

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Mestrado Profissional em Administração

Adler Thadeu Dias

**A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS AUXILIADA PELA
METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

Belo Horizonte

2012

Adler Thadeu Dias

**A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS AUXILIADA PELA
METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Ângela França Versiani.

Belo Horizonte

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

D541i Dias, Adler Thadeu
A implementação de estratégias organizacionais auxiliada pela metodologia do gerenciamento pelas diretrizes / Adler Thadeu Dias. Belo Horizonte, 2012. 102f.: il.

Orientadora: Ângela França Versiani
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Administração estratégica. 2. Desenvolvimento gerencial. 3. Planejamento estratégico. 4. Eficácia organizacional. I. Versiani, Ângela França. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

Adler Thadeu Dias

**A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS AUXILIADA PELA
METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora Prof.^a Dra. Ângela França Versiani – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Prof.^a Dra. Liliane de Oliveira Guimarães - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Prof. Dr. Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga Neto – Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH

Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2012.

Ao meu filho Ian, que este feito sirva de exemplo para mostrar a importância da educação na vida de um homem.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da perseverança, que me possibilitou continuar na busca desse sonho apesar de todos os percalços.

À minha querida esposa Kellem, por abrir mão da minha presença nos vários momentos em que estive ausente.

Aos meus pais, por me ensinarem que a educação é um dos poucos bens que levamos para a vida toda.

À minha orientadora, Ângela Versiani, que de um jeito único me retirava da zona de conforto na busca da melhoria contínua da minha dissertação.

Enfim, aos que torceram pelo êxito deste trabalho: Muito obrigado!

RESUMO

A literatura tem se apresentado bastante rica em pesquisas dirigidas ao conteúdo da formulação estratégica, porém com menor quantidade de pesquisa dirigida para a sua implementação. A estratégia está se alterando continuamente, mas os processos de implementação não se alteraram na mesma velocidade, não acompanhando assim a evolução das técnicas de planejamento organizacional. Esta situação é tão crítica que se passa a admitir que a habilidade de implementar estratégias possa ser mais importante que a própria definição da estratégia em si. Dado esse contexto, o objetivo desta dissertação foi analisar como a metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) contribui na melhoria da eficácia da implementação de estratégias empresariais. Com esse propósito, foi realizada uma revisão literária com intuito de se identificar as principais dimensões apontadas como facilitadoras do processo de implementação de estratégias e a partir deste levantamento buscou-se avaliar como o GPD abordava em sua metodologia cada uma destas dimensões. Em termos metodológicos, a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa com base em um estudo de caso único realizado em uma mineradora de ouro brasileira. Investigou-se como as dimensões da comunicação, alinhamento, definição de objetivos e responsabilidades e controle dos resultados foram tratadas pelo GPD na empresa pesquisada nos anos de 2009 e 2010. Os resultados auferidos apresentaram dissonância entre os dois anos pesquisados sendo que no primeiro ano a estratégia foi alcançada e no segundo não. As causas apontadas para tal discrepância estão relacionadas à participação da alta direção nos trabalhos e a capacidade de replicação da metodologia pela equipe interna da empresa. Concluindo, os resultados deste estudo revelam que, sob certas condições, o Gerenciamento pelas Diretrizes se apresenta como metodologia facilitadora da implementação de estratégias.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Implementação de estratégias. Gerenciamento pelas Diretrizes. Dimensões facilitadoras da implementação.

ABSTRACT

The literature has shown very rich in research directed at the content of strategy formulation, but with less research directed toward its implementation. The strategy is changing continuously, but the implementation processes hasn't changed at the same speed, not being able to follow the evolution of organizational planning techniques. This situation is so critical that it's assumed the ability to implement strategies can be more important than strategy definition itself. Given this context, the objective of this dissertation was to analyze how the methodology of the Policy Deployment (GPD) contributes to improving the effectiveness of the organizational strategy implementation. For this purpose, was performed a literature review with the aim of identifying the key dimensions indicated as facilitators of the strategy implementation process and from this investigation sought to assess how the GPD addressed in its methodology each of these dimensions. In methodological terms, was performed a qualitative research based on a single case study conducted in a gold mining company in Brazil. Was investigated how the dimensions of communication, alignment, setting objectives and responsibilities, and tracking results were treated by the GPD in the researched company in the years 2009 and 2010. Actual results presented dissonance between the two years studied and in the first year the strategy has been achieved and the second not. The reasons given for this discrepancy are related to participation of senior management in the work and the methodology replication capabilities for the company's internal staff. In conclusion, the results of this study show that under certain conditions, the Policy Deployment methodology is presented as facilitator of strategy implementation.

Keywords: Strategic Management. Strategy implementation. Policy Deployment. Favorable implementation's dimensions.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	PDCA aplicado ao Gerenciamento pelas Diretrizes.....	41
FIGURA 2	PDCA do GPD aplicado como catalizador do processo de implementação de estratégias.....	47
FIGURA 3	Estrutura da Mineração Dourada.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Produção de ouro no mundo.....	59
GRÁFICO 2	Variação do preço da onça de ouro	60
GRÁFICO 3	Evolução do lucro líquido da Mineração Dourada.....	61
GRÁFICO 4	Histórico da cotação das ações da Mineração Dourada (2004/2008)	61
GRÁFICO 5	Histórico da cotação das ações da Mineração Dourada (2009/2010)	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Categorias de análise.....	56
QUADRO 2	Metodologia de Pesquisa.....	57
QUADRO 3	Evidências coletadas na implantação do GPD – Anos 2009	76
QUADRO 4	Evidências coletadas na implantação do GPD – Anos 2010.....	85

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Perfil dos entrevistados.....	53
----------	-------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

GPD	Gerenciamento Pelas Diretrizes
PDCA	Acrônimo formado pelas palavras inglesas Plan, Do, Check, Act que podem ser traduzidas como planejar, executar, verificar e corrigir, significando um ciclo de quatro etapas para o planejamento ou melhoria de atividades

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	25
2 A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS MEDIANTE O GPD.....	30
2.1 A implementação de estratégias como elemento chave da gestão estratégica.....	30
2.2 O Gerenciamento pelas Diretrizes como metodologia facilitadora da implementação das estratégias.....	39
2.2.1 <i>O Gerenciamento pelas Diretrizes</i>	39
2.2.2 <i>A incorporação das dimensões facilitadoras da implementação de estratégia pelo GPD</i>	43
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	48
3.1 Estratégia e método de pesquisa.....	48
3.2 A unidade empírica e a estratégia de coleta de dados.....	49
3.3 Estratégia de análise de dados.....	54
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4.1 O crescimento da empresa Mineração Dourada.....	58
4.2 A implementação da estratégia de crescimento mediante o GPD – visão dos entrevistados.....	63
4.2.1 <i>1º Ciclo do GPD - Ano 2009</i>	65
4.2.1.1 <u>Compreensão da Estratégia</u>	65
4.2.1.2 <u>Implementação da Estratégia</u>	68
4.2.1.3 <u>Avaliação do GPD enquanto instrumento de implementação</u>	71
4.2.2 <i>2º Ciclo do GPD - Ano 2010</i>	77
4.2.2.1 <u>Compreensão da Estratégia</u>	78
4.2.2.2 <u>Implementação da Estratégia</u>	80
4.2.2.3 <u>Avaliação do GPD enquanto instrumento de implementação</u>	81
4.3 Discussão dos resultados da pesquisa.....	86
5 CONCLUSÕES.....	93
5.1 Principais conclusões.....	93
5.2 Limitações, contribuições e sugestões para pesquisas futuras.....	95
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE.....	104

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias, no intuito de atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos. (CAMARGOS; DIAS, 2003). Na contribuição para proporcionar tais objetivos observa-se na literatura uma evolução das técnicas de planejamento organizacional, progredindo do planejamento orçamentário até ao que hoje se denomina de Gestão Estratégica. (ANSOFF; McDONNELL, 1993). A Gestão Estratégica está relacionada, segundo Motta, à ideia de “[...] se construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com as novas condições ambientais.” (MOTTA, 1991, p. 92). Nesse sentido, entende-se a Gestão Estratégica como o conjunto da formulação e implementação de decisões e ações concebidas no sentido de se obter posicionamento vantajoso no ambiente. Enquanto a formulação estratégica está preocupada com a determinação da orientação futura da empresa, mediante a definição dos rumos a serem tomados, a implementação da estratégia é o processo de traduzir tal orientação em ações de curto e médio prazo. Com essa concepção, o desempenho organizacional passa a ser função de como as estratégias são formuladas, e de quão bem feita é a execução. (SHAH, 2005).

