

Área Temática: Estratégia em Organizações
Estudo da Percepção da Influência da Análise Ambiental para a Implementação de Estratégias.

AUTORES

MARIA CECÍLIA GALANTE PORTO

Universidade de São Paulo
mceciliagalante@uol.com.br

PATRICIA VIVEIROS DE CASTRO KRAKAUER

Universidade de São Paulo
patriciaakrakauer@usp.br

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Universidade de São Paulo
martinho@usp.br

ADALBERTO A. FISCHMANN

Universidade de São Paulo
aafischm@usp.br

Resumo

O presente estudo discorre sobre a importância da análise ambiental para a implementação das estratégias organizacionais, buscando entender até que ponto a análise ambiental contribui não apenas para o desenvolvimento, mas também para a implementação adequada das estratégias. Pretende-se com este trabalho, compreender a importância da análise ambiental para a execução bem sucedida das estratégias, além de uma reflexão mais profunda sobre os aspectos considerados na fase de formulação do plano estratégico. Esse entendimento pretende contribuir não apenas à compreensão das questões propostas, mas também, para que as organizações possam obter melhores resultados na implementação de suas estratégias. Para tal, a pesquisa empírica teve natureza exploratória, abordagem qualitativa e utilizou como método o estudo de caso, coletando os dados através de entrevistas em profundidade com executivos de duas organizações brasileiras. As organizações foram selecionadas por conveniência dos pesquisadores. Os resultados principais detectados foram: (1) a análise ambiental na fase de planejamento estratégico revela-se fundamental para a boa implementação das estratégias; (2) a boa implementação das estratégias decorre do inter-relacionamento das variáveis consideradas na análise ambiental e (3) o ambiente interno é o mais crítico e de maior impacto na implementação das estratégias.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Análise Ambiental, Implementação de Estratégias

ABSTRACT

This study discusses the importance of environmental analysis for the implementation of organizational strategies, seeking to understand the extent to which environmental analysis contributes not only to development but also for the proper implementation of strategies. The aim of this work is to understand the importance of environmental analysis for the successful implementation of strategies, as well as a deeper reflection on the aspects considered in the formulation phase of the strategic plan. This understanding not only seeks to contribute to the questions proposed, but also for organizations to achieve better results in implementing their strategies. To this end, the empirical research was exploratory, qualitative and used a case study method, collecting data through in-depth interviews with executives from two Brazilian organizations. The organizations were selected for convenience of the researchers. The main results found were: (1) structured environmental analysis phase of strategic planning became vital to the successful implementation of strategies, (2) the successful implementation of strategies stems from the interrelatedness of the variables considered in the environmental analysis and (3) the ambient climate is the most critical and it has the highest impact in implementing strategies.

Keywords: Strategic Planning, Environmental Analysis, Implementation Strategies

1. Introdução

Grande parte das pesquisas em administração estratégica se desenvolvem em torno de temas sobre planejamento e formulação da estratégia (HREBINIAK, 2006). Entretanto, admitir que haja uma única e melhor maneira de administrar ou organizar as atividades que devem ser executadas é um dos principais motivadores das falhas na implementação da estratégia (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Mesmo as organizações encontrando dificuldades na implementação adequada das estratégias advindas do planejamento, as contribuições teóricas que circundam o tema são poucas e incipientes, uma vez que as contribuições são de baixa relevância empírica (FISCHMANN, 1987). A isto, Hrebiniak (2006) analisando a pesquisa realizada pela *Wharton School of Business and Gartner Inc.*, acrescenta que este fato é proveniente também da avidez dos gestores em treinar sua equipe para planejar e não executar os planos estratégicos.

Dessa forma, desenvolver uma abordagem lógica é o principal desafio da gerência, que sem um plano de execução pode comprometer as metas estratégicas (HREBINIAK; JOYCE, 1984). Neste caso, o delineamento de uma lógica sistemática, com atividades e equipes conectadas, é o primeiro passo para conversão do planejado em realidade (FISCHMANN, 1987; BOSSIDY; CHARAN, 2002; HREBINIAK, 2006).

Segundo Almeida (2007), o entendimento das transformações ambientais no processo da análise do ambiente é uma peça chave para o bom desenvolvimento do planejamento estratégico. Neste sentido, o planejamento estratégico inclui a análise do ambiente organizacional, com o objetivo de se compreender se o futuro está sujeito a influências diversas que podem alterá-lo.

A relevância do tema justifica-se pela contribuição com o processo de implementação estratégica nas organizações, revelando-se a importância da análise ambiental na fase de elaboração do planejamento estratégico, fazendo com que o nível de implementação seja maximizado.

O estudo de Okumus (2003) sobre o levantamento dos modelos mundiais relacionados ao tema implementação de estratégias, revela que nenhum dos autores mundialmente pesquisados fornece uma discussão em profundidade e uma avaliação relacionada sobre como as variáveis fundamentais na implementação interagem e influenciam outras variáveis, quais os impactos destas variáveis e a influência delas em todo o processo de implementação e retroação das estratégias.

