

Gestão Estratégica de Negócios



Material Teórico



Implementação de Estratégias

Responsável pelo Conteúdo:

Profa. Ms. Elaine Barreto

Revisão Textual:

Profa. Esp. Kelciane da Rocha Campos



- Introdução
- Visão Corporativa sobre as Estratégias
- Questões na Formulação e Implantação de Estratégias
- Análise das Mudanças Provocadas pelas Estratégias
- Análise da Estrutura e Cultura Organizacional
- A seleção, implantação e avaliação das abordagens de implementação



OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Tratar os aspectos relativos à implementação de estratégias que se referem, particularmente, ao processo de gestão estratégica.
- Compreender a atividade de organizar, de liderar e de executar estratégias organizacionais.



Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:



Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

Introdução

Grande parte da literatura a respeito da gestão estratégica se concentra nos conceitos de gestão estratégica e nas três primeiras etapas do processo de gestão estratégica: análise do ambiente; estabelecimento das diretrizes organizacionais; e formulação das estratégias. As etapas relativas à **implantação das estratégias** e ao controle, normalmente, são os menores capítulos das obras que tratam da gestão estratégica, isso quando constam da publicação, coisa que nem sempre ocorre.

Assim, a literatura especializada sobre estratégia privilegia os aspectos relativos ao planejamento e pouco fala sobre as atividades de organizar os recursos necessários à realização do planejado, sobre as atividades de liderança e execução do planejado e sobre as atividades de controle que irão garantir os resultados propostos e esperados.

A atenção que é dada às três primeiras etapas do processo de gestão estratégica pode fazer com que se venha a imaginar que estas é que são as atividades verdadeiramente importantes da gestão estratégica. Porém, isso não é verdadeiro. De nada adianta o mais perfeito diagnóstico estratégico e análise ambiental, o mais apurado estabelecimento das diretrizes organizacionais – missão, propósitos, visão, valores e objetivos -, as mais inteligentes estratégias corporativas, organizacionais, funcionais, operacionais e individuais, se nada disso for colocado em prática de forma adequada.

Isso me faz lembrar um executivo com quem trabalhei que, ao concluir o processo de planejamento, desfilava pela empresa com o caderno de seu planejamento embaixo do braço e, a todo o momento, e por qualquer motivo, comentava com todos que a sua área tinha planejamento estratégico. Aproximadamente um ano depois, essa pessoa não se encontrava mais entre os executivos daquela empresa. Ele passou quase um ano apenas divulgando o seu planejamento, só que não o executou. Ou seja, nada do que foi planejado e aprovado pela direção da empresa se tornou realidade. Ficou apenas a intenção registrada e encadernada. Da mesma forma, temos comentários de planejamentos que, após concluídos, são esquecidos em gavetas.

Que tal começarmos a refletir sobre os aspectos que devem ser considerados na fase de implementação de estratégias numa empresa, a partir dos ensinamentos do renomado Tilles, especialista nesse assunto?

- a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa;
- a estratégia deve ser consistente com os pontos fortes internos, objetivos, políticas, recursos e valores pessoais dos executivos e funcionários da empresa;
- a estratégia deve equilibrar o risco mínimo com máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa;

- o desenvolvimento de uma estratégia deve remontar o processo de uma análise do objetivo e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade;
- os executivos e os assessores devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia e saber quando e como aplicar cada técnica ao problema em questão;
- a estratégia deve ter uma ocasião propícia e não ser ilimitada no tempo;
- as estratégias podem ser formuladas no período de planejamento anual e em outras ocasiões;
- as melhores estratégias são aquelas traçadas para se ajustarem a determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão; e
- quanto maior for a empresa, mais estratégias terá de desenvolver.
(TILLES, 1963, p. 114, apud OLIVEIRA, 2015, p. 222-224.)

Em síntese, tão importante quanto a formulação de estratégias alinhadas ao pensamento estratégico, à análise do ambiente, às diretrizes organizacionais, está à relevância de se refletir sobre a implementação, haja vista que o sucesso da implementação está intimamente ligado à qualidade da formulação das estratégias e vice-versa.

