração entre o acompanhamento do plano de ação, a execução orçamentária e o desempenho da organização, de forma a alcançar, eficazmente, sua Visão de Futuro.

5.4 Aprendizagem

A última fase é a do **aprendizado**, onde a mudança organizacional vai promover o crescimento técnico e comportamental, tanto da organização quanto do seu capital intelectual.

Nesta fase, é necessário o acompanhamento constante dos aspectos técnicos da organização e dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem. Isso é importante para poder captar e direcionar as informações obtidas através da mudança organizacional e retroalimentar todas etapas, de forma que a empresa esteja sempre aprimorando, reformulando ou ratificando as estratégias e as ações que estão sendo implementadas.

6 VALIDAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

6.1 Avaliação

O Poder, a Cultura e a Organização foram avaliados pela análise das suas Práticas, do Controle e seu Aprendizado. Como exemplificam os Questionários 1, 2, 3.

PODER			
Práticas		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	A liderança na organização está identificada? Quais os principais líderes da organização?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
etc.	etc.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Controle		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	Existem indicadores de desempenho das práticas relativas à liderança? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizadas	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
etc.	etc.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Aprendizado		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	As melhorias decorrentes dos padrões de trabalho são implementadas? Citar exemplos?	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
etc.	etc.	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

Questionário 1 – Avaliação do Poder – Adaptado doFPNQ (2003)

Fonte: Dados da pesquisa do autor

CULTURA			
Práticas		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	A empresa possui valores e diretrizes que promovam a cultura de excelência e o atendimento das necessidades das partes interessadas?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Controle		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	A organização mede a internalização dos seus valores e diretrizes?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Aprendizado		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	As melhorias decorrentes da medição da internalização dos valores e diretrizes são implementadas? Citar exemplos?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	

Questionário 2 – Avaliação da Cultura – Adaptado doFPNQ (2003)

Fonte: Dados da pesquisa do autor

AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL			
Crescimento Lucrativo/Mercado/Responsabilidade Social/Processo Internos/Pessoas			
Práticas		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	A organização elabora e acompanha seu plano orçamentário?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Controle		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	Existem indicadores para medir o desempenho Financeiro? Quais as ações desenvolvidas para o ajuste entre o desempenho atual e o desempenho esperado?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	
Aprendizado		Resposta	Como – Quais – Descrição - Observações
1.	Os ajustes entre o desempenho atual e o desempenho esperado são introduzidos como padrões de trabalho? Citar exemplos?	O Sim O Não	
etc.	etc.	O Sim O Não	

Questionário 3 – Avaliação da Organização – Adaptado doFPNQ (2003)

Fonte: Dados da pesquisa do autor

6 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O Modelo de Mudança Organizacional, proposto para implementar com eficácia o Planejamento Estratégico de uma organização, é constituído e desenvolvido através de oito etapas, como mostra a Figura 12.



Figura 12 - Modelo de Mudança Organizacional
Fonte: Dados da pesquisa do autor

Essa seqüência contempla os pontos fundamentais que devem ser desenvolvidos na implementação do Planejamento Estratégico, de forma que as mudanças organizacionais alavanquem a eficácia da organização.

6.1 Formar a coalização dominante

A primeira etapa, que corresponde à formação da coalizão, desenvolve-se a partir da reunião de um grupo com bastante poder e motivado a trabalhar em equipe, a fim de liderar o esforço da mudança na empresa. Dessa forma, deve-se identificar os grupos, ou as pessoas, que têm influência sobre a empresa, a fim de formar um núcleo forte para que não ocorra oposição à mudança, o que poderá interromper a mesma.

Para poder realizar uma análise sobre a coalização dominante, pode ser utilizado o processo a seguir:

- a) Identificar os grupos ou as pessoas que têm uma grande influência na sua organização: Clientes, Colaboradores, Acionistas, Fornecedores, etc.
- b) Identificar as pessoas, ou os grupos, que devam ser neutralizados, ou os que devam ser apoiados, para tornar mais efetiva a implementação do Planejamento Estratégico.

6.2 Estabelecer a Visão de Futuro

A segunda etapa compreende o estabelecimento da visão, e deve ajudar a direcionar o esforço da mudança, a qual ocorrerá por ocasião da implementação do processo de planejamento estratégico.

Para definir a visão de maneira adequada, o processo obedecerá seis estágios: (1) formalização da necessidade de urgência; (2) identificação das questões de risco na mudança; (3) desenvolvimento de visões alternativas; (4) escolha da visão mais adequada; (5) formalização da visão e (6) divulgação da visão.

Esta etapa demanda o envolvimento e a organização de um grupo de pessoas da empresa, a fim de que trabalhe coordenado e dirigido por um líder, o qual tenha apoio para poder validar a visão que foi escolhida.