Sem dúvida, a importância deste estudo está na relação entre análise ambiental e implementação estratégica e não na identificação das variáveis de sucesso ou insucesso para a implementação das estratégias, ficando neste aspecto, o registro de recomendações para pesquisas futuras e aprofundamento no tema.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente estudo busca investigar se existe uma relação entre a análise ambiental na fase de elaboração do planejamento estratégico e a implementação adequada das estratégias nas organizações. Não obstante, a questão que se faz presente é: será que uma das razões da dificuldade de implementação das estratégias nas organizações não é devido ao processo de análise ambiental que não foi completo?

O trabalho tem como objetivo geral analisar a relação entre a análise ambiental e a implementação de estratégias. A consequente contribuição é que as organizações possam, com base nas constatações adquiridas, concentrar seus esforços na utilização da análise

ambiental na fase de elaboração do planejamento estratégico, contribuindo para a eficácia da implementação das estratégias, melhorando o desempenho competitivo das organizações.

Também são considerados objetivos específicos:

- Estudar o processo de formulação estratégica, identificando o uso da análise ambiental;
- Verificar aspectos que foram considerados ou não na análise ambiental;
- Verificar a percepção da existência da relação entre implementação eficaz de estratégias e análise ambiental.

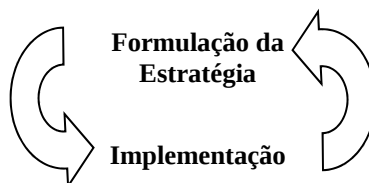
3. Revisão Bibliográfica

A fundamentação teórica, base desse estudo, abordará a revisão bibliográfica sobre o processo de planejamento estratégico: da formulação à implementação de estratégias, a contextualização da análise ambiental, o conceito de segmentação ambiental e a literatura sobre enfoque sistêmico.

3.1 O processo de planejamento estratégico: da formulação à implementação de estratégias

Conforme Lorange (1980) os elementos do processo de Planejamento Estratégico podem ser subdivididos em duas etapas: formulação da estratégia e implementação, como pode ser observado na figura 1.

Figura 1: O Processo de Planejamento Estratégico

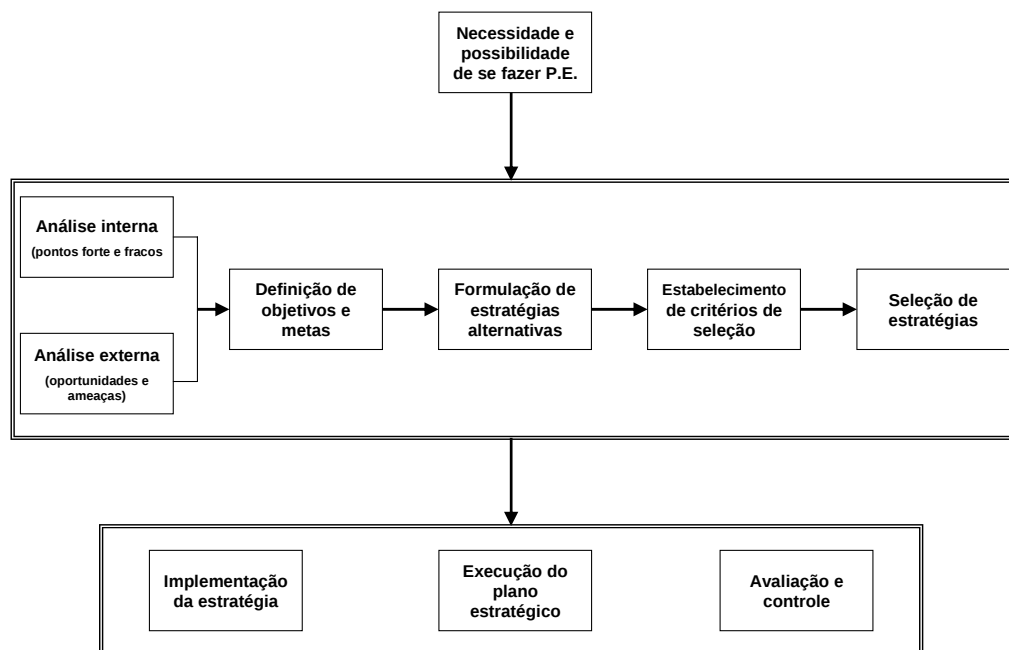


Fonte: adaptado de Lorange (1980)

Segundo Fischmann (1987, p. 36), “os elementos fundamentais constituintes do planejamento estratégico e seu processo têm inúmeras abordagens e pequenas variações entre diversas metodologias propostas”, conforme diagrama simplificado do processo apresentado na figura 2.

No diagrama a análise ambiental divide-se em análise interna, relacionada aos pontos fracos e fortes da organização e em análise externa considerando-se as oportunidades e ameaças à organização.