Contudo, queremos dizer é que a etapa de implementação de estratégias, bem como a de controle estratégico – a ser apresentada em outra ocasião – são tão importantes quanto as etapas anteriores para a gestão estratégica de negócios.

Visão Corporativa sobre as Estratégias

Se buscarmos as orientações de dois autores que indicamos como referência, iremos verificar que duas abordagens diferentes podem ser adotadas pelas organizações quanto ao processo de implementação de estratégias.

A primeira, apresentada por Certo e Peter (2005, p. 101), considera que, na grande maioria dos casos, o processo de formulação e de implementação de estratégias diz que estas “influenciam-se mutuamente e com frequência evoluem juntas”. Ou seja, a implantação de estratégias ocorre tão logo sejam formuladas, considerando-se como um processo.

Concordamos inteiramente com esses autores quando estamos falando de estratégias emergentes ou implícitas, estratégias que são desenvolvidas em função de aspectos ambientais não previamente considerados, ou seja, estratégias não planejadas. Porém, quando falamos de estratégias planejadas ou explícitas, não consideramos que, na sua grande maioria, a forma de implementação seja essa.

A estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa; dessa forma constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades. (OLIVEIRA, 2015, p. 191.)

A segunda, apresentada por Oliveira (2015), considera que a implementação de estratégias deve ser realizada com uma abordagem de projeto “e isso porque é por meio dos projetos que se alocam recursos ao longo do tempo, compatibilizando-os com o planejamento orçamentário, que é desenvolvido pelo plano quantitativo” (OLIVEIRA, 2015, p. 249).

“**Projeto** é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2015, p. 249).

Portanto, a estratégia, a partir da abordagem de projeto, deve ser minuciosamente planejada; obter uma aprovação por parte de instâncias superiores antes de ser desenvolvida; apresentar um orçamento detalhado, bem como um cronograma de atividades, envolver uma equipe em tempo parcial ou integral, entre outros aspectos.

O estabelecimento dos projetos proporciona aos executivos condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver, com a finalidade de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2015, p. 250.)

Vimos que as abordagens desses autores representam dois extremos, sendo que, na prática, teremos estratégias que deverão ser tratadas como projetos para a sua implementação, e outras que poderão ser implementadas tão logo sejam formuladas, ou seja, tratadas como um processo. Mas qual o parâmetro que deve ser utilizado para identificar o tratamento mais adequado na implementação de uma determinada estratégia?

O planejamento orçamentário é definido pelos aspectos quantitativos presentes na fase do estabelecimento das diretrizes organizacionais, assim como estão presentes nessa fase os aspectos qualitativos do planejamento. Isso quer dizer que se o processo de implementação de uma determinada estratégia demandar um período de tempo em que precisará ser adequadamente gerenciado, a implementação dessa estratégia deverá ser tratada como projeto.

Vejam que um dos componentes da incerteza é o tempo. Quanto maior o tempo necessário para a implementação de uma estratégia, maior será a incerteza quanto ao seu resultado. Podemos ainda utilizar a Matriz de Incerteza x Complexidade (Figura 1), apresentada por Maximiano (2006), para identificarmos quais estratégias devam ser tratadas como projetos e quais estratégias devam ser tratadas como processos.

De acordo com essa matriz, devem ser tratadas sob a abordagem de projetos as estratégias que apresentam maior incerteza quanto ao resultado, ou à forma de alcançá-lo, e maior complexidade – números de variáveis envolvidas.

As principais variáveis da complexidade são, segundo Maximiano (2006, p. 31):

- multidisciplinaridade, ou diversidade de especialidades profissionais necessárias;
- número de pessoas envolvidas;
- número de instalações ocupadas e distância entre elas (dispersão da equipe);
- diversidade e volume de informações a serem processadas;
- duração;
- número de organizações que precisam ser envolvidas;
- condições a serem observadas (risco e segurança, por exemplo).

Observa-se que novamente o tempo (duração) consta como parâmetro de definição de escolha entre a abordagem de projeto e a abordagem de processo. Portanto, fica claro que o tempo é um dos parâmetros que podem ser utilizados para essa definição.