Esse reconhecimento teórico, entretanto, não vem se manifestando no âmbito da realização das pesquisas empíricas, isto é, os estudos sobre gestão estratégica tenderam a se concentrar sobretudo na dimensão formulação, deixando em segundo plano os aspectos relativos à implementação. Diversos autores são assertivos de que há pouca pesquisa direcionada ao entendimento da implementação e das causas de seu sucesso ou fracasso. (FISCHMANN, 1987; MILLER, 1997; NOBLE, 1999a; HREBINIAK, 2006; BARBOSA; DRUMMOND, 2008). Quanto a esse aspecto, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) consideram que:

A pequena quantidade de estudos explorando questões de implementação aponta para um forte desequilíbrio na pesquisa do processo de estratégia. É como se pesquisas sobre implementação fossem vistas como inferiores comparadas às pesquisas sobre os aspectos de formulação. Isto é incompreensível porque a implementação estratégica é uma fase

significante do processo de estratégia. (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006, p. 649).

A escassez de pesquisa sobre implementação também é corroborada pelo levantamento realizado por Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008) entre 1981 e 2007 relativo à evolução de pesquisas realizadas sobre Gestão Estratégica nos principais periódicos relacionados ao assunto, sendo eles *Academy of Management Journal (AMJ)*, *Academy of Management Review (AMR)*, *Administrative Science Quarterly (ASQ)* e *Strategic Management Journal (SMJ)*. Tal estudo apontou o destaque nas pesquisas relacionadas ao planejamento estratégico, processo decisório estratégico e na análise da competitividade, em detrimento da implementação de estratégias. No Brasil, observa-se o mesmo descaso em relação ao tema implementação. Isso pode ser observado analisando-se os trabalhos apresentados nos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPADs), de 2005 a 2009, os quais, em sua maioria, não privilegiaram a análise do processo de implementação.

A inexistência de um corpo empírico de pesquisas sobre implementação de estratégia é um fato intrigante, à medida que também se constata a dificuldade da transformação das estratégias deliberadas em resultados para o negócio. (CASCELLA, 2002; SHAH, 2005; HREBINIAK, 2006). As taxas na falha da implementação são altas, com valores de até 67%. (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2005). Acrescenta-se a esse dado as descobertas dos poucos estudos de casos comparativos sobre implementação de estratégias os quais revelam que a mesma decisão, tomada ao mesmo tempo em duas empresas de um mesmo setor, atuando no mesmo mercado e lidando com as mesmas variáveis ambientais que afetam seu negócio, resultem em fracasso numa empresa e sucesso noutra. Isso sugere a existência de fatores ligados ao gerenciamento da implementação que levaram a um ou outro resultado, indicando a importância de se buscar identificar, em pesquisas, os fatores preponderantes no sucesso da execução da estratégia. (MILLER, 1997).

Neste contexto, estudos realizados por Kotter (1995), Noble (1999; 1999b), Raps (2005), Hrebiniak (2006) e Brenes, Mena e Molina (2008) identificaram a preponderância de quatro dimensões facilitadoras da implementação da estratégia, sendo elas, o processo de comunicação da estratégia, o alinhamento organizacional em prol do alcance da estratégia, a definição de objetivos e responsabilidades na organização e o controle e acompanhamento da implementação da estratégia. Em

revisão e análise dessa literatura, Okumus (2001) conclui que os autores sobre implementação tendem apenas a listar as dimensões que a influenciavam, descrevendo-as individualmente e comprovando a sua importância no processo de implementação. Entretanto, não se provê uma discussão e avaliação aprofundadas sobre como essas dimensões interagem e como essas interações influenciam o processo de implementação e seus resultados como um todo.

Por outro lado, existe a defesa em prol de algumas práticas formais que atuam como instrumentos úteis na implementação de estratégias, uma vez que contemplam as quatro dimensões tidas como facilitadoras da implementação. Akao (1997), Witcher (2003) e Campos (2004) têm atribuído à metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) a capacidade de integração das dimensões apresentadas e consequente otimização do processo de implementação de estratégias. A proposta da metodologia é organizar a empresa de forma a que todos mantenham a atenção nos objetivos da organização, alinhando essas prioridades com os planos e gestão do dia a dia, e garantindo um aprendizado organizacional contínuo e dinâmico que levaria a empresa à visão almejada. (PALMERI; VENDRAMETTO; KRONIG, 2008).

O GPD é uma metodologia bastante difundida em organizações internacionais e nacionais. Como exemplo, fora do Brasil o GPD já foi aplicado a empresas como AT&T, Hewlett-Packard, Texas Instruments, Philips, Xerox (BUTTERWORTH; WITCHER, 2001), Intel, Exxon Chemical, Komatsu & Toyota, Novatel (TENNANT; ROBERTS, 2001), Proctor & Gamble e Unilever (WITCHER, 2003). No Brasil, entre os anos de 2004 e 2011, cerca de 250 instituições, entre órgãos públicos e empresas privadas, implantaram o GPD, destacando-se neste contexto participantes do segmento de agronegócio, alimentação, automotivo, comércio varejista, construção, farmacêutico, financeiro e siderúrgico. (Consultor)¹.

Diante do exposto, considerando-se de um lado a lacuna de conhecimento ainda existente sobre implementação de estratégias e a carência de estudos sobre modelos de implementação capazes de lidar de modo abrangente com as principais dimensões influenciadoras deste processo, e de outro lado, as referências enaltecidas do GPD como metodologia de gerenciamento, sem que se constatem avaliações mais sistematizadas sobre tal metodologia, coloca-se a questão da

¹ Dados obtidos em campo através de conversas informais com um dos consultores responsáveis pela implantação do GPD na empresa objeto de estudo desta dissertação.

pesquisa que é analisar **como o Gerenciamento pelas Diretrizes contribui para a implementação de estratégias empresariais?**

Assim, este trabalho que tem por objetivo geral analisar como o Gerenciamento pelas Diretrizes contribui para a implementação de estratégias empresariais, busca também responder aos seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar se o GPD atua como instrumento de comunicação das estratégias ao longo da estrutura da empresa;
- b) Avaliar se o GPD alinha toda a empresa em prol do objetivo estratégico maior;
- c) Avaliar se o GPD é capaz de definir objetivos e responsabilidades para os elementos chaves da organização que auxiliem na implementação de estratégias;
- d) Avaliar se o GPD tem potencial para efetuar o monitoramento dos resultados e cumprimento dos planos para alcance das estratégias.

Ao se propor tais objetivos pretende-se com esta dissertação contribuir para a redução das lacunas existentes na discussão sobre implementação estratégica, mais especificamente sobre a implementação de metodologias formais no gerenciamento dos negócios. Do ponto de vista prático, este estudo não só poderá contribuir para empresas que buscam melhorar as taxas de sucesso na implementação de suas estratégias, mas também para os consultores ao permitir-lhes a avaliação crítica sobre o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).