Figura 2: Diagrama Simplificado do Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Fischmann (1987, p.37)

A *Teoria Contingencial das Organizações*, desenvolvida em meados da década de 1960 por Lawrence e Lorsch, prestou a primeira contribuição ao tema implementação estratégica. Segundo esta Teoria, não existe uma maneira ótima de se organizar as atividades que devem ser executadas, face às condições ambientais (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

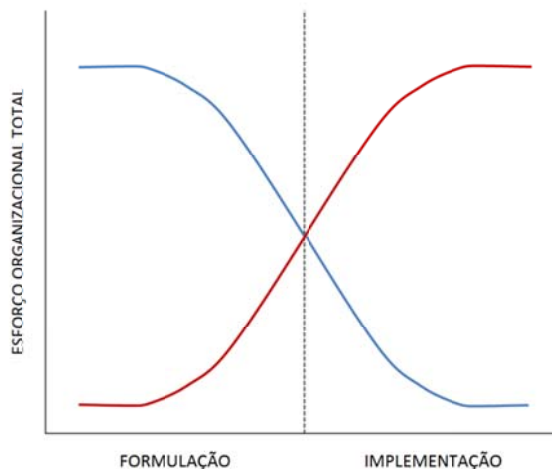
Galbraith e Nathanson (1978) introduziram na análise de Lawrence e Lorsch outras variáveis relacionadas com a estratégia, entre elas a tarefa, o pessoal, a estrutura, o sistema de recompensa e o processo de informação e decisão.

Peters e Watermann (1986) complementaram a análise através da aplicação de uma pesquisa entre empresas americanas, concluindo que a harmonia entre os fatores: estrutura, estratégia, staff, sistemas, valores e habilidades caracterizavam as administrações de alto desempenho.

Fischmann (1987, p. 58) revela que "(...) ao nosso ver, o planejamento estratégico e a própria administração estratégica ainda não se esgotaram. Sustentamos a tese de que o problema principal encontra-se no desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias, comparativamente à precariedade que cerca a implementação, onde efetivamente ocorrem falhas evidentes".

Segundo Fischmann (1987), adaptado de Bourgeois & Brodwin (1984), considerando-se o esforço global da organização nas etapas de formulação e implementação estratégica, quando há elevado dispêndio de energia no processo de formulação, tem-se a implementação como resultado praticamente instantâneo. No aspecto contrário, quando há pouco esforço na formulação, grande dispêndio de energia se dá na fase de implementação, conforme pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1: Dispendio de Esforço Relativo na Formulação de Estratégia vs. Implementação



Fonte: Bourgeois & Brodwin (1984, p. 260)

Bossidy & Charan (2002, p. 31) definem a execução de estratégias como “um processo sistemático de discussão exaustiva dos comos e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa (...)”.

Para Hrebiniak (2006), uma estratégia ruim produz implementações deficientes e resultados insatisfatórios, por isso é importante se focar primeiro em uma estratégia vigorosa. Segundo o autor, classifica-se como estratégia vigorosa aquela capaz de conduzir o desenvolvimento dos recursos, os rumos e as habilidades realmente necessárias para o sucesso do Planejamento Estratégico.

No contexto deste estudo, embora exista uma separação entre as tarefas de planejamento e implementação, as duas apresentam grande interdependência. O planejamento afeta a implementação e a implementação afeta as mudanças na estratégia e no planejamento ao longo do tempo. Ou seja, não é possível separar o pensamento da ação (MINTZBERG *et al*, 2000) ou separar a formulação da estratégia da sua implementação (GRANT, 2005).

Para Hrebiniak (2006), com a divisão da empresa em níveis estratégicos, administrativos e operacionais, desenvolveu-se uma visão preconceituosa da implementação. Segundo o autor, os níveis acima acreditam que “fazer” envolve menos habilidade e inteligência do que “planejar”, uma percepção clara do trabalho gerencial que claramente rebaixa o processo de execução de estratégias. Neste sentido, grande importância deve ser aplicada na relação entre as estratégias do nível estratégico e administrativo e como a interação destas estratégias afetam o resultado da implementação no nível operacional.

Ressalta-se que, a falta de envolvimento no processo de formulação, por parte dos responsáveis pela implementação das estratégias, pode motivar uma dissonância, que se reflete no nível de eficácia dos resultados esperados (FISCHMANN, 1987). Para o autor, as empresas capazes de sustentar níveis superiores de eficácia na implementação de suas estratégias, podem usufruir de vantagem competitiva sobre suas concorrentes.

3.2 Análise Ambiental e Seleção de Variáveis Ambientais

Para Almeida (2003), através do entendimento das transformações ambientais, haverá maior probabilidade das organizações se anteciparem às oportunidades e ameaças do ambiente em constante alteração. Segundo o autor, a análise do ambiente, como técnica administrativa, tornou-se fundamental para se obter um planejamento estratégico de qualidade.

Conceitua-se a análise ambiental como um processo de levantamento, seleção e análise de variáveis relevantes para a empresa, tanto dentro como fora da organização, no sentido de se identificar ameaças e oportunidades futuras, contribuindo para a eficácia do planejamento estratégico (ALMEIDA, 2001).