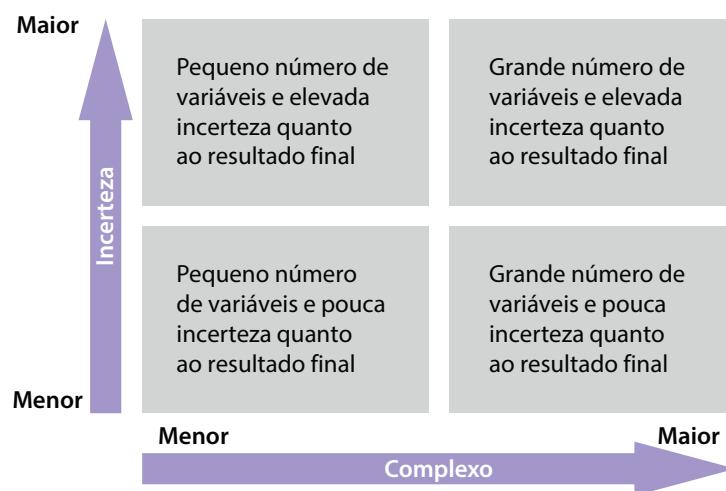


Figura 1. Matriz Incerteza x Complexidade

Assim, observando a **Matriz Incerteza x Complexidade** (MAXIMIANO, 2006), podemos dizer que se a implementação da estratégia apresenta baixa incerteza e baixa complexidade, o mais adequado será tratá-la como processo. Se a implementação da estratégia apresenta alta incerteza e alta complexidade, o mais adequado será tratá-la como projeto. Agora, se a implementação da estratégia apresenta alta complexidade e baixa incerteza, ou baixa complexidade e alta incerteza, poderá ser tratada como projeto ou como processo e, neste caso, a variável tempo, por ser um componente comum à incerteza e à complexidade, poderá ser o fator de decisão quanto à abordagem que deva ser adotada.

Questões na Formulação e Implantação de Estratégias

A definição de quais as abordagens mais adequadas para a formulação das estratégias é um fator básico no processo de implementação. Após essa definição, deve-se iniciar o processo de implementação e, de acordo com Certo e Peter (2005, p. 101), “se uma dessas tarefas for malfeita, é provável que o resultado ocasiona uma falha na estratégia global”. Para ilustrar essa observação, esses autores apresentam uma matriz desenvolvida por Thomas V. Bonoma, na qual se percebem claramente as relações de importância entre a formulação da estratégia e a sua implementação (Figura 2).

Essa matriz apresenta quatro possíveis resultados em função da qualidade (boa ou ruim) da formulação e da implementação da estratégia: Sucesso; Roleta-russa; Problema; e Fracasso.

O sucesso será alcançando se tanto a formulação quanto a implementação forem bem realizadas. Uma boa estratégia que tenha sido bem implementada tenderá a apresentar os resultados planejados. Os resultados não serão adequados se durante o processo de formulação e implantação ocorrerem mudanças ambientais que venham a afetar a estratégia.

		Formulação de Estratégia	
		Boa	Ruim
Implementação de Estratégia	Boa	Sucesso	Roleta-russa
	Ruim	Problema	Fracasso

Figura 2. Diagnosticando problemas de estratégia

A **roleta-russa** é o quadrante da matriz que corresponde a uma estratégia ruim, porém bem implementada. O seu resultado é imprevisível, pois, segundo Certo e Peter (2005, p. 102), “a boa execução pode contornar a estratégia ruim ou, pelo menos, servir de alerta para o pessoal da administração de que a estratégia vai fracassar”.

O **problema**, resultado de uma boa estratégia mal implementada, normalmente decorre da exagerada importância à formulação da estratégia e da menor importância atribuída à implementação. Essa abordagem desequilibrada é um problema porque, normalmente, o que será questionado é a qualidade da estratégia, pois a atenção nessa organização é dada à formulação, não considerando, ou dando importância menor, ao papel da implementação.

