



Julio 2019 - ISSN: 1696-8360



A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE EXECUÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Daniele Oliveira Do Nascimento¹

Jonathan Williame Xavier Da Silva²

Morgana Viana Rodrigues³

Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes⁴

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Daniele Oliveira Do Nascimento, Jonathan Williame Xavier Da Silva, Morgana Viana Rodrigues y Rickardo Léo Ramos Gomes (2019): "A importância do processo de execução na gestão estratégica", Revista contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2019).

En línea: <https://eumed.net/ce/2019/3/execucao-gestao-estrategica.html>

RESUMO

O presente artigo abordou sobre a importância do processo de execução na gestão estratégica. O estudo foi realizado no período de 13/01 a 30/05 de 2019. Foi levantado o seguinte questionamento: Como o processo de execução pode afetar a gestão estratégica de uma organização? Apresenta como objetivo geral: Analisar pontos relevantes no processo de execução da gestão estratégica ressaltando a importância do mesmo para pequenos e microempresários. Tem como objetivos específicos: Analisar fatores que influenciam o processo de execução das estratégias; Indicar os principais desafios da implementação de um planejamento; Avaliar a importância do sistema de dados integrados no auxílio da execução da gestão; Identificar as ferramentas a serem utilizadas durante o processo; Citar um estudo de caso como exemplo de sucesso do assunto pesquisado. A justificativa desta pesquisa tem como intuito nortear pequenos e microempresários no início de um novo negócio. A pesquisa possui natureza qualitativa descritiva e a metodologia usada foi a revisão bibliográfica. Concluiu-se que a cultura de uma organização voltada para o processo de execução de

1 Graduada em Administração pelo Centro Universitário UniAteneu, Pós-Graduada em MBA em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário UniAteneu. Atuou como Consultora na farmácia de manipulação Bioesense.

2 Graduado em Administração pelo Centro Universitário UniAteneu, Pós-Graduando em MBA em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário UniAteneu. Atua como Microempreendedor na área comercial.

3 Graduada em Estatística pela Universidade Federal do Ceará, Pós-Graduada em Engenharia da Qualidade pela Universidade Cândido Mendes, Pós-Graduada em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário UniAteneu. Atuou como Analista de Risco na FortBrasil.

4 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Centro Universitário UNIATENEU; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE); Instituto Euvaldo Lodi (IEL); Centro Universitário Farias Brito (FBUNI); Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado nas disciplinas da Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos. Conveniado com a ABNT.

suas estratégias, contribui eficazmente para a estabilidade e alcance de seus objetivos, proporcionando a médio e longo prazo o desenvolvimento e o crescimento da mesma.

Palavras-chave: Processo de execução; Gestão estratégica; Cultura; Estabilidade; Ferramentas de Gestão.

RESUMEN

Este artículo ha abordado la importancia del proceso de implementación en la gestión estratégica. El estudio se llevó a cabo del 13 de enero al 30 de mayo de 2019. Se planteó la siguiente pregunta: ¿Cómo puede el proceso de ejecución afectar la gestión estratégica de una organización? Se presenta como objetivo general: Analizar puntos relevantes en el proceso de ejecución de la gestión estratégica enfatizando la importancia de los mismos para pequeños y microempresarios. Sus objetivos específicos son: Analizar los factores que influyen en el proceso de ejecución de las estrategias; Indicar los principales retos de la implementación de una planificación; Evaluar la importancia del sistema de datos integrado para ayudar a la implementación de la administración; Identificar las herramientas a utilizar durante el proceso; Cita un estudio de caso como ejemplo de éxito del sujeto investigado. El propósito de esta investigación es guiar a los micro y pequeños empresarios en el inicio de un nuevo negocio. La investigación tiene un carácter cualitativo descriptivo y la metodología utilizada fue la revisión bibliográfica. Se concluyó que la cultura de una organización centrada en la ejecución de sus estrategias contribuye eficazmente a la estabilidad y el logro de sus objetivos, proporcionando un desarrollo y crecimiento a mediano y largo plazo.

Palabras-clave: Proceso de ejecución; Gestión estratégica; Cultura Estabilidad Herramientas de gestión.

ABSTRACT

This paper approached the importance of the execution process on strategic management. The study was conducted in the period between 01/13/2016 to 05/30/2019. The following questioning was raised: How the execution process can affect strategic management of an organization? It presents as the main goal: analyzing factors that influence the execution process of strategies; indicating the main challenges of implementing planning; evaluating the importance of the integrated data system while supporting the implementation of management; Identifying the features to be used during the process; naming a successful case study of the subject addressed. The justification of this research is intended to guide small and micro entrepreneurs in the start of a new business. The research has a qualitative descriptive nature and the methodology used was the bibliographic review. In this work, it is concluded that the culture of an organization focused on the execution of its strategies contributes effectively to the stability and achievement of its objectives, providing its medium and long-term development and growth.

Descriptors JEL: J53 - Labor–Management Relations; M11 - Production Management; O32 - Management of Technological Innovation and Research and Development.

Keywords: Execution process; Strategic management; Culture; Stability; Management features.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema relatar a importância do processo de execução na gestão estratégica (GE) nas organizações e por conseguinte, para evitar os riscos de uma má gestão, foi percebido, também, enfatizar os fatores que a influenciavam, os desafios que costumam vir, a relevância de uma boa base de dados integrada e algumas das ferramentas mais utilizadas no apoio desta empreitada.