Considerando-se o exposto acima, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos que são descritos a seguir. O primeiro capítulo refere-se a esta introdução, na qual está exposta a motivação desta pesquisa. Já o segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura. Inicia-se o capítulo com um panorama da evolução das técnicas de planejamento organizacional até se chegar à proposta da Gestão Estratégica, evidenciando o descompasso presente entre as componentes de formulação e implementação de estratégia nesta evolução. Para suprir tal descompasso apresentam-se as principais dimensões apontadas por um grupo de pesquisadores como favorecedoras do processo de implementação e, em seguida, discorre-se sobre o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), uma metodologia específica reconhecida no meio das consultorias como facilitadora do processo de

implementação estratégica, que se propõe a integrar as dimensões identificadas e potencializar a implementação.

No terceiro capítulo, trata-se dos aspectos metodológicos da dissertação, justificando a escolha de estudo de caso como método de pesquisa. Posteriormente, são apresentados os aspectos da escolha do caso e os procedimentos de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, apresentam-se a descrição do caso estudado e o resultado da pesquisa realizada. Expõem-se os resultados nos dois anos analisados de implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes na empresa, destacando-se as discrepâncias apresentadas em tais períodos e as causas apontadas para tal fato. Encerra-se o capítulo comparando os resultados encontrados com a literatura de referência do assunto.

No último capítulo, apresentam-se as conclusões do presente trabalho. A questão de pesquisa é retomada para se avaliar se ela foi respondida ou não. As contribuições desta pesquisa, suas limitações e sugestões para trabalhos futuros finalizam o capítulo.

2 A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS MEDIANTE O GPD

Este capítulo está organizado em duas seções. A primeira apresenta uma breve caracterização da Gestão Estratégica, delineando seus principais atributos e os benefícios trazidos para as organizações que a utilizam. Nessa discussão evidencia-se o descompasso entre formulação e implementação de estratégia, mostrando porque a implementação torna-se fator crítico para o alcance de estratégias bem sucedidas. Frente às constatações sobre as dificuldades de implementação das estratégias empresariais discorre-se, na segunda seção, sobre o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), uma metodologia específica reconhecida no meio das consultorias como facilitadora do processo de implementação estratégica.

2.1 A implementação de estratégias como elemento chave da Gestão Estratégica

Durante o século XX, a economia mundial presenciou o crescente desenvolvimento de novas técnicas e métodos administrativos. No que tange ao planejamento das organizações, estas técnicas variaram desde o Planejamento Orçamentário até ao que hoje se denomina de Gestão Estratégica. (ANSOFF; McDONNELL, 1993; TAVARES, 2000).

Inicialmente até os anos 50, a preocupação dos empresários se restringia aos fatores internos às empresas, como, por exemplo, a melhoria da eficiência de produção, em um contexto em que ainda não existia um ambiente de hostilidade competitiva como considerado posteriormente. O mercado menos diversificado oferecia oportunidades de crescimento rápido. Tais características levaram as empresas a direcionar o seu planejamento para o curto prazo através da realização de orçamentos anuais, a partir dos quais a alta administração da empresa monitorava o desempenho de seus negócios. (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Na década de 60 o planejamento orçamentário das empresas extrapolou o horizonte de trabalho anual, evoluindo para um planejamento de longo prazo, baseando-se nas premissas de que o futuro poderia ser estimado a partir da projeção das tendências dos indicadores de negócio da empresa. Tal premissa vislumbrava que os resultados do negócio poderiam ser melhorados no longo prazo através de uma intervenção ativa na realidade presente. Porém, na opinião de

Bower (1966), tais planos de longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico, que não permitiam antever a realidade ambiental futura.

No fim dos anos 60 e início dos anos 70, a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação dos concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. Foi nesse cenário que se constituiu o Planejamento Estratégico cujo objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da empresa ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders*. (HUSSEY, 1998; CAMARGOS; DIAS, 2003).

O processo de planejamento estratégico é definido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo ambiente de negócios, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre estes dois extremos. Tal compatibilização deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. (ANSOFF; DECLERCK; HAYES; 1987). Reforçando o exposto, Oliveira (2002) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacidade da organização para este processo de adequação.

Inicialmente, o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Entrou em crise em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, que exigia uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente. (BERTERO, 1995). Assim, a visão do planejamento estratégico, prescritiva e estática, muitas vezes não respondia à realidade vigente, sofrendo críticas de estudiosos como Mintzberg e Waters (1985), Wilson (1990), Hamel e Prahalad (1995), Hussey (1998), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg e Quinn (2001). Para esses autores a preponderância do planejamento prescritivo em um ambiente estático, em oposição à implantação da estratégia em ambientes dinâmicos (aliada ao controle desta implantação e ao aprendizado gerado por ela),

instigou a comunidade científica a evoluir essa técnica de planejamento para o que hoje se denomina Gestão Estratégica.

Percebe-se que cada uma das técnicas apresentadas teve, na sua evolução, o suporte da anterior. Assim o Planejamento de Longo Prazo adicionou a Extrapolação Orçamentária e a Projeção de Tendências ao Planejamento Orçamentário, ao passo que o Planejamento Estratégico adicionou Direção, Análise Externa e Interna ao Planejamento de Longo Prazo. Por seu lado, a Gestão Estratégica, um modelo que tem como base estruturante o Planejamento Estratégico adicionou, na sua concepção, algumas perspectivas administrativas tais como o foco na análise e na implementação das estratégias, o controle integrado e a aprendizagem organizacional, como têm exposto Reading (2002), Kaufman e outros (2003), Dettmer (2003), entre outros.

Por Gestão estratégica entende-se como o conjunto de decisões e ações resultantes em formulação e implementação de estratégias concebidas para atingir os objetivos de uma organização. Enquanto a formulação estratégica está preocupada com a determinação da orientação futura da empresa através da concepção de estratégias adequadas, a implementação da estratégia é o processo de traduzi-la em ação. O desempenho organizacional não é apenas uma função do modo como as estratégias são formuladas, mas também depende de quão bem feita é a execução. (SHAH, 2005).

Ao se analisar em detalhe as etapas de formulação e implementação da Gestão Estratégica através dos modelos propostos por Fischmann (1987), Oliveira (1991), Certo e outros (1993) e Thompson e Strickland (2000) percebe-se que existem diferenças semânticas encontradas nas proposições, porém pouca diferença conceitual é percebida, existindo um consenso quanto às etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo.

Para estes autores, a etapa de planejamento poderia ser decomposta em quatro partes. Na primeira define-se a visão geral da empresa, onde o estabelecimento da missão, visão e valores é realizado, buscando definir onde os dirigentes pretendem chegar e quais valores organizacionais são relevantes para tal processo. Em seguida é realizada a análise ambiental, consistindo em identificar, no ambiente interno e externo, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, e os fatores relevantes para o sucesso da empresa em seu ramo de atuação. A terceira parte é a definição dos objetivos e metas da empresa, e, em seguida,

encerra-se com a etapa final que é a definição da estratégia. Neste momento é realizada a identificação da estratégia atual (principais ações, decisões e investimentos realizados na empresa), a escolha da estratégia futura (a partir da análise ambiental e dos objetivos a serem alcançados) e a elaboração do plano de ação para seu alcance.

Encerrada a etapa de planejamento, os autores consideram que a etapa de implementação pode ser constituída de duas partes. A primeira seria a implementação da estratégia em si, onde seriam identificados os requisitos relacionados à estrutura organizacional, ao sistema de informações e aos recursos necessários para o funcionamento do plano de ação elaborado. O segundo momento seria caracterizado pelo controle e avaliação da estratégia adotada, consistindo na medição do desempenho, na busca em assegurar a obtenção dos objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa abrange avaliações, comparações do resultado atual com o esperado, tomada de decisões corretivas, entre outras ações. Ao fim desta etapa encerrar-se-ia o ciclo da Gestão Estratégica.