6.3 Comunicar o Planejamento Estratégico

A terceira etapa envolve todo o processo de comunicação da visão e das estratégias desenvolvidas, com a utilização de todos os veículos de divulgação possíveis, a fim de disseminar os novos rumos da empresa. A partir dos exemplos da coalizão orientadora, deverá ocorrer o ensinamento de novos comportamentos, com o objetivo de tornar os colaboradores interessados pelos desafios da nova visão.

6.4 Formar a equipe de implementação

A quarta etapa correspondente à equipe de implementação. O esforço recai sobre o desenvolvimento de um conjunto de pessoas que possuam mentes abertas, procedentes dos diversos setores da empresa e que tenham diferentes formações, a fim de trabalharem em conjunto. Essa equipe de implementação tem as seguintes funções: dirigir o processo de mudança na empresa, realizar o planejamento do processo de mudança (cronograma geral), desenvolver um monitoramento diário do processo de mudança, desenvolver a facilitação e a aceleração da mudança, ser fonte objetiva de idéias e opiniões para a solução de problemas, realizar a identificação e a disponibilidade de ferramentas e técnicas e atuar na integração das diversas etapas da mudança.

6.5 Promover a mobilização e a participação

A etapa cinco, descrita como mobilização e participação, envolve a identificação dos *stakeholders* com a visão, uma vez que a mudança somente poderá ocorrer se eles estiverem identificados com a visão e com a redefinição de suas funções e responsabilidades. Além disso, essa etapa envolve, também, a formação de grupos e de equipes de discussão, bem como o empenho em ter postura positiva, paciência, promovendo comunicação contínua e realizando a avaliação de desempenho e remuneração.

6.6 Planejar as ações

Na sexta etapa é desenvolvido o planejamento e a especificação das ações, para garantir que as mudanças organizacionais sejam concretizadas de maneira efetiva. Dessa forma, para que essa etapa seja efetuada, é necessário que sejam seguidos os Princípios da Realização: escolha de metas e objetivos; mudança de funções e responsabilidades, antes de tentar mudar o comportamento das pessoas; garantia da ampla participação de maneira rápida; espaço à autonomia dos colaboradores, na estrutura que for definida pela visão; instituição de metas físicas e psicológicas; promoção de mudanças radicais e melhorias contínuas, bem como promoção de melhorias de curto prazo.

6.7 Capacitar e desenvolver recursos humanos

A sétima etapa compreende um esforço da empresa, quanto ao desenvolvimento da mudança, através dos colaboradores e, por esse motivo, requer atualização do conhecimento e da qualificação dos mesmos, bem como aquisição de novos conhecimentos e habilidades profissionais, e que estejam alinhados com a visão estabelecida, buscando aprender como proceder, a fim de contribuir com a mudança na empresa.

6.8 Estabelecer os indicadores de desempenho

Na oitava etapa são estabelecidos os indicadores de desempenho, pois a mudança deve ser respaldada por indicadores claros e consistentes, orientados para o resultado. Assim, são desenvolvidos apenas os indicadores necessários para a avaliação, por serem elementos intrínsecos da mudança. O conjunto equilibrado de indicadores será obtido se, na seleção dos mesmos, for considerada a relevância, a clareza, a confiabilidade e a disponibilidade dos dados. Dessa forma, torna-se necessário reavaliar os indicadores existentes na empresa e, também, medir os processos e os resultados. Portanto, os indicadores devem promover o trabalho em equipe, tendo um enfoque externo e outro interno, e uma vinculação com recompensas aos colaboradores.

7 CONCLUSÕES

Ao concluir o presente trabalho, deve-se salientar e reforçar a idéia de que o Planejamento Estratégico constitui-se em um efetivo instrumento de mudança organizacional. Entretanto, cabe ressaltar que, para sua eficácia, devem ser levadas em consideração duas questões: a técnica e a comportamental.

A questão técnica refere-se ao cumprimento seqüencial das etapas apresentadas pelo processo aqui proposto, e às atividades a elas relacionadas, quais sejam:

- a) Avaliação
 - Análise das questões de Poder;
 - Análise das questões de Cultura;
 - Avaliação Organizacional.
- b) Formulação
 - Visão de Futuro;
 - Análise do Ambiente Externo;
 - Análise dos Aspectos Internos;
 - Definição das Questões Estratégicas.
- c) Implementação
 - Detalhamento do Plano de Ação;
 - Determinação do Sistema de Controle Estratégicos.
- d) Aprendizagem
 - Estabelecer o processo de Inovação.

Ainda quanto à questão técnica, não se deve esquecer que a Visão de Futuro é o objetivo a ser alcançado. Ela é o objetivo máximo, e é em torno dela que deve se desenvolver todo o processo de Planejamento Estratégico, como mostra, de forma resumida, a figura 13.