Nesta perspectiva, construiu-se questões que nortearam este trabalho:

- Quais os fatores que mais influenciam no processo de execução estratégico, aumentando os riscos de uma má gestão?
- Quais os desafios encontrados na implementação de uma GE?
- Um sistema de dados Integrado pode auxiliar para um bom processo de execução estratégico?
- Quais as ferramentas mais utilizadas nesse processo?
- Há algum estudo de caso que geriu as estratégias planejadas e obteve sucesso?

Em primeiro lugar é importante ressaltar que GE é bem diferente de planejamento estratégico. Visto que a visão e missão da empresa estão bem definidos, então pode-se determinar os objetivos a serem alcançados e posteriormente fazer o planejamento estratégico.

Mas por onde devemos partir? Quais os primeiros passos? Como prosseguimos? Esses questionamentos iniciais são exatamente aquilo que a gestão estratégica nos orienta. A fase da gestão antecede a fase do planejamento.

A GE, segundo Weber e Klein (2013, p. 4) “É muitas vezes confundida com a estratégia em si ou com o planejamento estratégico formal”.

Para Nicolau (2001) é um processo amplo e complexo que tem como fim o desenvolvimento futuro da organização e a integração entre as suas fases.

A maior motivação deste artigo é poder nortear pequenos e microempresários no início de um novo negócio.

Uma sólida base de conhecimento é a principal ferramenta para alavancar qualquer empreendimento.

Machado (2008) ressalta que a utilização de uma GE torna-se um diferencial competitivo. Sabendo disto, mais um motivo para a implementação de uma gestão de negócio acurada e em seu respectivo setor de mercado.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é apresentar alguns dos pontos mais relevantes no processo de execução na GE e, por fim, ressaltando a importância deste para os pequenos e microempresários que desconhecem esse processo primordial e definitivo no desenvolvimento e crescimento de sua empresa.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se a metodologia indutiva, onde trata-se de um conhecimento empírico baseado na experiência.

A generalização deriva de observações de casos da realidade e são elaboradas a partir de constatações pessoais.

A realização deste artigo foi a partir da análise detalhada de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico.

O texto final foi fundamentado nas ideias e concepções de autores, dentre outros, como: Campos (2014), Djalma Oliveira (2013), Daychoum (2007), Chamon (2008), Nicolau (2001), Machado (2008), Robbins (2005), Vieira Filho (2012) e Lobo (2010).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sobre Gestão Estratégica: Conceitos e Fatores de Influência

Gestão estratégica está amplamente inserida nas rotinas das empresas, e é essencial para a sobrevivência das organizações no mercado.

Muitos são os motivos que levaram os gestores a promoverem um planejamento organizacional.

Os planos dependem de inúmeros fatores que servem de parâmetros para a estruturação do planejamento, geralmente os planos são alterados durante os percursos de execução, tendo em vista a necessidade de melhorar e corrigir os processos que não estão correspondendo as necessidades que foram previstas dentro do planejamento.

A gestão estratégica gera muitas dúvidas em relação ao planejamento estratégico, conforme Djalma Oliveira (2013, p.4) “A gestão estratégica não pode ser confundida simplesmente como previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano”, pois, trata-se de conceitos diferentes, sendo que a gestão estratégica trabalha com poderes de decisões e que tais decisões são tomadas de acordo com os momentos sobre eventuais mudanças do planejamento para o alcance dos objetivos.

O planejamento estratégico está relacionado a uma visão de futuro, de onde se pretende chegar, enquanto a gestão estratégica está denota a forma de como se pretende chegar por meio dos procedimentos a serem adotados na execução do planejamento.

São duas realidades diferentes, mas muito confundidas devido à aparência de suas nomenclaturas.

Na visão de Oliveira (1998), a gestão estratégica é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para esse processo de adequação.

Nesse sentido, a gestão estratégica permite que muitos dos fatores que contribuem para as falhas nos negócios podem ser previstos e efetivamente abordados durante a infância do desenvolvimento de micro ou pequenas empresas (Kutllovci; Shala, 2003).

São diversos os fatores que influenciam os gestores a tomarem medidas e a adotar novas estratégias, sendo que elas tendem a ser sustentáveis a longo prazo e inovadoras pois se baseiam na realidade de cada tipo de negócio.

Dutra e Almeida (2017, 06) ressaltam que:

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005) - documento que traça as diretrizes da inovação, as inovações podem ser de quatro tipos:

- a) inovação de produto (abrange tanto bens quanto serviços) – introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;
- b) inovação de processo – introdução de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;
- c) inovação de marketing – introdução de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua

embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;

d) inovação organizacional – introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Os autores Monteiro e Braga (2005, p.88) definem os fatores macroambientais conforme a ilustração a seguir.

Demográfico	População, densidade demográfica, distribuição geográfica, processos migratórios, taxa de crescimento populacional, estrutura etária, composição étnica, nível de escolaridade, etc.
Econômico	Renda familiar, renda per capita, taxa de crescimento da renda, padrão de consumo, nível de emprego, taxa de juros, inflação, etc.
Soclocultural	Hábitos de vida, crenças, aspirações pessoais, atitudes, estrutura social, status, escolaridade, relação com a mídia, necessidades, expectativas, desejos, critérios para a tomada de decisão de compra, etc.
Político/Legal	Legislação e Política tributária, fiscal e previdenciária. Normatização e Regulamentação do setor. Legislação e Direito Educacional.
Tecnológico	Padrão tecnológico utilizado no mercado, inovações tecnológicas, transferência de tecnologia, etc.

Figura 1 – Indicadores macroambientais

Fonte: Braga e Monteiro (2005, p.88).

O macroambiente possui fatores amplos, sendo eles políticos, tecnológicos, econômicos e sociais e são esses que fazem parte dos elementos externos do ambiente administrativo.