O **fracasso** é o resultado da má estratégia somada à má implementação. O diagnóstico do que deu errado quando ocorre esta combinação é, por vezes, muito difícil. O que está errado? A estratégia? A implementação? Isso nos mostra que tão importante quanto à formulação adequada das estratégias é o seu processo de implementação. O planejar é tão importante quanto o fazer.

A empresa é como a guerra em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa. (CHANDLER JR., 1962, p. 235, apud OLIVEIRA, 2015, p. 195.)

Oliveira (2015) também estabelece uma relação entre as estratégias e a sua implementação, só que, como utiliza uma abordagem de projetos para a implementação das estratégias, analisa a implementação sob essa perspectiva (Tabela 1).

Tabela 1. Interligação entre estratégias e projetos

		Estratégias	
		Eficientes	Ineficientes
Projetos	Eficientes	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso da empresa • Otimizando ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de sucesso no controle • Insucesso no futuro
	Ineficientes	<ul style="list-style-type: none"> • Insucesso no controle • Possibilidade de sucesso no futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Insucesso da empresa • Gestão e ambiente de trabalho confusos

Fonte: Oliveira (2015, p. 230)

Nessa matriz, o sucesso também é o resultado de uma boa estratégia e um projeto eficiente (ou boa implementação), e o insucesso é o resultado de uma má estratégia e um projeto ineficiente (má implementação).

Só que quando ocorre de termos uma boa estratégia que tenha sido má implementada (projeto ineficiente), ainda teremos a possibilidade de sucesso no futuro se for percebido que o problema está na implementação inadequada. Da mesma forma, quando ocorre de termos uma má estratégia que seja adequadamente implementada (projeto eficiente), embora possa nos parecer em um primeiro momento que os resultados serão bons, a longo prazo, teremos como resultado o insucesso.

Buscando uma maneira de garantir que a implementação da estratégia seja realizada de forma adequada, Certo e Peter (2005) sugerem a adoção de um modelo de implementação de estratégia (Figura 4).

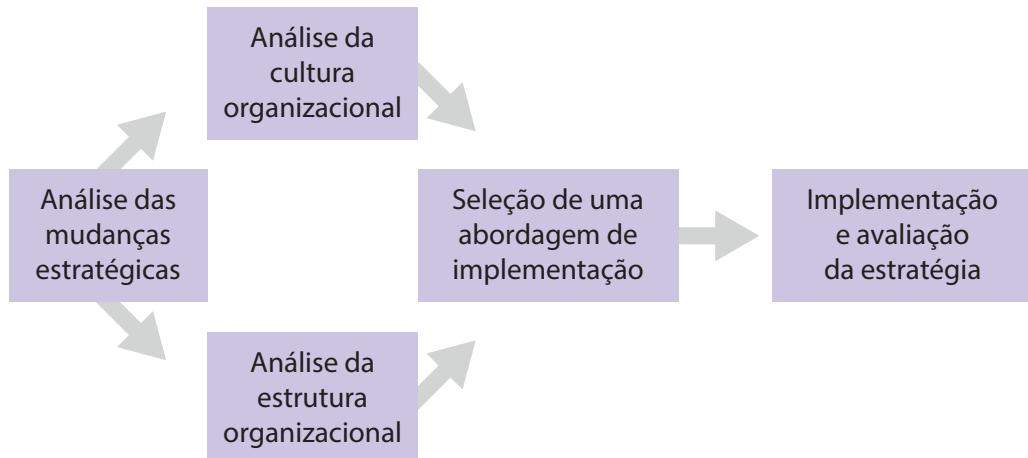


Figura 4. Tarefas de implementação estratégica

Nesse modelo, antes de se iniciar o processo de implementação das estratégias, deve-se avaliar as mudanças que deverão ser processadas na estrutura e na cultura organizacional. Após a adequada compreensão dessas mudanças é que se poderá selecionar a abordagem adequada para a implementação da estratégia e, posteriormente, sua implementação e avaliação.

Análise das Mudanças Provocadas pelas Estratégias

A primeira fase do processo de implementação das estratégias, adotando-se o modelo proposto por Certo e Peter (2005), é o da análise das mudanças que serão necessárias na organização para que as estratégias propostas sejam implementadas. Assim, é necessário que analisemos o impacto que cada uma das estratégias irá provocar na organização.