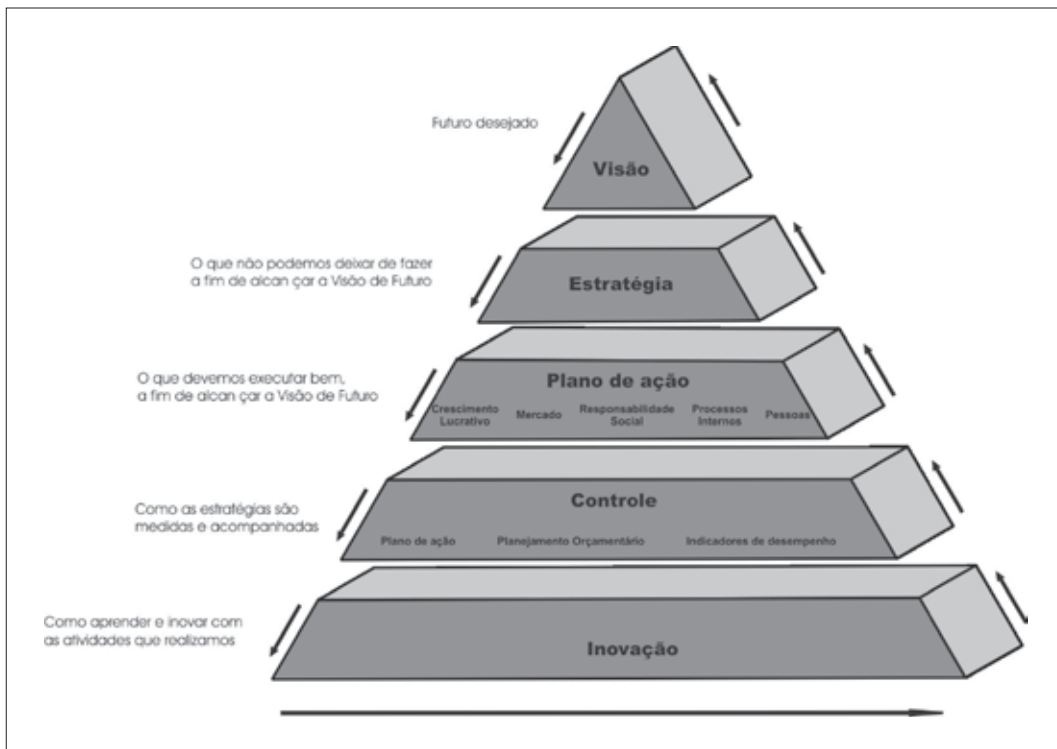


Figura 13 - Objetivo do Planejamento Estratégico

Fonte: Dados da pesquisa do autor

Quanto à questão comportamental, as pessoas responsáveis pela implementação do Planejamento Estratégico devem ter um cuidado muito especial no que se refere aos Recursos Humanos da organização, pois a implementação requer pessoas que estejam comprometidas com o processo que está sendo executado.

Dessa forma, o processo de Planejamento Estratégico deve ser acompanhado de um Modelo de Mudança Organizacional, que lhe permita uma implementação eficaz.

Quanto à implementação do processo de Planejamento Estratégico, e seu acompanhamento pelo modelo de Mudança organizacional na empresa, objeto do trabalho, podem-se ressaltar as seguintes questões:

- A etapa de Avaliação foi realizada junto à empresa nas suas diversas áreas e setores. Para isto contou-se com o apoio de seis técnicos especialistas, tanto na Avaliação Organizacional propriamente dita, quanto nas análises relativas ao Poder e Cultura da empresa.

- A etapa de Formulação da Estratégia iniciou com a definição da Visão de Futuro da empresa. A partir dessa visão, foi realizada uma análise que levou em consideração as oportunidades e ameaças que a organização tem no seu Ambiente Externo, assim como os pontos fortes e as oportunidades de melhoria dos seus Aspectos Internos.

Essa análise permitiu definir as Questões Estratégicas que a empresa deveria enfrentar para alcançar sua Visão de Futuro.

- A partir das Questões Estratégicas levantadas, deu-se início à etapa de Implementação, onde foi preciso desenvolver os Planos de Ação necessários para alcançar a Visão de Futuro da organização, bem como Estabelecer o Controle Estratégico necessário a sua efetivação. Para melhor controlar os Planos de Ação, o Orçamento e os Indicadores de desempenho, foi desenvolvido um *software*, que facilitou e agilizou esse controle.

Na última etapa, a de Aprendizagem, foi introduzido um sistema de acompanhamento que permitisse levantar as possibilidades de crescimento e aperfeiçoamento da organização. Como primeiro passo, foi introduzido um Banco de Idéias, onde se tem a participação de todas as pessoas da organização, e no qual as idéias de melhoria propostas têm um sistema de premiação, com remuneração para os proponentes de idéias.