Schein (1992) define a cultura organizacional como sendo o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (*apud* Dutra; Almeida, 2017, p. 07).

É necessário que a gestão da informação seja bem implementada com a finalidade de gerar informações em tempo real para servir de base de sustentação das tomadas de decisões.

As empresas e o mercado na era informacional produzem um grande volume de dados que podem ser filtrados e organizados de forma a produzir significado. Dessa maneira, os mesmos são convertidos em informação. A forma de obtenção desses dados posteriormente transformados é chamada

de fonte de informação. “As fontes de informação ou documentos podem abranger manuscritos e publicações impressas, além de objetos, como amostras minerais, obras de arte ou peças museológicas, podendo ser divididas em três categorias: documentos primários, documentos secundários e documentos terciários”. (Rodrigues; Blattmann, 2014, p. 9 *apud* Ferreira; Jardim; Ziviani, 2018, p. 05).

Um dos fatores considerado mais importante está relacionado a sobrevivência em face de uma nova legislação governamental que pode trazer prejuízos ou benefícios seja no aumento ou redução de impostos ou até mesmo nas regulamentações dos direitos trabalhistas.

De acordo com os autores:

Os gestores precisam saber responder eficazmente, e no menor espaço de tempo possível, as circunstâncias inesperadas, e no menor espaço de tempo possível, as circunstâncias inesperadas e mutáveis que ocorrem com frequência no mercado onde a instituição está inserida. (Monteiro; Braga 2005, p. 36).

Outro fator está condicionado a inserção de novos concorrentes no mercado e que trazem consigo novas tecnologias que torne a anterior defasada.

Geralmente a reestruturação dos negócios ocasionados por meio de fusão, cisão ou incorporação de empresas são fatores de influência para o planejamento do negócio como um todo ou parte dele.

A questão que envolve organização e sociedade tem se constituído uma base cada vez mais comum envolvendo a responsabilidade social.

As empresas deverão se adaptar às mudanças contínuas e buscar meios estratégicos para se manterem no mercado e isso dependerá da capacidade e da habilidade do gestor em administrar os problemas que estarão sempre presentes.

A responsabilidade social na qual a organização busca uma participação junto a sociedade é um dos motivos que levam os gestores a buscarem uma gestão cada vez mais inovadora e que visa a sustentabilidade da organização.

Esta responsabilidade traz consigo o desenvolvimento de novos projetos sociais agregando valor social a empresa e promovendo uma boa reputação com os *stakeholders*.

Projetos tais como cursos profissionalizantes gratuitos, preservação ambiental e campanhas educativas de combate a algum problema que faça parte da sociedade.

Estas inovações estratégicas visam garantir um melhor desempenho seja econômico, ambiental ou social, formando o tripé de sustentação de qualquer empresa que tem como finalidade ser uma gigante no mercado.

A cultura organizacional, um dos principais fatores que influenciam na capacidade de inovação, é a personalidade básica de uma empresa, como as pessoas interagem e trabalham. É ainda uma entidade complexa que se auto renova, sobrevive e evolui lentamente por meio de mudanças graduais na liderança e nas estratégias (Katzenbach; Oelschlegel; Thomas, 2016, *apud* Dutra; Almeida, 2017, p. 07).

Todos sabem que este é um caminho essencial para sobreviver em um mercado, cada vez mais, acirrado e competitivo.

2.2 Desafios para a Implementação das Estratégias

Segundo Oliveira (2007) planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, delineando assim uma forma de atuação inovadora e diferenciada.

Ao tratar como um processo o autor considerou a estrutura do planejamento dividida nos níveis estratégico, tático e operacional.

Ao organizar o planejamento em três níveis (estratégico, tático e operacional) cria-se uma hierarquia de modo a dizer que o nível mais alto é imprevisível envolvendo riscos e incertezas e o nível mais baixo é previsível envolvendo rotina e certezas.

De outra forma é possível afirmar que o nível estratégico é o topo da organização onde a alta gerência toma as decisões e decide as metas, missão e valores cuidando da organização como um todo.

O nível tático como nível intermediário está numa área mais especializada, desmembrando as decisões tomadas pelo estratégico em ações setoriais para implantar no nível operacional o qual é a base da organização executora de tarefas.

Os planos elaborados pelos gestores da organização necessitam que sejam executados de maneira que venha corresponder tudo aquilo que foi elaborado, para isso surgem inúmeros desafios que podem provocar a redução ou fracasso total do planejamento.

Os desdobramentos das metas são emanados do plano estratégico que são transmitidos ao plano tático e tem o seu destino na execução realizada pelo plano operacional.

Uma das dificuldades enfrentadas é a questão da comunicação que pode possuir ruídos e que acabam produzindo informações errôneas gerando resultados indesejáveis, o outro problema é a motivação dos funcionários com relação aos projetos novos a serem executados.

Atualmente, o conhecimento técnico é muito valorizado e caro para ser mantido. Exatamente observa-se que esta, também, acaba sendo uma falha nas empresas, pois esta técnica em alguns casos é mal remunerada quando não deveria ou por outro lado ainda é pouco desenvolvida quando faz-se tão relevante na execução dos projetos.

Muitos estão acostumados àquela mesma rotina diária e são extremamente resistentes às mudanças, fator que pode gerar atrasos no início dos novos projetos, para isso se faz necessário uma eficaz gestão de pessoas atuando no controle da cultura organizacional, incentivando que os funcionários compartilhem e aceitem a ideia daquilo que foi planejado.

É necessário o apoio incondicional de todos aqueles que participarão direto e indiretamente da implementação dos novos projetos e que estes entendam o propósito a ser integrado para o sucesso dos mesmos.