Para o desenvolvimento dessa análise, Certo e Peter propõem a classificação das estratégias em um dos cinco níveis (ou estágios) indicados na Tabela 2, que já identifica o grau de impacto que cada um desses níveis provoca na organização.

Tabela 1. Níveis de mudanças estratégicas

Níveis	Setor	Organização	Produtos	Apelo de mercado
Estratégia de continuação	o mesmo	o mesmo	o mesmo	o mesmo
Estratégia de mudança de rotina	o mesmo	o mesmo	o mesmo	novo
Estratégia de mudança limitada	o mesmo	o mesmo	novo	novo
Estratégia de mudança radical	o mesmo	novo	novo	novo
Redirecionamento organizacional	novo	novo	novo	novo

Fonte: Certo e Peter (2005, p. 103)

Se a estratégia está classificada como uma **estratégia de continuação**, não será necessária nenhuma alteração na organização. Essas estratégias são, na realidade, repetições de estratégias anteriormente implementadas e, por essa razão, podem ser tratadas como processos.

Se a **estratégia se classifica como de mudança de rotina**, ela irá provocar mudanças na comunicação com os consumidores e envolverá, principalmente, a área mercadológica. Embora possa também influir nas atividades de outras áreas, dependendo do tipo de mudança de apelo que deverá ser implementada, por exemplo a mudança de uma embalagem, que irá envolver outras áreas da organização. A abordagem mais adequada para a implementação deste tipo de estratégia, normalmente, será a de processo, embora possa, dependendo do caso, ter que ser tratada como projeto.

A **estratégia de mudança limitada** envolve alterações na oferta de produtos e alterações nos apelos ao mercado. A não ser que a mudança do produto seja pequena, a abordagem mais adequada para a implementação da estratégia deste nível será a de projeto.

O **nível da estratégia de mudança radical** irá atingir não só o apelo ao mercado e ao produto, como também a organização, seja na forma como está estruturada, seja na sua cultura. Esse tipo de estratégia, na verdade, irá compreender uma série de estratégias em outros níveis estratégicos (organizacional, funcional, operacional) e, nesse caso, teremos estratégias tendo que ser tratadas como processos e outras sendo tratadas como projetos.

Finalmente, o **nível de redirecionamento organizacional**, uma vez que envolve a mudança de setor de atuação da organização, irá fatalmente exigir estratégias que deverão ter uma abordagem de projeto e estratégias que poderão ter abordagem de processo.

A utilização dessa tabela irá facilitar a identificação, também, do impacto que as estratégias poderão causar na estrutura e na cultura organizacional. As estratégias de continuação e de mudança de rotina não causarão nenhum impacto na estrutura e na cultura organizacional, mas, a partir do nível de estratégia de mudança limitada, começaremos a ter impactos na estrutura e possivelmente na cultura organizacional, sendo que, a partir do nível de mudança radical, tanto a estrutura quanto a cultura organizacional serão afetadas.

Que tal ler um artigo que lhe deixará ainda mais entusiasmado(a) com o tema? Afinal, falar de estratégia e seus impactos e, ainda, já estabelecer uma relação com um caso real, sem dúvida, será muito proveitoso.



KANTER, Roberto. *O mercado é soberano em todas as situações. Entenda como ele ditou as estratégias de expansão da Natura e Boticário.* Disponível em: <https://goo.gl/w56AbI>

Análise da Estrutura e Cultura Organizacional

A análise da estrutura organizacional em função da implementação das estratégias deve ser realizada para identificar como a estrutura organizacional atual poderá influir na estratégia; se irá auxiliar ou dificultar a implementação da estratégia; qual será a distribuição das atribuições relativas à implementação das estratégias – quais pessoas e em que níveis hierárquicos; qual poderá ser o papel desempenhado pela organização informal etc.