Almeida (1997) propõe um método de seleção de variáveis existindo a comparação em momentos de sucesso e de fracasso na organização. Ou seja, as variáveis que estavam presentes em ambos os casos não seriam relevantes para a organização. Além desta identificação, Almeida (2003) sugere a identificação da interferência desta variável como dependente de outra, neste caso, sendo necessário o estudo da dependência da variável a ser estudada.

Neste estudo, será considerada a segmentação ambiental proposta no modelo de Almeida (2001) que divide o ambiente em quatro grandes segmentos: macroambiente clima (variáveis decorrentes do poder político), macroambiente solo (variáveis do futuro da população e suas características), ambiente operacional (variáveis decorrentes das operações) e ambiente interno (variáveis relacionadas aos valores e aspirações das pessoas na organização), sugerindo técnicas apropriadas para a previsão das variáveis em cada segmento.

Para este autor (*Ibid.*) a etapa seguinte da análise ambiental relaciona-se à técnica de previsões de variáveis de forma quantitativa ou qualitativa, servindo como subsídio ao planejamento estratégico da organização.

Vasconcellos (1983), Miller (1987) e Kotler (1995), dentre outros autores, forneceram importantes contribuições apresentando modelos de como segmentar o ambiente empresarial na tentativa de se antever as variáveis que influenciariam a organização, e das quais não se teria controle.

Para Crubellate (2008), o conceito de ambiente organizacional surgiu no contexto da Teoria Geral dos Sistemas, em sua aplicação ao estudo das organizações, que se dá, segundo o autor, em duas vertentes: uma de natureza estrutural e outra mais próxima a uma abordagem sistemicista.

3.3 Enfoque Sistêmico e Análise Ambiental

Para Ackoff (1974) a partir do Renascimento, a ciência subdividia um problema em partes menores com a finalidade de compreendê-lo. A compreensão entre as partes do problema era determinante para a se entender todo o problema. Dessa forma, para que fosse compreendida a menor parte do problema, este era tratado, livre de qualquer influência, em laboratório, minimizando a influência das outras partes do sistema.

Segundo Kast e Rosenweig (1970), o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas, criada pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy embasou a unificação dos conhecimentos científicos. Para Bertalanffy, a Teoria Geral dos Sistemas tem por objetivo identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independente do tipo de cada um, da natureza dos seus componentes e das relações entre eles. Para os autores (*Ibid.*), a aplicação do pensamento sistêmico teve particular importância para as ciências sociais, permitindo a interação entre diversas áreas do conhecimento.

Bertalanffy (1973) caracteriza a organização como um sistema aberto, ou seja, um sistema mantido em importação e exportação de dados, energia e matéria para fornecer informações, energia e matéria, em contraste com os sistemas fechados de física convencional, sem intercâmbio de matéria com o meio.

Neste sentido, a análise ambiental surgiu da compreensão de que as organizações humanas são sistemas abertos e recebem influência do ambiente onde estão inseridas. As fronteiras da organização foram ultrapassadas e o ambiente passou a ser considerado como condicionante básico do formato e do comportamento da organização (ALMEIDA, 2003).

Segundo Crubellate (2008, p.9), “(...) é sensato admitir que a teoria sistêmica trouxe à administração e à teoria das organizações tanto o descortinar de novos fenômenos e problemas da relação entre organizações e ambientes quanto, e principalmente, a possibilidade de formalização e sistematização do tratamento teórico e o empírico de problemas que já se apresentavam à área, em termos acadêmicos e gerenciais, mas que ainda eram tratados de modo inadequado”.

Uma abordagem sistêmica e integrada pode ser facilitada pela ferramenta de Análise Ambiental, onde o foco se dá na eficiência do sistema como um todo. Para que a estratégia seja bem sucedida é necessário o alinhamento entre a estratégia perseguida pela organização e seu ambiente, caso contrário, esse problema pode vir a se tornar uma fonte de falhas para o processo (GRANT, 2005).

4. Metodologia de pesquisa

Para se alcançar os objetivos propostos neste estudo, foram utilizados dados secundários, estudados na revisão da literatura, e dados primários, obtidos através da pesquisa de campo exploratória, qualitativa, de forma a buscar maior compreensão sobre o problema do estudo, possibilitando o aprimoramento de idéias e percepções. Gil (2002) cita que este é o tipo ideal para ampliar o conhecimento sobre o tema do estudo, permitindo maior flexibilidade. A análise dos dados secundários proporcionou esclarecimentos e embasamentos importantes, constituindo a base para as entrevistas que foram realizadas em campo, facilitando a formulação do roteiro e a interpretação dos dados primários (MALHOTRA, 2006).