Quanto mais forte é uma cultura, mais resistente o colaborador é às mudanças, portanto, uma cultura organizacional pode facilitar ou dificultar um processo de mudança.

A cultura organizacional é influenciada por motivações extrínsecas e intrínsecas ao indivíduo impactando no seu comportamento dentro da organização.

As pessoas, culturas e empresas mudam por uma questão de sobrevivência para prosperar e fugir da falência.

O efeito da implementação da estratégia em uma empresa ocorrerá em um tempo de médio a longo prazo.

Para Djalma Oliveira (2013, p.221) “A estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa, isso porque, se a estratégia for inconsistente com o ambiente, ela, provavelmente, será malsucedida”.

Essa questão envolve o apoio e o comprometimento de todos para o alcance das metas fixadas.

Outra questão recorrente é referente ao fato de ter pessoas preparadas e qualificadas para estarem nos cargos adequados, ou seja, pessoas certas nas funções certas.

Atualmente é muito comum os gestores ou líderes cederem determinados cargos para amigos ou parentes, não pela sua capacidade, mas sim, em prol de um bom relacionamento com aquela pessoa ou por troca de favores.

Na maioria das vezes isso compromete o andamento dos processos de execução e os cargos importantes da empresa são afetados.

O tempo estimado de retorno do projeto investido é outro caso muito comum, os gestores em sua boa parte por terem a necessidade e por questões de ansiedade, acabam exigindo aquilo que não dá para ser conquistado em pouco espaço de tempo.

Inclusive, muitas vezes, acabam abandonando aquele plano anteriormente elaborado e passam a planejar outros sem ao menos ter esperado o resultado da execução ter concluído, em alguns casos se torna um ciclo vicioso e isto justifica o fato de muitas empresas falirem no país.

De acordo com Eliezer Arantes da Costa (2007) há uma classificação da mentalidade dos executivos em que utiliza o tempo como parâmetro de distinção para os objetivos a serem atingidos. Conforme o autor a distinção ocorre de acordo com a ilustração 2.

Como é possível observar a maioria dos líderes possui uma visão muito imediatista o que dificulta a efetivação das estratégias a serem implementadas.

A mentalidade estratégica, segundo o autor, é ideal para que tudo aquilo que foi planejado tenha um tempo necessário de sua eficácia.

A liderança entra como fator primordial para que os projetos sejam rigorosamente bem executados.

Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.



Figura 2 – Tipos de mentalidade executiva

Fonte: Costa (2007 *apud* Oliveira, 2018, p.4)

Todos na organização têm um instinto de liderança, afinal um líder não nasce líder, ele se torna líder. Trata-se de uma competência que pode ser treinada e desenvolvida.

Em alguns casos o gestor de uma empresa não possui liderança adequada para que as metas realistas sejam concretizadas, pois lhe falta essa competência de inspirar pessoas.

Baseado na teoria dos estilos de liderança, seja autocrático, democrático ou liberal, cabe ao gestor determinar o melhor modo de gerenciar sua equipe ao atendimento destas metas.

Visto isto, o funcionário será capaz de executar suas tarefas de acordo com o que o momento demandar.

2.3 As Ferramentas de Gestão

2.3.1 Planejamento orçamentário

As ferramentas de gestão mais comumente utilizadas pelos *controllers* são o planejamento orçamentário, com base nos demonstrativos de resultados do exercício e o balanço patrimonial da organização.

Sendo assim, a análise do *controller* torna-se mais fácil pois também tem o apoio dos indicadores de liquidez sejam elas, geral, seca, imediata ou corrente, que contribuem para medir a saúde financeira da empresa e assim dar ao *controller* a melhor noção para a construção do orçamento tornando realista as metas almejadas.

Parafraseando o autor Daychoum (2007, p. 126) “A vantagem da utilização do orçamento estimula o controle sistemático para a identificação de desvios e possibilita sua correção ou ajuste”.

Ou seja, o planejamento orçamentário contribui para que a organização implemente em sua cultura um sistema de controle do orçamento com a intenção de apresentar cenários de resultados e possíveis falhas a serem sanadas.

2.3.2 Matriz SWOT

A sintonia dos resultados também dependem das variáveis externas, para isso se faz necessário a implementação da ferramenta matriz SWOT (*Strengths* – Forças, *Weaknesses* – Fraquezas, *Opportunities* – Oportunidades e *Threats* – Ameaças), capaz de gerar informações relevantes sobre aspectos internos que tratam sobre a força e as fraquezas e sobre os pontos de vista externo, que são as ameaças e oportunidades, está por última, se bem utilizada, neutraliza de forma eficaz às ameaças possíveis.

Conforme Daychoum (2007, p.8) “Esta forma de análise estratégica vem sendo utilizada com muito sucesso por empresas privadas em todo o mundo e, sem dúvida, pode ser uma ferramenta de grande utilidade para todas as organizações”.

A ilustração a seguir mostra, detalhadamente, o modelo esquemático da Matriz *Swot* construída pelo autor.

Deve ser realizada uma análise contínua do ambiente externo, que geralmente proporciona mudanças nas estruturas dos processos internos, e com o apoio do plano operacional, devendo sempre buscar maneiras para gerar a estabilidade e segurança para os negócios da organização.

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Figura 3 – Modelo Esquemático da Análise SWOT

Fonte: Daychoum (2007, p.8)

2.3.3 Ferramenta 5W2H

Trata-se de uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada por qualquer empresa para auxiliar na elaboração de planos de ação.

Basicamente, o objetivo é explorar as sete principais questões que circundam um projeto, confiando o entendimento global sobre este.

Segundo Cheng e Meli Filho (2007), essa ferramenta foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão para auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento.