Apesar da evolução das técnicas de planejamento apresentadas para se chegar à Gestão Estratégica, o processo de implementação não se consolidou com esta evolução, impactando diretamente sua eficácia. Jick (2001) corrobora com o exposto afirmando que um fator de grande importância para o sucesso da Gestão Estratégica é o processo de implementação. Segundo este autor, a definição das estratégias para o alcance da Visão organizacional representa 10% do trabalho e sua implementação 90%. Nesse mesmo sentido também se manifesta Andrews citado por Mintzberg e Quinn (2001), ao expressar que a mesma atenção dada ao se avaliar as vantagens de alternativas estratégicas disponíveis também deveria ser observada quanto aos aspectos envolvidos pela sua implementação visto que ela, se inadequada, pode tornar sem efeito uma decisão estratégica sólida. Esta situação é tão crítica que se admite a habilidade de implementar estratégias como mais importante do que a estratégia em si. (KAPLAN; NORTON, 2000).

Nessa mesma linha, Ansoff (1990), Fischmann e Almeida (1991), Kotter (1995), Wright, Kroll e Parnell (2000), Bennett e outros (2001), Whittington (2002), Lobato e outros (2003), Thompson e Strickland (2000), validam o exposto por Jick (2001) ao afirmarem que existem dificuldades para a implementação do planejamento estratégico. Como exemplo, Ansoff (1990) afirmou “[...] não há

nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar”, retratando bem a importância da implementação.

Reforça a importância e o cuidado exigido na implementação o fato de muitos dirigentes de empresas reconhecerem o pouco êxito na transformação de suas estratégias em resultados para o negócio. (CASCELLA, 2002; SHAH, 2005; HREBINIAK, 2006). Em uma pesquisa realizada com mil empresas distribuídas em cinquenta países, foi constatado que os empregados de 60% delas consideram sua organização fraca na execução das estratégias. (NEILSON; MARTIN; POWERS, 2008). Outro estudo que evidencia o exposto foi apresentado pela revista *Fortune*, em 1999, onde os índices de sucesso da implantação da estratégia apresentaram-se muito reduzidos, girando em torno de 10% a 30%. O estudo mostrou que, na maioria dos casos, os fracassos não são decorrentes de uma estratégia ruim ou mal formulada, mas da má execução da mesma. (KAPLAN; NORTON, 2000). Estudos similares apresentados por Nutt (1999) e Sirkin, Keenan e Jackson (2005) apontam a taxa de falha na implementação de estratégias com valores de 50% e 67% respectivamente.

Por falha pode-se compreender como estratégias que foram formuladas e não foram implementadas, ou que foram implementadas, mas terminaram em resultados aquém do esperado. Esta definição segue as características definidas por Miller (1997) para o sucesso de uma implementação, a saber: 1) conclusão de tudo que pretendia ser implementado dentro de um prazo esperado; 2) alcance do desempenho pretendido; e 3) aceitação do método de implementação e dos resultados alcançados pela organização. Portanto, uma estratégia formulada só pode adicionar valor para a empresa se ela for implementada com sucesso (RAPS, 2005), e, a implementação bem sucedida de uma estratégia adequada e bem formulada, permitiria a empresa se tornar melhor ao longo do tempo, alcançando, portanto, seus resultados, ano após ano, e conseqüentemente, sua visão de longo prazo. (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2008).

Com o objetivo de identificar e compreender quais são os principais elementos favoráveis à implementação das estratégias que possibilitariam a melhoria da taxa de falhas, diversos pesquisadores, entre eles Kotter (1995), Noble (1999; 1999b), Raps (2005), Hrebiniak (2006) e Brenes, Mena e Molina (2008) têm estudado o tema e identificaram a preponderância de quatro dimensões facilitadoras da implementação da estratégia. Dentre elas, o processo de comunicação das

estratégias, o alinhamento organizacional em prol do alcance da estratégia, a definição de objetivos e responsabilidades na organização e o controle e acompanhamento da implementação das estratégias. As características apresentadas por estes autores definiriam, em conjunto, a base mínima para um possível modelo de implementação de estratégias, e a integração entre elas poderia proporcionar uma maior efetividade no processo de implementação.

A primeira dimensão citada pelos autores é a comunicação da estratégia. Raps (2005) recomenda que a organização institua um programa de comunicação de via dupla que permita o questionamento dos empregados sobre assuntos da estratégia definida, e que também sirva de instrumento para comunicar aos empregados as novas tarefas e atividades que serão feitas por eles nesse novo contexto (explicando conjuntamente o porquê da mudança). Kotter (1995) corrobora com Raps (2005) ao afirmar que sem uma comunicação consistente, não é possível capturar a atenção e o apoio de toda a empresa para o processo de mudança desejado. Brenes, Mena e Molina (2008) também reforçam o exposto por Kotter (1995) ao mostrar que a comunicação inadequada da estratégia acarreta em uma implementação insuficiente pelo fato das pessoas desconhecerem quais são os propósitos da empresa e para onde ela está se direcionando. Hrebiniak (2006) ilustra o exposto ao apresentar os resultados de uma pesquisa realizada em 2003 na Wharton School com 243 gerentes responsáveis por planejar e implementar as estratégias em suas organizações que apontou a comunicação como o maior obstáculo à execução de estratégias.

Noble (1999b) acredita que a comunicação detalhada do que vai ser implementado, bem como a contribuição esperada de cada membro da empresa são diferenciais para o sucesso de uma estratégia. Para o autor, a comunicação da evolução dos trabalhos de implantação das estratégias motiva e envolve as pessoas em prol de um esforço comum, reforçando a todos a importância das estratégias empresariais definidas. Balogun (2007) complementa o exposto por Noble (1999b) ao ressaltar que os gerentes intermediários, que estão localizados entre a alta gerência e os funcionários de linha, possuem papel fundamental na implantação da estratégia por serem os responsáveis por fazer a base operacional da empresa entender e efetivar a mudança pretendida. Neste contexto, Hambrick e Cannella (1989) abordam a importância das conversas, formais e informais, como elemento de convencimento e persuasão dos diversos níveis da organização sobre a

importância e viabilidade das mudanças que acompanham a implementação de novas estratégias.

Uma vez comunicada a estratégia, a segunda dimensão diz respeito ao alinhamento organizacional. Kotter (1995) ressalta a importância de se ter os altos executivos, a média gerência e a operação da organização alinhados aos objetivos almejados pela empresa, de forma a criar um senso de urgência coletivo e direcionar os esforços de todos para o alcance da estratégia. Segundo o autor, caso esse alinhamento e a consequente aderência das pessoas não ocorram, o progresso para a implementação da estratégia seria somente momentâneo e logo perderia a força. Noble (1999) reforça o exposto por Kotter (1995) ao afirmar que o alinhamento e comprometimento dos indivíduos da organização aos objetivos da empresa levariam a uma melhor eficiência na implementação das estratégias. O autor ressalta que, ao contrário, o não alinhamento, provoca um efeito danoso na implementação e consequentemente, no alcance dos objetivos de longo prazo, uma vez que os indivíduos direcionariam seus trabalhos sem uma orientação maior, podendo dispendir esforços em atividades que não auxiliam no alcance da estratégia proposta.

Bourgeois e Brodwin (1984) recomendam que os principais executivos das organizações usem sua influência para promover a convergência das pessoas de modo que foquem nas prioridades estabelecidas no plano estratégico. Nessa linha, Raps (2005) e Brenes, Mena e Molina (2008) reforçam este fato ao declarar que os empregados de uma organização precisam estar alinhados com sua estratégia, de forma que esta seja incorporada ao seu dia a dia. Para os autores, este consenso favoreceria a concentração de esforços de todos em favor dos objetivos comuns, facilitando a execução das estratégias.