A metodologia de pesquisa foi o estudo de caso múltiplo. O estudo de caso é definido por Yin (2005) como uma pesquisa empírica que investiga um acontecimento baseado na experiência real. Tal decisão teve como objetivo a investigação de forma detalhada da influência da análise ambiental no processo de formulação das estratégias nas empresas pesquisadas. As empresas-alvo do estudo são duas empresas de grande porte, que possuem a prática estruturada do processo de planejamento estratégico, além de possuírem a prática da análise ambiental para fins de elaboração do planejamento estratégico. Os dados foram obtidos em entrevistas individuais pessoais em profundidade com os executivos destas organizações, utilizando-se um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas, desenvolvido à luz do referencial teórico levantado e aprofundado. As entrevistas aconteceram em novembro de 2009 com os executivos responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico da organização, e conseqüente, pelo *deployment* das estratégias.

As empresas foram selecionadas por conveniência em função da facilidade de acesso aos dados, de forma que se pode considerar, além do interesse do estudo, a possibilidade de contatar novamente os entrevistados (MALHOTRA, 2006).

4.1 Descrição das empresas

A primeira organização é do setor de serviços. A empresa é brasileira, atuando no mercado desde 1981. É especializada na elaboração, implantação e administração de planos individuais e empresariais de aposentadoria, pensão e pecúlio. No setor de previdência conta com aproximadamente 2 milhões de participantes e no setor de Vida conta com 17 milhões de segurados.

A segunda organização é uma indústria do segmento químico. A empresa é uma multinacional alemã focada no desenvolvimento, produção e venda de especialidades químicas, plástico, borracha e químicos intermediários. Possui 44 unidades de produção em 23 países.

Para efeitos de aplicação do estudo e com o intuito de preservarmos o nome das empresas participantes, condição prévia para a realização das entrevistas, classificaremos a empresa de seguros como empresa A e a empresa química como empresa B.

4.1.1 Empresa A

A empresa A contrata uma consultoria externa para a realização do seu planejamento estratégico e o *deployment* das estratégias. Apesar de ser uma consultoria externa, o trabalho é realizado em total consonância com um representante da organização. No caso, a pessoa entrevistada é este representante e assegura que o trabalho de condução da consultoria é totalmente alinhado com a empresa.

Para a elaboração do planejamento estratégico a análise ambiental é feita em cima do que eles denominam “Dimensões Estratégicas”, tais como mercado, pessoas, processos, além da dimensão financeira. O plano estratégico é desmembrado em programas denominados de “Iniciativas Estratégicas”.

4.1.2 Empresa B

Na empresa B o planejamento estratégico é formatado na matriz que fica na Alemanha por 4 pessoas do *board* da corporação e mais 31 *upper managers*, constituído pelo alto escalão das diversas filiais do grupo. O plano estratégico é dividido em alguns “Steps”, dentre eles: rentabilidade, reestruturações, *portfolio manager* e mercados atuantes. No Brasil este plano estratégico passa por ajustes que contemplem o ambiente da organização.

5. Análise de Resultados

As empresas A e B acreditam que o que vêm se mostrando essencial para o sucesso das estratégias é a identificação e a consideração, na fase de elaboração do Planejamento Estratégico, sobre os fatores relacionados com a boa implementação. As preocupações com as variáveis que compõe a análise ambiental são parte integrante da função de planejamento.

Por não terem uma metodologia desenvolvida para a implementação das estratégias, as duas empresas acreditam que o questionamento constante das variáveis ambientais na fase de construção do planejamento torna-se fundamental para o bom direcionamento da estratégia. Segundo Almeida (2007), “antes de analisar o ambiente da entidade, é preciso analisar o ambiente futuro da região onde a entidade se situa e do setor de atividade em que atua, pois tanto um quanto outro têm grande influência no seu desempenho”.

Missão, Valores e Cultura Organizacional são os pilares para direcionar o Planejamento Estratégico nas duas empresas. Segundo Almeida (2007), “a missão é a razão de ser da

entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão das suas ações”. Segundo Rokeach (1973, p.5), os valores representam convicções básicas de que “um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto”. A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que se difere de uma organização para outra (SCHEIN, 1985).

Apesar das duas organizações possuírem a prática da análise ambiental, comentar-se-á sobre os fatores considerados quando da elaboração do plano estratégico, bem como suas relações com a segmentação, segundo o modelo de Almeida (2001). É importante destacar que o foco do estudo não está no aprofundamento destes fatores, mas na consideração deles como forma de se ilustrar a relevância da análise do ambiente proposta por Almeida (2001) e sua relação com a implementação desejada das estratégias.

Nas duas empresas a variável “aspiração das pessoas” destacada no segmento ambiente interno no modelo de Almeida (2001) foi largamente considerada no momento de elaboração das estratégias. Os dois entrevistados afirmaram que o alinhamento entre as aspirações das pessoas e os objetivos estratégicos são fundamentais para uma boa implementação. Segundo Pfeffer (1995), os funcionários e a forma como estes são gerenciados constituem importante recurso na implementação das estratégias das organizações, e é necessário que os empregados alinhem os seus objetivos com os objetivos da organização (BECKER *et al*, 2001).