Embora tenha se originado no Japão ela foi bastante disseminada pelos termos da língua inglesa, onde as primeiras 5 letras iniciadas com a letra W e as duas seguintes iniciadas com a letra H significam:

- O que? (*what*);
- Porque? (*why*);
- Por quem? (*who*);
- Quando? (*when*);
- Onde? (*where*);
- De que modo? (*how*);
- Com que orçamento? (*how much*).

A sua principal vantagem é praticidade e baixo nível de complexidade. Pois essa ferramenta não necessita do envolvimento de grande número de pessoas para que possa ser tomada a decisão mais assertiva.

A desvantagem é que ela sozinha não resolve todos os problemas que uma gestão de qualidade exige.

Apenas apoia na execução e controle das tarefas. É aconselhável que a 5W2H esteja acompanhada de outras metodologias de gestão como ciclo PDCA, por exemplo.

2.3.4 Ciclo PDCA

Segundo Vieira Filho (2012, p.24) “o ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias a sobrevivência de uma organização”.

Assim, como para Lobo (2010, p.40):

O PDCA conhecido como ciclo de melhoria contínua, tem por objetivo identificar e organizar as atividades de um processo de solução de problemas de forma a garantir, de maneira eficaz, o desenvolvimento de uma atividade planejada.

Também conhecido como ciclo de Deming ou de Shewhart, compõe quatro etapas, que visa controlar e melhorar os processos e produtos de uma forma contínua, sem intervalos ou interrupções.

O Ciclo PDCA é composto de quatro etapas (*PLAN, DO, CHECK, ACTION*) que sendo executadas de forma correta, consegue trazer benefícios como baixo custo e aumento do nível de qualidade, entre outros (Campos, 2014).

A ideia principal é a busca contínua da excelência, ou seja, com o crescente aumento de novas empresas no mercado, a capacidade técnica cada vez mais especializada, constantemente novas tecnologias se renovando e inovando, sempre haverá algo exigindo mudança.

A fim de melhorar seus processos, com intuito de ganhar competitividade, as organizações investem na melhoria contínua, treinando seus colaboradores principalmente no Ciclo PDCA, conseguindo otimizar e controlar seus processos (Campos, 2014).

2.3.5 *Lean* Seis Sigma

Como já vimos a execução é um dos processos mais importantes do planejamento estratégico, pois quando é realizado com eficácia ele ajuda no alcance das metas que foram estabelecidas anteriormente.

Um dos maiores problemas existentes nas organizações é a má execução do processo de planejamento.

Um atributo de suma importância que pode auxiliar no processo de execução para que tenha maior eficácia é a ferramenta *Lean* Seis Sigma a qual é altamente focada na eliminação das falhas do processo e tem como objetivo proporcionar um serviço de qualidade próximo da perfeição.

O Seis Sigma possui metodologias altamente focadas na correção de eventuais problemas. É uma das ferramentas mais completas no processo de execução das estratégias.

De acordo com o autor:

Seis Sigma é uma rigorosa e disciplinada metodologia, com foco no negócio, que usa ferramentas, técnicas e análise estatística, com foco no negócio, que usa ferramentas, técnicas e análise estatística para medir e melhorar o desempenho operacional de uma organização [...], com objetivo de aumentar a satisfação do cliente e reduzir os custos do processo (Rodrigues, 2006, p.11 *apud* Chamon, 2008, p.39).

Logo se faz necessário habilidade e capacidade na execução das estratégias. Uma das dificuldades está relacionado a qualidade dos profissionais nos seus respectivos locais de trabalho e em suas tarefas.

Quanto maior for o conhecimento do funcionário no cargo ocupado maior será a probabilidade e capacidade para gerenciar possíveis falhas no processo de execução.

Para Bertels (2003, *apud* Chamom, 2008, p.43) “A implantação do Seis Sigma pode ser feita por meio de diversas ferramentas estatísticas e de análise que são aplicadas dentro de um mesmo modelo, conhecido como DMAIC (Definir-Medir-Analisar-Implementar-Controlar)”.

Como podemos observar na ilustração abaixo:

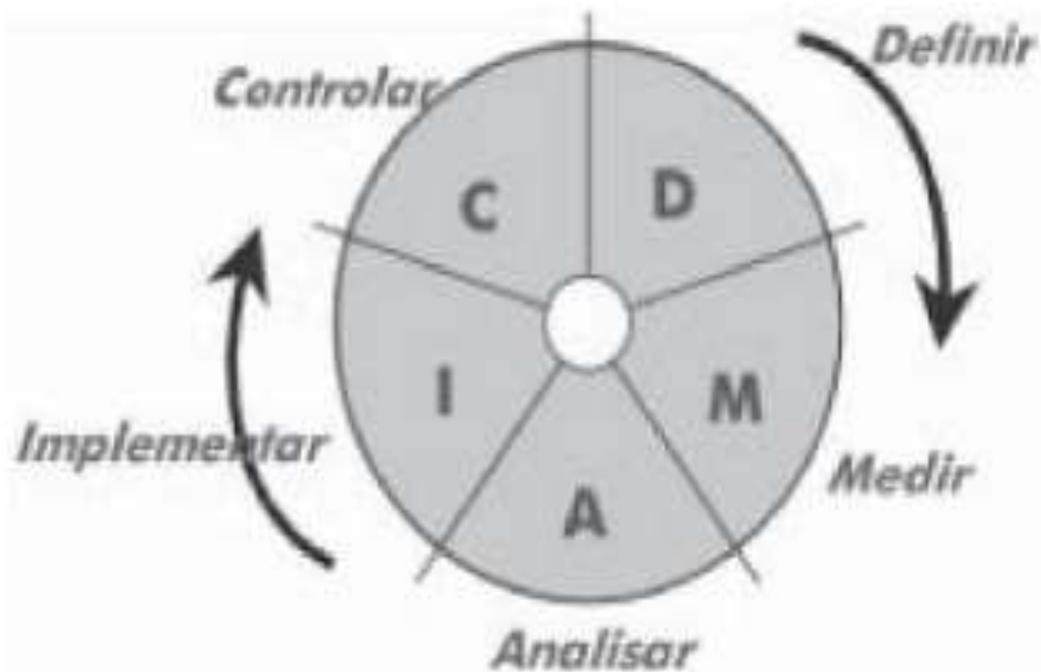


Figura 4 – Representação das fases do DMAIC

Fonte: Chamon (2008, p.44)