Com a estratégia comunicada e as pessoas direcionadas para o alcance das mesmas, a próxima dimensão diz respeito à definição clara dos objetivos e responsabilidades no processo de implementação de estratégias. Para Raps (2005) uma das razões para a dificuldade na implementação é a imprecisão das atribuições e responsabilidades de cada participante do processo. Para se evitar este problema o autor sugere que atribuições bem claras sejam informadas para cada componente da organização, bem como um conjunto de atividades detalhadas para sua implementação. Segundo Hrebiniak (2006), que está alinhado com Raps (2005), para que a execução funcione, todas as responsabilidades pelas principais decisões

devem ser claras e inequívocas. Sem isso a coordenação e a cooperação eficazes não ocorreriam.

Noble (1999b) argumenta que a definição de objetivos claros é um aspecto importante para uma efetiva implementação de estratégias. Desenvolver um conjunto de objetivos claros é necessário para alinhar unidades funcionais diversas e muitas vezes fisicamente separadas. Antes de uma determinada estratégia ser implementada, os gerentes de linha intermediária conheceriam os grandes objetivos estratégicos da empresa, o que proporcionaria, segundo o autor, um ambiente propício para a implementação das estratégias. Kotter (1995) e Brenes, Mena e Molina (2008) também ressaltam que a definição de objetivos claros de curto prazo reforça o senso de urgência nas organizações, criando comprometimento das pessoas com a execução das estratégias, que é um dos alicerces para o alcance da Visão empresarial.

E por fim, uma vez que a estratégia foi transformada em objetivos claros para cada membro da organização, a quarta dimensão a ser tratada diz respeito ao controle e acompanhamento da implementação das estratégias. O principal objetivo dos mecanismos de controle é assegurar a execução da estratégia conforme o planejado, criando um panorama de supervisão para os representantes da alta gerência, responsáveis pelo sucesso desta implementação. (GOOLD; QUINN, 1990; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 1998; KAPLAN; NORTON, 1996). Para conseguir este resultado, os autores recomendam a clara comunicação da estratégia deliberada, a diligente mensuração e monitoramento dos resultados das ações implementadas, juntamente com o emprego de incentivos e sanções, de forma a assegurar o empenho real de todos os envolvidos. (GOOLD; QUINN, 1990; KAPLAN; NORTON, 1992, 1996).

Para Brenes, Mena e Molina (2008) o acompanhamento e controle da estratégia se dão por sistemas de avaliação, ferramentas de monitoramento, e uma cultura da alta gerência de executar controles e acompanhamentos periódicos. O *feedback* sobre o desempenho e a comparação contínua do desempenho em relação ao plano inicial completa os elementos de acompanhamento. O monitoramento contínuo do ambiente empresarial permite à empresa antecipar tendências e / ou realizar adaptações estratégicas necessárias, em vez de reagir à pressão constante, quer de ameaças ou de oportunidades. Para Kotter (1995) o controle e o acompanhamento das estratégias fornecem um senso de realização e

possibilita uma reorientação estratégica mais efetiva quando necessário. Raps (2005) complementa os autores anteriores ao reforçar o fato de que um sistema de acompanhamento de estratégias só alcançaria sua plenitude se estivesse integrado com outros sistemas, tais como um sistema de recompensas e um sistema de *Business Intelligence* (BI).

Hrebiniak (2006) reforça o exposto ao apontar que os sistemas de controle proveem *feedback* sobre o desempenho da empresa, reforçam os métodos de implementação, geram um mecanismo de correção, além de facilitar a adaptação e a aprendizagem organizacionais. O processo de controle demanda uma adequada análise dos desvios e, para isso, é necessário que a empresa consiga reunir informações corretas e atualizadas sobre o desempenho de suas operações e sobre os competidores. Dentro dos sistemas de controle, Hrebiniak (2006) apresenta uma abordagem chamada revisão da estratégia, que apesar do nome dar ênfase apenas à estratégia, ela trata de todo um processo de acompanhamento e controle que pode culminar inclusive em mudanças na estratégia ou nas capacidades da empresa que suportam a estratégia. Para o autor, a revisão da estratégia representa uma análise aprofundada da estratégia, da implementação e do desempenho e permite que a organização valide os planos de negócio e os operacionais.

Assim, com base na literatura analisada, as quatro dimensões apresentadas (comunicação, alinhamento, objetivos e responsabilidades e controle e acompanhamento) poderiam favorecer a implementação das estratégias nas organizações. Contudo, os autores apresentados apenas descrevem cada uma das dimensões, não apresentando uma avaliação aprofundada sobre como essas dimensões interagem e como essa interação influencia o processo de implementação e seus resultados. Em contraposição a esse contexto autores como Akao (1997), Witcher (2003) e Campos (2004) têm atribuído à metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes a capacidade de integração das dimensões apresentadas e conseqüente otimização do processo de implementação de estratégias.

Portanto, na próxima seção será apresentado o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), conhecido no oriente como *Hoshin Kanri* e no ocidente como *Policy Deployment*, como uma metodologia que se propõe a organizar a empresa de forma a que todos mantenham a atenção nos objetivos estratégicos da organização, alinhando essas prioridades com os planos e gestão do dia a dia, e garantindo um

alinhamento e aprendizado organizacional contínuo e dinâmico que levaria a empresa à implementação de sua estratégia e o alcance de seus objetivos ano após ano.

2.2 O Gerenciamento pelas Diretrizes como metodologia facilitadora da implementação das estratégias

Na seção anterior foram apresentadas as dimensões consideradas como facilitadoras do processo de implementação de estratégias. O objetivo desta seção é apresentar o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) no sentido de contemplar a sua potencialidade na implementação de estratégias. Assim, esta seção é organizada em duas partes. Na primeira apresenta-se a metodologia do GPD, para na segunda ilustrar como tal metodologia trata as questões de comunicação, alinhamento, definição de objetivos e responsabilidades e controle e acompanhamento, apresentadas como facilitadoras para a implementação de estratégias.

2.2.1 O Gerenciamento pelas Diretrizes

Um problema comum para muitas organizações é traduzir as estratégias em ações no nível tático e operacional. Frequentemente a elaboração da estratégia é um esforço anual, cujos resultados acabam sendo deixados de lado pelos gerentes, consumidos pela necessidade da operação do dia a dia. (BUTTERWORTH; WITCHER, 2001; RAPS, 2005; BRENES; MENA; MOLINA, 2008). Uma proposta de solução para este problema, segundo Butterworth e Witcher (2001), Sussland (2003) e Watson (2003) é a de disseminar pela organização uma Gestão Estratégica que permitisse o alcance dos objetivos organizacionais, ano após ano.

Segundo Watson (2003), um Sistema de Gestão Estratégica consiste no mecanismo para definir e desdobrar diretrizes, objetivando executar um determinado programa para a melhoria do negócio. Refletindo sobre esse sistema o autor aconselha a organizá-lo em quatro etapas, a saber: **Definição das diretrizes** (ou estabelecimento de projetos estratégicos); **Desdobramento** (ou propagação desses projetos ao longo da organização para engajar os recursos do nível operacional da gestão); **Implementação** (ou integração dos resultados de mudança no sistema de gerenciamento diário); e **Revisão** (monitoramento e avaliação dos resultados