Dessa forma, devemos analisar dois aspectos da organização formal e um aspecto da organização informal. Devemos sempre lembrar que as organizações possuem duas estruturas: uma formal, representada pelo organograma funcional, e outra informal, composta pelas relações que se formam entre as pessoas que compõem a organização. Não podemos deixar de considerar o papel da organização informal no processo de implementação da estratégia.

O resultado dessa análise poderá promover, ou não, a alteração da estrutura organizacional atual para uma que seja mais adequada à implementação das estratégias.

Os cinco modelos de estruturação organizacional mais comuns às organizações são: simples ou de dois níveis; funcional; divisional; de unidades estratégicas de negócios; e matricial.

O **modelo simples, ou de dois níveis**, é o encontrado nas organizações pequenas. Nessas organizações, temos o nível em que se encontra o dono ou administrador do negócio e o nível operacional, em que se encontram os funcionários da organização. “Esse tipo de estrutura é típico de pequenas empresas que possuem apenas um ou poucos produtos, o que permite uma implementação rápida e flexível de estratégias” (CERTO; PETER, p. 114).

O **modelo funcional** estrutura a organização de acordo com os principais grupos de funções que são desenvolvidas na organização. Assim, temos, nesse tipo de estrutura, o nível em que se encontra o principal dirigente, ou proprietário da organização; o nível diretivo relativo às funções – produção, marketing, finanças etc.; e, a partir da divisão e funções, os níveis hierárquicos relativos às chefias intermediárias e da operação. “A especialização é uma das principais vantagens dessa estrutura funcional; ela promove o desenvolvimento de uma experiência maior em cada área” (CERTO; PETER, 2010, p. 116).

A **estrutura divisional** é encontrada ou adequada às organizações que desenvolvem suas atividades em mais de um negócio ou mercado. “À medida que a empresa adquire ou desenvolve novos produtos em diferentes segmentos ou negócios, ela pode evoluir para uma estrutura organizacional divisional” (CERTO; PETER, 2010, p. 116). Nessa estrutura, as pessoas vão responder por um grupo

de produtos ou mercados. Cada unidade pode trabalhar de forma independente, sob a direção de um gerente que responderá diretamente ao presidente.

A **estrutura de unidade de negócios** é a evolução da estrutura divisional, normalmente, em função do crescimento da organização e da dificuldade criada pela necessidade da criação de muitas divisões. Assim, as divisões são agrupadas em unidades de negócio afins, simplificando o processo de gestão. “A estrutura UEN pode ser útil na coordenação de divisões que apresentam oportunidades estratégicas e desafios similares, facilitando a implementação da estratégia”. (CERTO; PETER, 2010, p. 116).

Já a **estrutura matricial** é adotada pelas organizações que atuam por programas ou projetos, podendo, ainda, ser adotada por qualquer organização de forma temporária, como forma de facilitar o desenvolvimento de um novo projeto ou programa. Nesse tipo de estrutura, as unidades funcionais fornecem recursos humanos que irão atuar nos projetos e programas sob dupla coordenação: do gerente de linha e do gerente do projeto. A estrutura do projeto se posiciona transversalmente à estrutura funcional. “Essa abordagem permite que administradores dos projetos atravessem linhas departamentais e promovam uma eficiente implementação da estratégia” (CERTO; PETER, 2010, p. 117).

A definição de qual estrutura é a mais adequada à implementação de uma determinada estratégia irá depender da análise das vantagens e desvantagens que cada modelo de estrutura apresenta. Certo e Peter (2010) apresentam uma tabela em que relacionam, por modelo de estrutura, suas vantagens e desvantagens, ampliando, assim, seu conhecimento acerca desse assunto. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), assim como Wright, Kroll e Parnell (2000), dedicam um capítulo para a discussão das relações entre estrutura e estratégia. Já Barney e Hesterly (2007) analisam a estrutura em cada grupo de estratégia, seja no nível corporativo, seja no nível organizacional.

Assim, temos várias abordagens relativas à estrutura e a implementação da estratégia.