Conforme a representação acima o autor informa o significado de cada etapa em que definir está relacionado ao motivo pelo qual o projeto deverá seguir adiante, medição serve como visão do processo que está em andamento dando pontos de melhoria, analisar é referente a análise com base nas medições, melhoria é quando diversas ferramentas são implementadas a fim de aproveitar as oportunidades de melhoria e controle é a fase mais importante, pois é caracterizado como um ciclo interminável que é a continuidade do processo promovendo a sua melhoria.

2.4 Sistema de integração das Informações

Transformar os projetos em ação requer muita disciplina por parte de todos que compõe um processo.

O *controller* é o profissional que contribui bastante para a organização, levantamento de informações relacionadas aos recursos financeiros e orçamentários e elaboração dos planos dentro dos limites e da capacidade orçamentaria da empresa, além de investigar falhas.

Estes papéis são fundamentais e constituem informações que auxiliam os gestores para a tomada de decisão.

O *controller*, basicamente, poderá apresentar correções e caminhos a serem seguidos adequadamente, como no caso da instauração de controles internos que possuem formas basilares, sendo elas análise de resultados.

O mais importante de todos é o sistema de informação que é fundamental na colaboração de decisões rápidas pois torna a análise mais eficiente levando menos tempo para ser resolvido.

Os sistemas podem ser implementados em qualquer tipo de organização conforme o seu tamanho.

Se a empresa for pequena podem utilizar sistemas simples de informação, se a empresa for média ou grande requer sistemas mais complexos.

Estes sistemas funcionam de acordo com os recursos operacionais disponíveis, os quais precisam ser minuciosamente conferidos para assim sanar qualquer irregularidade que comprometa o processo de execução do plano.

O sistema de dados integrados permite maior facilidade de cruzamento de informações relacionadas aos processos que estão sendo tratados, melhora a capacidade de controle sobre a organização, além de auxiliar na boa qualidade das informações que são geradas e que trazem importante cenário nas decisões que serão tomadas.

A estratégia competitiva de uma organização alinhada ao sistema de informação trará, à empresa, condições de se adequar ao dinamismo do mercado e líderes de diferentes setores tem total suporte para avaliar os dados fornecidos.

Conforme Meireles (2001, p.60) “Dentro de uma organização, gerentes diferentes tem tipos diversos de necessidades de informações, e uma perspectiva de informação como um sistema dinâmico permite esses vários tipos de informação”.

Cabe aos gestores analisar o grau de importância das informações que são geradas, dando ênfase para aqueles que melhor proverem o desempenho do processo trabalhado.

Existem alguns fatores relevantes que afetam a qualidade da informação, conforme os autores e a ilustração a seguir.

Para os autores da figura a seguir a oportunidade é o tipo de informação disponível ao administrador antes de tomar a decisão, ou seja, é aquela que dá suporte ao gestor com relação as consequências que poderão ocorrer.



Figura 5 – Fatores que afetam a utilidade das informações

Fonte: Garet; Jennifer (2012, p.396)

A completude são os dados de informações sincronizadas que permite maior harmonia e coordenação das informações prestadas.

A relevância é aquela que se adequam às circunstâncias e necessidades de momento inerentes ao administrador.

A qualidade é referente a confiabilidade das informações para o bom funcionamento do sistema.

A cultura da empresa independente do seu tamanho tem que constituir em sua essência o foco direcionado ao sistema integrado de informação.

O sucesso do projeto a ser implementado pelos gestores dependem da persistência e da crença que o plano dará certo.

Segundo Chamon (2008, p.84):

Para a atuação das estratégias, é necessário que os processos atuem em harmonia, consolidando a cultura da excelência. Os efeitos de todas essas ações são medidos pelos resultados, base da correção de rumo ou reforço das ações implementadas.

O controle sobre o processo com a devida correção necessária, garante a solidez do objetivo a ser alcançado. O comprometimento da equipe com as atividades pode ser visto nas estatísticas da organização.

2.5 Cultura Voltada para Execução das Estratégias: Estudo de Caso Lenovo

O estudo de caso sobre a Lenovo nos trouxe a representação de um exemplo de sucesso. De acordo com as informações obtidas em seu histórico a empresa teve uma grande mudança estratégica, a partir de 2005, por meio de desafios enfrentados por conta de suas operações as quais exigiram uma melhor execução de suas atividades além de uma maior competitividade com o intuito de aumentar o desempenho empresarial.

Algumas soluções foram cruciais para a mudança de patamar da Lenovo. O foco era desenvolver suas estratégias de forma que fossem todas rigorosamente cumpridas a fim de alcançar seus objetivos.

Uma delas foi a definição de um orçamento adicional para a execução dos projetos fora do orçamento original, fornecendo assim um bônus para os envolvidos diretos com o projeto da empresa.