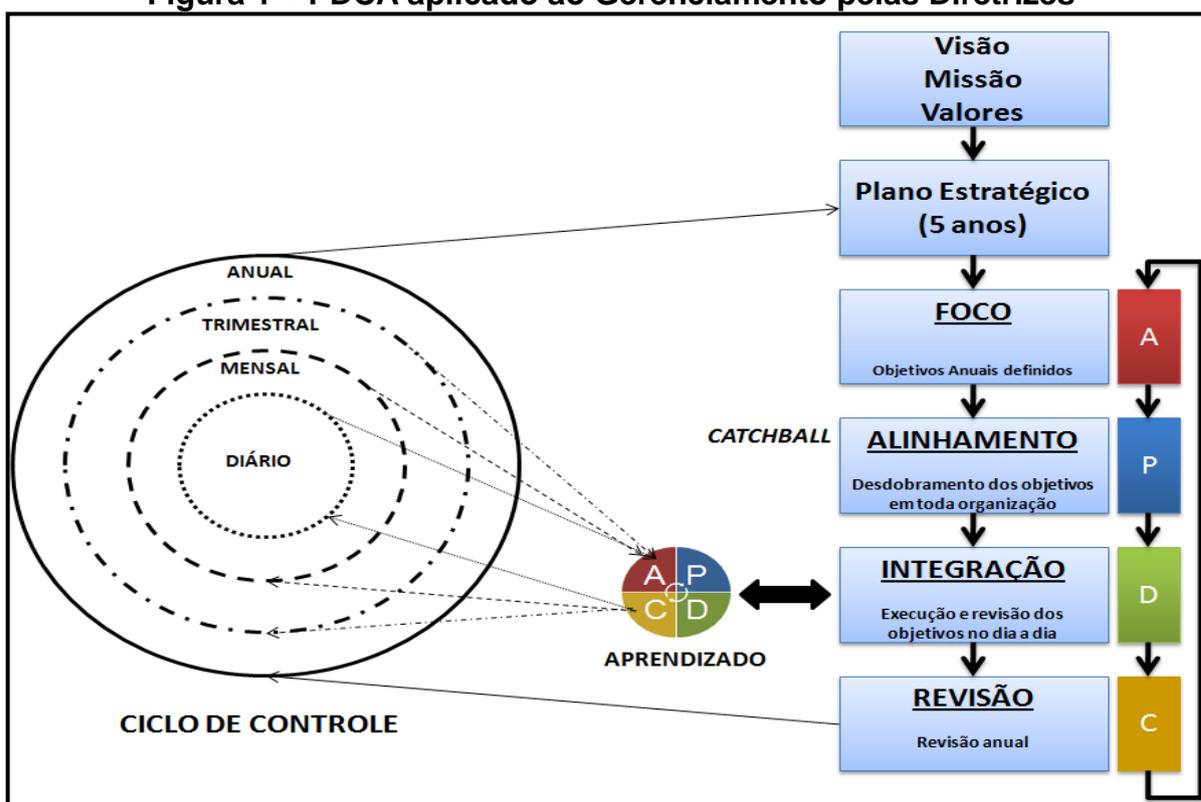
obtidos nesse processo). Compartilhando dessas ideias, Sussland (2003) apresenta um modelo semelhante, apesar de denominar a quarta etapa de Auditoria Estratégica. Esta etapa ao ter por objetivo realizar a medição de resultados em comparação com as metas estabelecidas possui o mesmo significado da etapa de revisão proposta por Watson (2003). Nesse sentido, observa-se a convergência desses autores no que diz respeito ao entendimento sobre a natureza e escopo do sistema de Gestão Estratégica.

Na visão de Akao (1997), Marsden (1998), Lee e Dale (2000), Tennant e Roberts (2001), Witcher (2003), Campos (2004) e Palmeri, Vendrametto e Kronig (2008) as etapas de desdobramento, implementação e revisão poderiam ser operacionalizadas através do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD). Cabe destacar que a proposta da metodologia é organizar a empresa de forma a que todos mantenham a atenção nos objetivos estratégicos da organização, alinhando essas prioridades com os planos e gestão do dia a dia, garantindo um alinhamento e aprendizado organizacional contínuo e dinâmico que levaria a empresa à Visão almejada. O GPD foi concebido de forma a possibilitar à organização integrar a estratégia anual da empresa à sua efetividade operacional, através de uma abordagem interfuncional onde as prioridades estratégicas são desdobradas por toda estrutura organizacional. A proposição é que cada empregado possa incorporar em suas rotinas uma contribuição para os objetivos estratégicos da empresa. (WITCHER; CHAU, 2007).

Cabe ressaltar que a base do Gerenciamento pelas Diretrizes é o conceito de “loop fechado” traduzido no método PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) popularizado por Deming (1982) nos anos cinquenta e utilizado como base nas técnicas de resolução de problemas e melhoria de processos. O GPD é composto de quatro etapas, conforme ilustrado na Figura 1, sendo a primeira o **FOCO** nos objetivos críticos anuais da organização. Na segunda etapa, o **ALINHAMENTO**, os objetivos serão desdobrados e alinhados em toda a organização, definindo e negociando as metas e ações necessárias para o alcance do objetivo anual da empresa. Já a terceira etapa, a **INTEGRAÇÃO**, será o momento da execução dos planos e controle sistemático dos mesmos. Finalizando, a etapa da **REVISÃO**, proverá a empresa de elementos que permitirão, através do aprendizado acumulado gerado no decorrer do ciclo, rever e/ou ratificar os objetivos dos próximos anos de seu plano estratégico. (MARSDEN. 1998).

A fase de **FOCO** é caracterizada como o momento em que a alta direção da organização define as prioridades do ciclo anual, orientada pelo plano estratégico de médio prazo, pelos resultados do ano anterior e pela análise da situação atual do mercado em que a organização se encontra. (TENNANT; ROBERTS, 2001; WITCHER; CHAU, 2007). Butterworth e Witcher (2001) acrescentam que esta fase é o momento em que a organização provê um panorama que permite as pessoas vincularem seu trabalho com o contexto estratégico. Campos (2004) colabora ao recordar que nesta etapa é feita uma verificação dos projetos já em andamento na empresa e de sua contribuição para os objetivos estratégicos. Assim, seria possível identificar a contribuição das atividades com os objetivos estratégicos e eliminar aquelas de baixo impacto, visto que competem por recursos com atividades que suportam fortemente a estratégia levando ao alcance da Visão.

Figura 1 – PDCA aplicado ao Gerenciamento pelas Diretrizes



Fonte: Elaborada pelo autor.

A fase de **ALINHAMENTO** corresponde ao momento em que os macro objetivos anuais são desdobrados e alinhados por toda empresa, de forma que cada um possa contribuir para o resultado global da organização. Os objetivos são desdobrados em metas e medidas (plano de ação) que são interconectados em toda

organização permitindo que todos estejam alinhados a um mesmo objetivo comum. (BUTTERWORTH; WITCHER, 2001).

O desdobramento no Gerenciamento pelas Diretrizes utiliza-se de um processo chamado *catchball* que, segundo Tennant e Roberts (2001), é um processo fundamental para que se consiga obter consenso nas metas e medidas desdobradas na organização. O termo *catchball* enfatiza o fato de que seu propósito é dar a todos os participantes do processo a oportunidade de contribuir sobre o que pode ser feito para o alcance da estratégia, onde podem haver problemas, e quais os compromissos que devem ser estabelecidos para direcionar a solução destes problemas. A intenção é obter uma visualização verdadeira da capacidade organizacional, e focar a organização nas áreas onde estão os maiores obstáculos ou oportunidades, relativos ao alcance dos objetivos estratégicos anuais. Isto requer, em todos os níveis, uma atitude de honestidade por parte dos empregados, e uma disposição para ouvir e acreditar por parte dos supervisores e gerentes. (TENNANT; ROBERTS, 2001; WITCHER; CHAU, 2007). Campos (2004) acrescenta que, após o desdobramento, é feito um processo de revisão dos últimos níveis até o primeiro nível da estrutura organizacional para garantir a coerência e o alinhamento dos objetivos.