De acordo com Robbins (2005, p. 375), cultura organizacional é “um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”. Trabalhar a estrutura organizacional, normalmente, é um processo mais simples do que trabalhar a cultura organizacional. Mudar a cultura de uma organização irá demandar um longo tempo, a consolidação de mudanças na cultura de uma organização poderá exigir muitos anos. Normalmente, as estratégias de mudança radical e o redirecionamento organizacional são os níveis de mudança estratégica que irão exigir uma atuação sobre a cultura organizacional.

Estratégias de fusões e aquisições, por esse motivo, apresentam, segundo Certo e Peter (2005), entre 50% e 65% de fracasso, pois as fusões e aquisições têm que alterar não uma, mas duas ou mais culturas, integrando-as em uma nova cultura que é diferente das culturas das organizações originais.

Esses autores apresentam cinco mecanismos principais e cinco mecanismos secundários de desenvolvimento e reforço das culturas organizacionais. Os mecanismos principais são: - Aquilo a que os líderes prestam atenção e o que medem e controlam; Reações dos líderes a incidentes críticos e crises organizacionais; Papel deliberado na modelagem, ensino e condução; Critérios para a alocação de recompensas e cargos; Critérios para recrutamento, seleção, promoção e aposentadoria de funcionários. Os mecanismos secundários são: - Desenho e estrutura da organização; Sistemas e procedimentos organizacionais; Projeto do espaço físico, fachadas e edifícios; Histórias, lendas, mitos e parábolas sobre eventos e pessoas importantes; Declarações formais da filosofia, crenças e privilégios organizacionais (CERTO; PETER, 2010).

Se o processo de implementação da estratégia indica que a cultura organizacional necessita de alteração, devemos, a partir dos mecanismos acima citados, iniciar o processo de planejamento das mudanças culturais necessárias à implementação dessas estratégias.

A seleção, implantação e avaliação das abordagens de implementação

Ao se tomar consciência das forças ou capacidades existentes na organização que irão facilitar a implementação das estratégias, das dificuldades e das alterações que se tornarão necessárias para a garantia do sucesso nessa implementação, pode-se iniciar a seleção da forma mais adequada ou modelo de implementação.

Certo e Peter (2005) propõem, baseados em David R. Brodwin e L. J. Bourgeois III, cinco opções de abordagem para a implementação das estratégias.

A primeira é a abordagem de comando. Nessa abordagem, a definição de metas é realizada no topo da organização e a sua qualidade está diretamente vinculada aos aspectos econômicos e esses aspectos é que servirão de base para o desenvolvimento das estratégias. O engajamento da estrutura organizacional neste modelo é baixo ou quase nulo. O poder do principal executivo, dono ou presidente da organização é alto, assim como o nível de exigência sobre ele.

A segunda abordagem é a de mudança. Nessa abordagem as metas ainda são totalmente definidas na cúpula da organização e busca-se a sua consecução pela alteração da estrutura da organização, adequando-a às metas. No desenvolvimento das estratégias, além da consideração dos aspectos econômicos, são levados em conta os aspectos políticos. Embora o envolvimento da estrutura seja baixo durante o processo de desenvolvimento das estratégias, ele é alto durante o processo de implementação.

Na **abordagem colaborativa**, a definição das metas se dá pela negociação entre os componentes responsáveis pela gestão da organização e o bom plano é aquele que é aceito e apoiado pelos administradores. A formulação das estratégias leva em consideração aspectos econômicos, políticos e sociais. O envolvimento da estrutura organizacional durante o processo de estabelecimento das estratégias é alto, embora seja baixo o envolvimento da estrutura durante o processo de implementação. O nível de exigência e poder do principal executivo é considerado moderado em função da participação no processo.

A **abordagem cultural** inclui os demais níveis organizacionais ao processo de definição das metas, considerando que o sucesso do projeto está no engajamento do maior número de colaboradores. Os aspectos econômicos e sociais são os mais considerados no processo de estabelecimento das estratégias. O envolvimento da estrutura no processo de planejamento é alto, embora o esforço organizacional necessário durante o processo de implementação seja baixo, em função da força da cultura no processo de controle dos comportamentos individuais. Embora o poder do principal executivo apresente um nível moderado em função do compartilhamento do poder com a estrutura, o nível de exigência que recai sobre ele é baixo.