Anteriormente, este bônus não era cedido pois os projetos não tinham apoio financeiro, porém depois da melhoria no orçamento houve mais motivação por parte dos funcionários.

A implementação do gerenciamento de projeto, como ferramenta da execução de suas estratégias, contribuiu para que a organização obtivesse excelentes resultados.

No passado alguns de seus planejamentos estratégicos não foram acompanhados de forma a garantir aplicação adequada de seus planos, o que gerou falhas, mas com a aplicação do gerenciamento de projetos a empresa começou a obter resultados satisfatórios por meio do foco na execução.

Conforme Bossidy e Charan (2004, p.31) "Execução é fundamental para a estratégia e deve moldá-la. Nenhuma estratégia que valha a pena pode ser planejada sem levar em conta a habilidade da organização em executá-la".

A execução necessita do envolvimento de três pilares, são eles o pessoal envolvido, estratégia e operações, promovendo maior foco sobre eles, maior intensidade e melhor eficácia do alcance das metas.

Uma decisão muito acertada por parte da Lenovo foi a criação de um escritório de gerenciamento de projetos onde coordenava questões estratégicas.

Foi necessário mudanças nos processos e na estrutura na organização a fim de assegurar a sustentação do escritório, além de disponibilizar recursos financeiros.

Logo após todos os regulamentos dos demais departamentos estavam em conformidade com as decisões do escritório de gerenciamento, o mesmo não interferia administrativamente, somente oferecia treinamento e normas padronizadas.

Outro ponto importante é a valorização dos profissionais no gerenciamento de projeto, em que seus melhores talentos participavam do exame de certificação PMP® (*Project Management Professional* – Gerente Profissional de Projetos), aplicando as normas aprendidas durante o exame.

Devido a Lenovo ser uma empresa global, os gerentes viram a necessidade de tornar padrão os seus processos com a ajuda do gerenciamento de projeto.

Um fator interessante que nasceu dentro da organização foi a criação de um grupo especial que receberia treinamento em gerenciamento e obteria a certificação PMP® (*Project Management Professional* – Gerente Profissional de Projetos), que depois retornaria aos seus respectivos departamentos e compartilharia seus aprendizados sobre gerenciamento de projetos para os demais.

O novo modelo da Lenovo proporcionou um grande crescimento e transformou significativamente as suas estratégias.

Seu negócio orientado diretamente para o gerenciamento de projetos, foi difundida entre as equipes e implementada com sucesso na cultura da organização o que contribuiu no alcance de grande competitividade no mercado além de gerar satisfação no consumidor.

3 METODOLOGIA

Foi proposto um método indutivo, derivado de observações de casos da realidade. Assim, foi considerado relevante padronizar este artigo com um tipo de pesquisa e uma metodologia específica na sua elaboração, baseada em uma revisão bibliográfica, acompanhada da análise de uma ocorrência específica da temática escolhida.

Por meio deste procedimento direcionou-se a produção do artigo atendendo a uma natureza qualitativa descritiva, onde o levantamento dos dados, já conhecidos, compreende uma opinião subjetiva, contudo, pode proporcionar uma nova visão.

Pode-se definir o método qualitativo 'Análise de Conteúdo' como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2009, p. 44).

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.26) "por método podemos entender o caminho, a forma, o modo de pensamento" que esclarecem os procedimentos lógicos que norteiam o processo da investigação científica.

A metodologia empregada neste artigo é a descritiva, compreendida por Lakatos e Marconi (2007, p. 27), como sendo o processo no qual parte de dados particulares suficientemente constatados para concluir-se uma verdade particular.

Quanto ao objetivo, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.52) “a pesquisa descritiva é que esta procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem”, na pesquisa descritiva os fatos são analisados, classificados e interpretados, sem que o autor possa interferir.

Quanto à metodologia, utilizou-se a revisão bibliográfica a qual alicerçou os resultados obtidos a partir da pesquisa da literatura via meio eletrônico.

Sabe-se que uma consulta bibliográfica aprofundada sustenta qualquer pesquisa científica. Por isso foram pesquisados exatos 21 autores para embasar essa obra. Estes contribuíram para o desenvolvimento teórico que discutiram a importância do processo de execução na gestão estratégica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica é, cada vez mais, importante para as empresas devido à grande concorrência e às mudanças contínuas do mercado.

Foi possível perceber que a execução é a parte importante do processo de gestão estratégica para o alcance das metas.

O grande exemplo aqui abordado (da Lenovo) que conseguiu expandir seu negócio devido a uma implementação do gerenciamento de projetos com uma execução bem elaborada por parte dos integrantes da empresa com metas bem definidas.

Há várias ferramentas que ajudam a encontrar as causas e logo uma melhor resolução dos problemas.

Barney (1986 *apud* Sambiasi; Klement; Barbosa, 2017, p. 20) esclarece que “a competição é o foco central do pensamento estratégico e que também pode ter significados diversos para diferentes organizações em variados momentos do tempo”.

O estudo possibilitou analisar as ações tomadas e os consequentes resultados positivos de uma execução bem elaborada.

Este artigo objetiva orientar pequenos e microempresários sobre a importância do processo de execução das estratégias dentro das organizações.

Estas estratégias, sendo bem elaboradas e feitas de acordo com o plano, traçadas durante o processo de gestão estratégica contribuirão no atendimento das metas e objetivos de qualquer novo empreendimento.

Toda e qualquer empresa deve ter seus objetivos fixados e tem que saber lidar com as divergências e com as ocorrências imprevisíveis que apareçam fora do planejamento. É necessário ter respostas imediatas e assertivas para contornar as dificuldades.

A utilização de ferramentas e dados de informações contribuem para a organização na elaboração das metas e na execução das tarefas de modo eficiente e eficaz.