Para as duas empresas o foco na capacitação das pessoas para execução do plano estratégico é fundamental. O desenvolvimento e o gerenciamento de capital humano é vital para a implementação eficaz da estratégia (HITT *et al*, 2002). A empresa A teve 65.000 iniciativas de capacitação em 2009 e assegura que o conhecimento das aspirações e necessidades dos funcionários é fundamental para a elaboração das estratégias. Interessante destacar que 15 mil funcionários são terceirizados e a empresa os insere amplamente no seu plano de capacitação, com vistas à maior aderência destas pessoas aos valores e cultura da organização.

Para o executivo da empresa A, “o alinhamento e comprometimento das pessoas com as estratégias estão diretamente relacionados com o sucesso da implementação”. Segundo este gestor, o mapeamento das competências das pessoas é uma ferramenta essencial para a validação do plano estratégico. Desenvolver competências com vistas à implementação revela-se como o grande desafio atual da empresa.

Para o presidente da Empresa B o grande desafio é elaborar um documento formal e “racional” como o planejamento estratégico e relacioná-lo com o lado emocional das pessoas no momento da implantação. Segundo ele, “a mente possui barreiras devido a uma postura assumida de vítima e ao medo pela falta de autoconhecimento, inerentes à condição humana”.

Segundo Bossidy e Charan (2002), o investimento em tempo e energia no desenvolvimento em pessoas, proporcional ao investimento na elaboração do orçamento, permitirá à organização um retorno em forma de vantagem competitiva sustentável.

As aspirações da liderança foram fortemente consideradas nas duas empresas, uma vez que os líderes devem estar preparados para gerenciar o processo de implementação, trabalhando para aproximar a implementação da estratégia planejada. Para Hrebiniak (2006), a liderança impacta diretamente a execução das estratégias, devido à forma com que os gestores reagem aos desafios enfrentados.

Segundo pesquisa desenvolvida por Boyadjian (2008), observa-se que as empresas que responderam que possuem funcionários com índices de comprometimento elevados, obtêm maior sucesso na implementação de estratégias: 70% das empresas que responderam que têm alto índice de comprometimento, atingiram percentuais de implementação de estratégias acima de 90%. Neste sentido, a empresa B acredita que “sucesso e felicidade” são as maiores aspirações dos funcionários. Para tanto, utiliza-se de programas de alinhamento entre “os

sonhos das pessoas” e os “objetivos estratégicos” da empresa que contemplem alguns tópicos que reforcem a cultura organizacional, tais como autoconhecimento e *feedback* nas equipes. O *feedback* é absolutamente essencial para adaptações da organização ao longo da implementação das estratégias (Hrebiniak, 2006).

O quadro 1 evidencia as variáveis críticas consideradas no momento da elaboração do planejamento estratégico e que possuem maior impacto na implementação das estratégias das duas empresas, segundo os entrevistados, no âmbito do ambiente interno.

Quadro 1: Variáveis críticas para elaboração do Plano Estratégico: Ambiente Interno

Variáveis do Ambiente Interno consideradas na elaboração do Plano Estratégico	
Aspirações dos funcionários	Comprometimento pessoal e da equipe
Aspirações das lideranças	<i>Feedback</i> aos Funcionários
Capacitação dos funcionários (competências)	Valores pessoais
Cultura organizacional	Valores da organização

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto ao segmento macroambiente solo, as duas organizações consideram a variável população em larga escala no momento da elaboração do planejamento. Para os dois negócios: seguros e química, o estudo da tendência da população é fundamental. Segundo Zaccarelli *et al* (1980), a compreensão do ambiente empresarial pode se iniciar pela consideração da densidade populacional. Na empresa A fatores como taxas de mortalidade e natalidade, faixa etária, estrato social, faixa de renda são fundamentais para o desenvolvimento das estratégias de produtos. Para a empresa B dados de população, faixa etária, número de filhos por família, estilo de vida são fundamentais para a definição não apenas da estratégia de produtos, como também das decisões estratégicas sobre aquisição de novas empresas ou instalações em outras regiões. Dados como necessidade de produto por pessoa, no caso borracha sintética, e por local no mundo são fundamentais para a formatação e implementação das estratégias.

No quadro 2 observa-se um resumo das variáveis críticas do macroambiente solo que são consideradas pelas duas empresas quando da elaboração do Planejamento Estratégico e que impactam a implementação das estratégias elaboradas.

Quadro 2: Variáveis críticas para elaboração do Plano Estratégico: Macroambiente Solo

Variáveis críticas para elaboração do Plano Estratégico	Empresa A	Empresa B
Macroambiente Solo:	Taxa de mortalidade e natalidade	Faixa etária
População	Faixa etária Estrato social Faixa de renda	Número de filhos por família Estilo de vida por região Necessidade do produto por pessoa, família ou local

Fonte: elaborado pelos autores

Analisando-se o segmento macroambiente clima pode-se dizer que as empresas consideram algumas variáveis na elaboração do planejamento estratégico. No caso da empresa A, os produtos da seguradora são altamente dependentes da legislação e da regulamentação do governo, sendo muito importante a previsibilidade destas variáveis para a

adequada implementação das estratégias. Quanto à empresa B, o macroambiente clima também é de grande relevância. Como grande produtora de borracha sintética e sabendo que a indústria automobilística influencia fortemente o PIB Brasileiro, as variáveis, sobretudo econômicas, mostram-se fortemente relevantes para a implementação das estratégias ligadas ao crescimento do mercado. Estas variáveis econômicas podem intervir também no macroambiente solo - no caso a população - sendo para esta empresa um fator condicionante para o atingimento das estratégias ligadas ao setor de tintas para pintura de residências.