Finalmente, **no modelo da base ao topo**, as diretrizes definidas pela alta administração são mais genéricas, sendo exigida a especificidade maior nos demais níveis organizacionais. O sucesso é considerado pelo desenvolvimento de estratégias sólidas, que levem em consideração aspectos econômicos, sociais, políticos e comportamentais. O nível de exigência durante o processo de planejamento é alto e, em função do comprometimento da estrutura na sua elaboração, o nível de exigência de supervisão durante o processo de implementação é baixo. O compartilhamento do poder continua sendo moderado, e as exigências sobre a cúpula no desenvolvimento do processo baixas.



Trocando ideias...

Qual a abordagem mais adequada de implementação das estratégias? A resposta a essa pergunta irá depender de uma série de fatores. O mercado em que a organização atua; a fase do ciclo de vida da indústria; a disponibilidade de recursos; a cultura predominante na organização; os objetivos que se pretende alcançar; e muitos outros.

A escolha da abordagem mais adequada irá depender da eficácia do administrador. Segundo Certo e Peter (2005, p. 123), "a implementação eficaz de estratégias exige quatro tipos básicos de habilidade de execução: **de interação, de alocação, de monitoramento e de organização**" (Figura 5), que devem ser somados ao conhecimento e à liderança do executivo.



Figura 5. Habilidades chave para a implementação

Administradores que, além do conhecimento e capacidade de liderança, tenham desenvolvidas as habilidades de: interação, capacidade de influenciar as pessoas; alocação e dimensionamento do recurso; acompanhamento e ação - tão logo se mostre necessária; de organizar adequadamente os recursos e de criar relações entre esses recursos, estruturas formais ou informais que possibilitem ou facilitem a consecução dos objetivos são, de acordo com esses autores, indispensáveis ao sucesso na implementação das estratégias.



Trocando ideias...

Ah! Quer saber mais?

Acesse os materiais complementares, bem como assista às videoaulas para ampliar seus conhecimentos acerca do tema. Vale até preparar uma pipoca para assistir ao filme indicado e, ainda, manter-se conectado(a) com esse tema.

Então, bons estudos!

Material Complementar

Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

Livros

Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico

Leitura indicada: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. (e-book).

Administração estratégica: competitividade e globalização

Leitura indicada: HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Vídeos

Implementação de estratégia

A implantação da estratégia a partir de três aspectos relevantes, entre outros que estão correlacionados à complexibilidade da implementação da estratégia. Assista ao vídeo indicado a seguir para ampliar sua compreensão sobre o tema.

Link do vídeo: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Implementação de estratégia.

<https://youtu.be/gLe5lUAr70o>

Filmes

Tróia

O filme retrata a história real da Guerra de Tróia, em que os gregos enviaram um “presente” aos troianos no intuito de selar a paz: um cavalo de madeira, uma estratégia para ultrapassar os portões do inimigo.

Leitura

Future Studies Research Journal

Conheça algumas das barreiras que podem ser enfrentadas na implementação de estratégias. Leitura indicada: CANHADA, Diego; RESE, Natália. Implementação de estratégias: barreiras e facilitadores evidenciados na literatura brasileira especializada. *In: Future Studies Research Journal*

<https://goo.gl/UlpafZ>

Leitura indicada: SOUSA, Maria; SILVIA, Simone; PIRES, Érica. Implementação de estratégias nas lojas Maia Magazine Luiza: um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para a Competitividade.*

<https://goo.gl/CPFFqR>

Referências

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

_____. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KANTER, Roberto. **O mercado é soberano em todas as situações. Entenda como ele ditou as estratégias de expansão da Natura e Boticário**. Publicado em 4 de outubro de 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/multicanais-de-vendas-o-que-aprendemos-com-o-crescimento-de-natura-e-boticario/>>. Acesso em 28 jan. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Carlos Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARSELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.



Cruzeiro do Sul Virtual
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br
Campus Liberdade
Rua Galvão Bueno, 868
CEP 01506-000
São Paulo - SP - Brasil
Tel: (55 11) 3385-3000



Cruzeiro do Sul
Educacional