Finalizando, deve-se salientar que o processo de Planejamento Estratégico proposto, e o Modelo de Mudança Organizacional associado a ele, deverá ser objeto de aperfeiçoamento e melhoria contínua, tanto teoricamente, quanto na sua aplicação, na organização escolhida.

THE EFFICIENCY AND THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT: FROM STRATEGIC PLANNING TO ORGANIZATIONAL CHANGE

Abstract

Strategic management is a technique which has as structuring basis the Strategic Administration and the Strategic Planning, adding to its improvement the administrative perspective of organization changes. However, the organization change models developed in the last years have been elaborated aiming the managing of general organization changes, and do not have a specific approach to the managing and improvement of Strategic Planning and the Changes caused by them, it means they are not models which focus directly on the Strategic Management. This work had as objectives to develop a Model of Strategic Administration and a Model of Organizational Change, which associated turn efficient and effective the Organizations' Administration. In order to develop this work were used concepts and approaches preconized by qualitative research. As results, the two Models are presented, as well as their validation in an organization with lucrative objectives.

Keywords: Strategic Management. Strategic Planning. Organization Change.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Strategic market management**. 6. ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.

ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira, 2002.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BENNETT, J. Jeffrey. et al. Um novo modelo para implementar a estratégia. **Revista HSM Management**, p.16-22, mai./jun., 2001.

BOGDAN, R. C; BIKLEN, S..K. **Qualitative research for education**: an introduction for to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon, 1995.

CAVALCANTE, C.; VIANNA, F. **Bussines Plan – Plano de Negócio**, n. 79, São Paulo, 2002.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. C. **Feitas para durar**. 8. ed. São Paulo: Rocco, 2000.

COTTERMAN, J. D.; WILBER, J. S. **Strategic Planning For Dumies**. (2000). Disponível em: <<http://www.altmanweil.com/about/articles/article.cfm?ArticleID=142>> Acesso em: 27 jul. 2003.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico**: uma abordagem prática. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

DAVID, F. R. **Strategic management: concepts & cases**. New Jersey: Prentice Hall, 2003

DETTMER, H. W. **Strategic navigation**. Milwaukee: ASQ QualityPress, 2003

EQUIPE DE CHANGE INTEGRATION® DA PRICE WATERHOUSE. **Mudando para melhor: as melhores práticas para transformar a sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHMAN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FURLAN, J.D. **Modelagem de negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLUCK, F. N. et al. **Strategic management for competitive advantage**. Boston: Harvard Business School Press, 1980.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr., 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995b.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAY, D. H. Uses and Misuses of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, Boston, p. 89-97, jan./feb., 1986.

GROUARD, B.; MESTON, F.. **Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança**. São Paulo: Negócio, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDY, Charles. **Tempo de mudanças**. São Paulo: Saraiva, 1996.

HUNGER, J.D.; WHEELEN, L.T. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

HUSSEY, D. **Strategic management: from theory to implementation**. 4. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

ICHIKAWA, E. Y. Considerações críticas sobre planejamento estratégico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 17. 1997. **Anais...** Gramado/Canela, Rio Grande do Sul, RS. 1997.

JICK, T. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-38, 2001.

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

KAUFMAN, R. et al. **Estrategic planning for succes: aligning people, performance, and payoffs**. San Francisco: Jossey-Bss/Pfeiffer, 2003.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. **The heart of change**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

LEWIN, K.. **Field Theory in Social Science**. USA: Copyright, 1951.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LODI, J. B. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998

MINAYO, Maria C. Quantitativo - qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde pública**, Rio de Janeiro, v.9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993.

MINTZBERG, H. An Emerging Strategy of “Direct” Research. In: VAN MAANEN, John. **Qualitative Methodology**. California: Sage, 1983.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. **Strategy formation in an adhocracy**. USA: Administrative Science Quarterly, Jun, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. Prentice Hall, 1992.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Malden: Blackwell Business, 1998.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

READING, C. **Strategic business planning: a dynamic system for improving performance & competitive advantage**. London: Kogan Page, 2002.

ROSA, J. A. da. **Planejamento estratégico: roteiro, instruções e formulários**. São Paulo: STS, 2001.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C.R. Uma nova postura para o planejamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 18. 1998. **Anais...** Niterói, Rio de Janeiro, RJ. 1998.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SILVEIRA J, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, N. P.; BASTIAS, A. P. **Desafios e oportunidades: o verdadeiro papel do líder**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

SERRA, F. A. R. et al. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMANN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implantação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

WILSON, I. The State of Strategic Planning: What Went Wrong? What Goes Right? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 37, p. 103-110, 1990.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. California: Sage, 170 p., 1994.