O quadro 3 resume as variáveis críticas do macroambiente clima que são consideradas pelas duas empresas quando da elaboração do planejamento estratégico e que impactam diretamente a implementação das estratégias.

Quadro 3: Variáveis críticas para elaboração do Plano Estratégico: Macroambiente Clima

Variáveis críticas para elaboração do Plano Estratégico	Empresa A	Empresa B
Macroambiente Clima	Legislação e Regulamentação do governo sobre o setor	Dados econômicos: PIB Renda por família Incentivos fiscais a setores específicos da economia

Fonte: elaborado pelos autores

No âmbito do segmento ambiente operacional, a tecnologia mostra-se como a variável mais considerada na elaboração das estratégias para a empresa A. Para o executivo, a tecnologia pode ser uma aliada ou uma limitante da agilidade para a implementação das estratégias. O desenvolvimento de tecnologias que consigam alinhar os objetivos estratégicos com os processos internos da organização, visando o atendimento adequado dos *stakeholders*, revela-se como um dos desafios da organização nos últimos anos. Os movimentos ofensivos da concorrência no aspecto das fusões e aquisições são de grande relevância não apenas para a formatação do plano estratégico como também para o alcance dos resultados perseguidos.

O mercado de seguros e previdência no Brasil vem sofrendo grandes movimentações dos *players*, fato este que, segundo o executivo, afeta de forma acentuada a adequada implementação das estratégias da empresa. Analisando-se a empresa B, os fornecedores mostram-se como uma variável de grande impacto para a implementação das estratégias. Mais uma vez o macroambiente clima pode afetar a variável “fornecedores” devido aos aspectos econômicos. O mapeamento dos fornecedores é útil para a definição e implementação das estratégias ligadas às oportunidades de crescimento, como pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4: Variáveis críticas para elaboração do Plano Estratégico: Ambiente Operacional

Variáveis críticas para elaboração do Plano Estratégico	Empresa A	Empresa B
Ambiente Operacional	Tecnologia Concorrência: movimentos de fusões e aquisições	Fornecedores

Fonte: elaborado pelos autores

Na questão sobre possíveis falhas na implementação, a empresa A os direciona para questões financeiras e de mercado e os atribui aos fatores de movimentações no ambiente do setor de atividades através dos processos de fusões e aquisições e, conseqüente, ao

acirramento da concorrência, variável do segmento ambiente operacional, além de algumas ações internas voltadas ao desenvolvimento das pessoas, variável do segmento ambiente interno. O entrevistado acredita que o dimensionamento e análise mais precisos e em maior profundidade destes dois ambientes: operacional e interno, quando da elaboração das estratégias, sem dúvida, impactariam mais positivamente a implementação e a geração dos resultados organizacionais.

Interessante notar que apesar do caráter extremamente regulamentado do setor, o executivo não apontou o macroambiente clima como um fator preocupante quando da implementação das estratégias. Segundo ele, devido à rápida resposta que a seguradora tem para questões, sobretudo de legislação e regulamentação, as causas de insucesso das estratégias estão mais ligadas ao ambiente interno que ao macroambiente clima. Quanto ao maior índice de acertos na implementação o gestor também os atribui à análise aprofundada do ambiente interno, ou seja, à boa condução das estratégias pelas pessoas.

A empresa B atribui as possíveis causas de falhas também ao segmento ambiente interno. Para o executivo da empresa, as necessidades e aspirações das pessoas são os principais bloqueadores da implementação das estratégias. Segundo ele, os demais segmentos ambientais são menos impactantes para o sucesso das estratégias, uma vez que a empresa considera e estuda acentuadamente a previsibilidade das demais variáveis durante a elaboração das estratégias.

6. Conclusão

O tema desta pesquisa mostra-se relevante, uma vez que poucos estudos relacionam a análise ambiental para formulação do planejamento estratégico com a implementação estratégica, conforme consultas no Banco de Dados Bibliográficos Dedalus (USP), na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (USP), na biblioteca e na base de dados Ebsco e Proquest da Fundação Instituto de Administração (FIA) e no Google Acadêmico.

Os resultados encontrados permitem destacar a importância da análise ambiental na fase do planejamento estratégico para a implementação adequada das estratégias. Embora a amostra não permita generalizações para todas as organizações, a análise ambiental revelou-se de grande importância para a elaboração do planejamento estratégico, uma vez que permite explorar as oportunidades e reduzir as ameaças do ambiente com vistas à busca da eficácia organizacional. Neste sentido, a análise ambiental mostrou-se como um subsídio importante para a elaboração das estratégias e, conseqüentemente, para a implementação do plano estratégico.