A fase de **INTEGRAÇÃO** é o momento de unificação das metas e planos desdobrados à operação do dia a dia, utilizando-se dos princípios do PDCA como base para a gestão destas metas e planos. O objetivo desta integração é ter uma gestão proativa na organização, através do controle constante dos planos e resultados. (WITCHER, 2003). Este controle trata da verificação do progresso das metas e planos, sendo que o acompanhamento diário fornece subsídios para a reunião operacional mensal, que por sua vez fornece informações para a revisão estratégica trimestral e que subsidia as revisões anuais do plano estratégico. (WITCHER; CHAU, 2007). Para cada desvio encontrado, um giro do ciclo PDCA será realizado, conduzindo um processo de análise para verificação dos ajustes necessários ao plano de ação. (TENNANT; ROBERTS, 2001). O processo de revisão tem seu curso *bottom-up* e é preparado pelos responsáveis pelas metas. Neste processo verificam-se ações não cumpridas, ações com resultados inesperados, ações cumpridas, mas que não levaram ao objetivo e vice-versa e prováveis falhas no estabelecimento das metas que causam descrédito e desmotivação. (CAMPOS, 2004).

Witcher e Butterworth (1999) identificaram que as reuniões mensais e trimestrais, onde o progresso dos resultados é divulgado, são fontes de aprendizado da organização. Segundo os autores, nestas reuniões são apresentadas as dificuldades encontradas em cada área para o alcance de seus resultados e as ações tomadas para combatê-las. Tal discussão é disseminada pelos meios de comunicação da empresa como referências de casos de sucesso e melhores práticas.

O ciclo se encerra com a fase de **REVISÃO**, que se caracteriza pelo momento de preparação para o próximo ano, baseado nos resultados alcançados do ano vigente, analisando não só seus resultados, mas também os processos que os suportaram, na busca de se identificar melhores práticas que podem ser disseminadas por toda organização. (BUTTERWORTH; WITCHER, 2001; TENNANT; ROBERTS, 2001). O relatório de reflexão anual apresenta as diretrizes, os resultados obtidos, os pontos problemáticos e as sugestões de medidas para o próximo ano, que servirão de insumo para o próximo ciclo de planejamento. (CAMPOS, 2004).

O ciclo do GPD apresentado indica a presença de elementos que permitiriam integrar a estratégia da empresa com sua operação. Tal integração, baseada em uma distribuição balanceada de metas e planos pela empresa e no controle sistemático dos mesmos, poderia potencializar o alcance da estratégia. Assim, a próxima subseção irá discutir como no GPD estão presentes as dimensões facilitadoras da implementação da estratégia.

2.2.2 A incorporação das dimensões facilitadoras da implementação de estratégia pelo GPD

Tennant e Roberts (2001) apontam que um dos principais problemas das organizações ocidentais é que o planejamento estratégico é frequentemente considerado como um processo separado da operação do negócio e seu produto subsequentemente imposto por toda a organização através de uma série de projetos e planos de ação. Isto tende a resultar em uma falta de apropriação por toda organização como consequência da falta de compreensão dos objetivos estratégicos e, principalmente, por não se saber como vinculá-los à operação. Uma solução para este problema tem sido adoção do GPD que busca a integração dos objetivos da

alta direção com as operações do dia a dia. Isto é possível através do envolvimento dos empregados em toda organização no processo de gestão estratégica, com contribuições individuais ou coletivas, em um ambiente de estímulo à construção de um consenso.

De acordo com a estrutura apresentada do GPD, tão logo a alta direção defina as prioridades do ciclo anual (fase do FOCO) inicia-se a fase de ALINHAMENTO, e com ela a realização do *catchball*. Autores como Akao (1997), Kondo (1998), Witcher e Butterworth (1999), Tennant e Roberts (2001), Sussland (2002) e Campos (2004) concordam que o *catchball* seria o responsável pela efetiva comunicação, definição e negociação de responsabilidades e objetivos, bem como alinhamento de toda a organização em prol do objetivo estratégico. Para Akao (1997) uma premissa do GPD é a realização do *catchball*, que se baseia no fato de que pessoas que estão encarregadas de executar um plano também participam do processo de planejamento em si. Essa premissa está baseada no conceito de que qualquer plano que incorpore diálogo de grupo se tornará mais forte. O benefício de tal atividade provém da crença fundamental de que as pessoas querem fazer o que acreditam ser certo. A menos que elas participem no diálogo mais amplo na empresa, não saberão o que é certo e tenderão a sub-otimizar, ou a fazer o que é certo de acordo com a perspectiva de seu próprio processo egocêntrico. O objetivo é obter alinhamento entre todos participantes em favor dos objetivos essenciais da organização. Tennant e Roberts (2001) reforçam a importância do *catchball* como processo de compartilhamento de ideias atrelado a uma consequente análise e concordância do grupo empresarial sobre as metas de sobrevivência da organização.

Witcher e Butterworth (1999) reforçam o exposto por Akao (1997) e por Tennant e Roberts (2001) ao apresentar o *catchball* como elemento fundamental para a comunicação e o alinhamento estratégico, citando o exemplo da utilização do *Hoshin Kanri* na Xerox, onde o processo do *catchball* permitia muita discussão, interação e negociação entre os gerentes e empregados, o que possibilitava o *feedback* de ambos agentes sobre o que poderia ser feito para o alcance da estratégia proposta. Outro ponto de alinhamento citado pelos autores é que o *Hoshin Kanri* direcionava as pessoas para que elas trabalhassem nas atividades do seu dia a dia que são vitais para o sucesso da estratégia, mostrando que o processo diário

de gerenciamento seria executado de forma tal que permitiria que o dia a dia construísse o sucesso da estratégia empresarial.

Kondo (1998) fortalece a importância do Gerenciamento pelas Diretrizes como instrumento de comunicação e alinhamento, ao citá-lo como um efetivo fator motivador do empregado, na medida em que o processo de desdobramento das estratégias passa por toda a organização, utilizando-se de negociações entre diretoria, gerentes e empregados (*catchball*). O envolvimento de toda a organização é a fonte primária do sucesso do GPD, pois faz com que os empregados tenham a percepção que são levados em consideração pela alta direção, e em troca, eles farão todo os esforços necessários para eliminar os fatores que impedem que a estratégia seja alcançada.

O processo do *catchball* também facilita a determinação dos papéis de cada um na organização e como o cumprimento desse papel irá colaborar com o alcance do objetivo maior. Para Susland (2002) a abordagem sistemática proposta pelo desdobramento das diretrizes garante que cada membro da organização compreenda quem faz o quê, como é feito e porque está sendo feito. A transparência e a interação na organização possibilitam a concordância, a cooperação e a criatividade coletiva.

Campos (2004) diz que a forma de se conseguir a adesão e a voluntariedade de todas as pessoas é investir tempo no ajuste das metas e das medidas (*catchball*). Deste consenso, que se baseia na confiança mútua, nasce o entusiasmo em atingir as metas. Para o autor, essa confiança mútua nasce do entendimento que a meta do Presidente tem que ser alcançada para garantir a sobrevivência da empresa e que o amadurecimento da vontade de atingir as metas, que se consolida, pouco a pouco, durante o processo do *catchball*, é fundamental para que a comunicação da estratégia seja clara e que toda a organização esteja alinhada para um objetivo comum.

Uma vez que as estratégias foram comunicadas aos componentes da organização e estes, por sua vez, já têm suas responsabilidades definidas, negociadas e alinhadas ao objetivo comum, o GPD inicia a fase de INTEGRAÇÃO, onde ocorrerá a execução dos planos e o controle sistemático dos resultados. Nesse momento será verificado se o cumprimento dos planos está levando a organização ao alcance da sua estratégia anual. Segundo Campos (2004), se o planejamento fosse perfeito, as ações constantes no plano de ação seriam suficientes para atingir

a meta, e se isto sempre fosse verdade não haveria necessidade de verificar o alcance das metas. Porém nem sempre é possível prever todas as ações necessárias, prioritárias e suficientes para atingir a meta, por melhor que seja a capacidade de planejamento da equipe. Por esta razão é necessário verificar continuamente se a meta está sendo atingida, pois, caso não esteja, é sinal que podem existir outros fatores importantes no processo que impedem que a estratégia final seja alcançada.