A influência dos ambientes internos e externos ajudam a manter o foco da organização em sua estratégia.

Percebe-se que há uma dificuldade na implementação das estratégias devido a vários fatores, tanto internos quanto externos.

Cabe ao gestor saber lidar com estes fatores e gerenciar em conjunto com sua equipe as ferramentas ideais que permitam sanar tais dificuldades pois estas inibem o desenvolvimento do processo de execução das estratégias.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70.
- Bossidy, Larry; Charan, Ram. (2004). *Execução: A disciplina para atingir todos os resultados*. 10º Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus. ISBN: 9788535215380.
- Campos, V. F. (2014). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 9º ed.- Nova Lima: Editora Falconi. ISBN-13: 978-8598254685.
- Chamom, Edna Maria Querido de Oliveira. (2008). *Gestão Integrada de Organizações*. 1º Ed. São Paulo: BRASPORT. ISBN: 978-85-7452-356-9.
- Cheng, L. C.; Meli Filho, L. D. R. (2007). *QFD: desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos*. 2. ed. Belo Horizonte: Edgard Blucher, p.568. ISBN 9788521204138.
- Costa, Eliezer Arantes da. (2007). *Gestão Estratégica: Da empresa que temos para empresa que queremos*. 2º ed. São Paulo: Editora Saraiva. ISBN: 8502061887.
- Daychoum, Merhi. (2007). *40+10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 5º Ed. – BRASPORT. ISBN: 978857452617-1.
- Dutra, Frederico Giffoni; Almeida, Fernanda Gomes. (2017). Elementos Para Estímulo Da Cultura De Inovação: Mapeamento Das Diretrizes Adotadas Por Empresas De Destaque Brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation* v.5, n.3, Maio/Agosto 2018 ISSN: 2319-0639; DOI: 10.18226/23190639.v5n3.05a
- Ferreira, Renata Costa; Jardim, Vaniéli Maria César; Ziviani, Fabricio. (2018). Fontes de informação para geração da inteligência competitiva nas organizações: uma revisão ampliada de literatura. *Informação em Pauta*, Fortaleza, v. 3, n. 2, p. 50-73, jul./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v3i2.2018.33475.50-72>.

Garet, R. Jones; Jennifer, M. George. (2012). *Fundamentos da Administração Contemporânea*. São Paulo. 4º Ed. Editora: AMGH. ISBN 9788563308863

Katzenbach, J.; Oelschlegel, C.; Thomas, J. (2016). 10 Principles of Organizational Culture. *Business and Strategy*. ISSN: 0275-6668. Recuperado 11 maio, 2017, de <http://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture>.

Kutllovci, E.; Shala, V. (2003). The Role of Strategic Management on Small Business Growth in Kosova. *International Journal of Business and Social Research*, v. 3, n. 4, p. 87–92, 2003. ISSN 2219-1933

Lakatos, E.M.; Marconi, M. de A. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 6.ed. 5. Reimp. São Paulo: Atlas. ISBN 85-224-3397-6.

Lobo, Renato Nogueirol. (2010). *Gestão da Qualidade*. 1ª. ed. São Paulo: Érica. ISBN-13: 9788536503172.

Machado, Luís Eduardo. (2008). *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*. Rio de Janeiro: FGV Editora. ISBN — 978-85-225-0669-9.

Meireles, Manuel. (2004). *Sistemas de Informação Quesitos de Excelência dos Sistemas*. 2º Ed. São Paulo: Editora Arte e Ciências. ISBN 85-7473-046-7.

Monteiro, Carlos; Braga, Ryon. (2005). *Planejamento estratégico sistêmico para as Instituições de Ensino*. São Paulo: Editora HOPER. ISBN: 8598687014.

Nicolau, Isabel. (2001). *O conceito de estratégia*. Lisboa: INDEG/ISCTE.

Oliveira, Djalma de P.R. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas. ISBN 978-85-224-4592-9 1.

Oliveira, Marcos Alberto de. (2018). *Estratégia empresarial e Gestão da informação gerencial*. 1º Ed. São Paulo: Editora Senac. e-ISBN 978-85-396-2410-2

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Manual de metodologia científico. Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale. ISBN: 978-85-7717-158-3.

Rodrigues, Marcus Vinícius. (2006). *Ações para a qualidade*. 5º Ed.- Rio de Janeiro: Elsevier. I.S.B.N.: 9788535279269.

Rodrigues, Charles; Blattmann, Úrsula. (2014). Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 4-29, set. 2014. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1515>. Acesso em: 1º maio 2019. ISSN 1981-5344.

Robbins, Stephen. (2005). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall. ISBN 9788587918871.

Sambiase, Marta; Klement, Cláudia; Barbosa, Conceição. (2017). *Gestão Estratégica: Sustentabilidade e Desenvolvimento Empresarial*. 1º Ed. São Paulo: Editora Mackenzie. ISBN: 9788582936009.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Silva, Elaine da; Valentim, Marta Lígia Pomim. (2019). Avaliação da aplicação do método 'análise de conteúdo' em pesquisa sobre processos de gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração de inovação *Inf. Inf.*, Londrina, v. 24, n. 1, p. 326 – 355, jan./abr. ISSN: 1981-8920 (versão online). DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2019v24n1p326>.

Vieira Filho, Geraldo. (2012). *Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática*. Campinas: Ed. Alínea, 4ª Ed. I.S.B.N.: 9788575167168.

Weber, Marcos; Klein, Amarolinda Zanela. (2013). Gestão Estratégica em Empresas de Tecnologia da Informação: Um Estudo de Caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 3, p. 37-65. ISSN: 2176-0756.