Ressalta-se a importância de se concentrar esforços nas combinações das variáveis e segmentos ambientais que contribuam para a eficácia da implementação das estratégias. Esta boa implementação decorre muito mais do inter-relacionamento das variáveis na fase de análise ambiental, do que da análise isolada de cada segmento ambiental. Neste sentido, mostra-se importante a realização de estudos futuros para identificar as variáveis de sucesso ou insucesso consideradas na análise ambiental que fazem com que o nível de implementação seja maximizado.

Outro aspecto relevante é que a aplicação de uma visão sistêmica no processo de análise ambiental enriquece ainda mais o processo de formulação das estratégias e sua conseqüente implementação. Outra sugestão de aprofundamento no tema seria identificar se gestores que detêm a visão sistêmica como competência consideram, em maior profundidade, as variáveis que compõe a análise ambiental e, conseqüentemente, possuem maior sucesso na implementação do planejamento estratégico.

Um quarto e relevante aspecto é o fato dos executivos indicarem o ambiente interno como o mais crítico e impactante no processo de implementação estratégica. A parte humana

das organizações revelou-se como o grande desafio na busca pela implementação desejada das estratégias. O alinhamento entre as aspirações e valores das pessoas com a cultura e valores da organização, bem como seu impacto na implementação das estratégias, é um tema merecedor de novos estudos.

Neste âmbito, sugere-se também novas pesquisas que identifiquem se um segmento ou outro da análise ambiental possui maior ou menor peso em função do momento vivido pela organização.

Com relação às limitações do estudo, deve-se citar que a amostra foi selecionada por conveniência, o que dificulta a sua generalização. Além disso, as empresas participantes do estudo são de grande porte e fazem parte de setores diferentes, sugerindo que novos estudos possam ser realizados considerando empresas inseridas em um mesmo contexto, ou mesmo um estudo comparativo de diferentes setores.

Bibliografia

- ACKOFF, Russel L. **The System Revolution**. Long Range Planning. Vol 7, Issue 6. Dez 1974. p. 2-20.
- ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Estratégia: aplicações setoriais e estudos de caso**. Curitiba: Juruá, 2007. 223 p.
- _____. **Por que não desenvolver uma análise ambiental para o Planejamento Estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações?** Rio de Janeiro: ANPAD 1997. p.153.
- _____. **Manual do Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de Planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.
- _____; ALMEIDA, Francisco Ribeiro de. **Análise do ambiente organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um planejamento estratégico**. VI SEMEAD. Anais, São Paulo: USP/FEA/PPGA, 2003.
- BECKER, Brian E; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **The HR Scorecard: linking people, strategy and performance**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973. 351p.
- BOSSIDY, L; CHARAN, R. **Execução**. São Paulo: Editora Campus, 2002. 261 p.
- BOURGEOIS III, L. J.; BRODWIN, David R. **Strategic Implementation: five approaches to an elusive phenomenon**. New York: Strategic Management Journal, 1984. p. 241-264.
- BOYADJIAN, J. P. P. B. **A importância da abordagem de gestão de projetos visando a implementação de estratégias organizacionais**. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da USP, 2008.
- CRUBELLATE, João M. **Ambiente Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 122 p.
- FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de Estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese de Livre Docência, USP, 1987. 207 p.
- GALBRAITH, Jay. C., NATHANSON, Daniel. A. **Strategy Implementation: the role of structure and process**. St Paul: West Publishing, 1978. 155 p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. Massachusetts: Blackwell, 2005.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 368 p.

- HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. **Implementing Strategy**. New York: Mc Millan, 1984. 252 p.
- KAST, Fremont E.; ROSENWEIG, James E. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico**. Nova York, 1970. 716 p.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7ª. edição. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1995
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **Organizational Environment**. Boston, Massachusetts, Division of Research, Harvard Business School Press, 1967. 279 p.
- LORANGE, Peter. **Corporate Planning: an executive viewpoint**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1980. 294 p.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.
- MILLER, Harry. **Organização e Métodos**. Rio de Janeiro: Fgv/id, 13. ed. 1987. 347 p.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000. 299 p.
- OKUMUS, F. **A framework to implement strategies in organizations**. Management Decision. v.41, n.9. 2003. p. 871-882
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. 11. ed. São Paulo: Harbra, 1986. 351 p.
- PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem Competitiva através de Pessoas**. São Paulo: Makron, 1995.
- ROKEACH, Milton. **The Nature of Human Values**. John Wiley. New York, 1973.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento e Controle: Uma proposição brasileira**. São Paulo: Livros técnicos editora S.A. São Paulo, 1983.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.
- ZACCARELLI, Sérgio B; FISCHMANN, Adalberto A; LEME, Ruy Aguiar da Silva. **Ecologia de Empresas: um estudo do ambiente empresarial**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1980. 127 p.