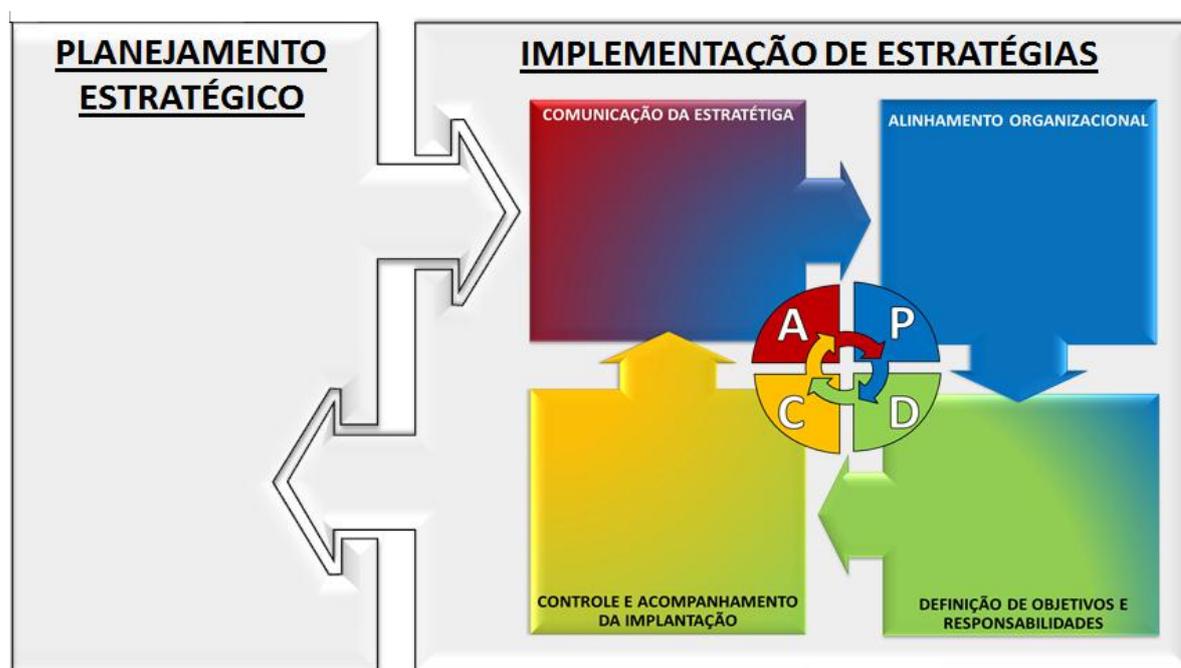
Akao (1997) complementa o exposto por Campos (2004) reforçando que a fase de acompanhamento dos resultados do GPD verificará a extensão em que as diretrizes (metas mais ações) foram implementadas, comparando o que estava previsto para ser feito com o realizado. Uma diferença ou disparidade entre o valor da meta e o valor efetivo é denominado problema. Quando existem diferenças analisa-se o processo (método de trabalho) e busca-se a causa. Descobertas as causas, atua-se sobre as que produzem maior efeito no resultado (medidas corretivas). Se as medidas corretivas forem bem sucedidas elas serão incorporadas no dia a dia da operação para que possam ser mantidas e sempre repetidas; caso falhem, uma nova análise necessita ser feita para corrigir a real causa do problema.

Complementando o exposto por Akao (1997), e concluindo, Butterworth e Witcher (2001) mostram que no processo de acompanhamento e ação sobre os desvios o alto escalão empresarial não reflete apenas sobre os itens críticos alcançados, mas buscam entender como eles realmente foram alcançados, de forma que esta informação sirva como conhecimento que possa ser transferido como uma melhor prática por todos os níveis da organização. Dessa forma, com o fechamento do ciclo do GPD, incorporam-se as dimensões facilitadoras da implementação da estratégia.

Assim sendo, a discussão realizada até então pode ser sintetizada em um esquema conceitual cujos elementos são passíveis de verificação empírica. Teoricamente, como se viu neste capítulo, as técnicas de planejamento empresarial, evoluíram do Planejamento Orçamentário à Gestão Estratégica. Contudo, houve maior desenvolvimento e atenção da etapa de planejamento desconsiderando a implementação. Por outro lado, cresceu-se a constatação da importância do processo de execução da estratégia. Tal fato levou uma série de teóricos a identificar os fatores que propiciariam uma melhor implementação da estratégia definida, e, baseado em seus achados, obteve-se uma relação de quatro dimensões

chaves (comunicação, alinhamento, objetivos e responsabilidades e controle). Essas dimensões estão presentes e integradas na proposta do Gerenciamento pelas Diretrizes, o qual se arroga como metodologia de gestão catalizadora do processo de implementação de estratégias. De forma simbólica, o exposto pode ser apresentado na Figura 2, onde o GPD, representado pelo seu ciclo do PDCA propicia a integração e dinâmica das dimensões facilitadoras da implementação de estratégias.

Figura 2 – PDCA do GPD aplicado como catalizador na implementação de estratégias.



Fonte: Elaborada pelo autor.

No capítulo seguinte será apresentada a metodologia de pesquisa proposta para esta dissertação que busca, na prática, analisar como o Gerenciamento pelas Diretrizes contribui na implementação de estratégias empresariais.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar e discutir a metodologia empregada na pesquisa desta dissertação, detalhando aspectos como a escolha do método de investigação, a seleção do caso, os instrumentos de coleta e o esquema de análise dos dados.

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Com o objetivo geral de analisar como o Gerenciamento pelas Diretrizes contribui na implementação de estratégias empresariais, optou-se pela utilização de uma pesquisa de natureza qualitativa atrelada ao método de estudo de caso. Essa escolha justifica-se à medida que tal conjugação oferece uma fonte rica de descrições de processos e contextos identificáveis típicos de uma determinada situação. (MILES; HUBERMAN, 1994). A pesquisa qualitativa valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador com a situação que está sendo estudada, permite que o fenômeno possa ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte. O fato de se considerar o contexto é uma contribuição importante dos estudos qualitativos, uma vez que geralmente é difícil isolar o evento do seu ambiente, já que suas fronteiras não são claramente evidentes. (YIN, 1981; BONOMA, 1985; GODOY, 1995b). Desse modo, a pesquisa qualitativa permite o entendimento do fenômeno de estudo de forma exaustiva, com o pesquisador preocupando-se tanto com o processo como com o resultado das interações que informam o objeto empírico de estudo. Neste sentido, esse método tem por propósito verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias daqueles que vivenciam a situação. (YIN, 1981; GODOY, 1995b). Assim, leva-se em consideração o ponto de vista dos sujeitos envolvidos com a situação de estudo (GODOY, 1995b; NUMAGAMI, 1998) tanto na dimensão objetiva como nas mais intangíveis expressas em suas palavras carregadas de sentimento e percepções sobre o fenômeno que se busca analisar. (MILES; HUBERMAN, 1994). Essas características da pesquisa qualitativa apontam esta estratégia como a mais adequada para o estudo do problema de implementação de estratégias com o uso do GPD, já que permite uma compreensão profunda, ampla e exaustiva do fenômeno analisado.

Neste tipo de pesquisa, o método de estudo de caso se apresenta como uma abordagem de investigação adequada, pois procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos diversos fatores simultaneamente. (GODOY, 1995a). No estudo de caso, busca-se compreender a manifestação geral de um problema, relacionando as ações, os comportamentos e as interações das pessoas envolvidas com a problemática da situação a que estão ligadas. Tal método permite ao pesquisador entrar em contato direto com o campo de pesquisa, observando o fenômeno em seu contexto natural, permitindo-o recorrer a múltiplas fontes de evidências que proporcionarão uma maior possibilidade de validação de sua pesquisa. As evidências coletas podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas e servem de insumo para descrever o objeto de estudo. (EISENHARDT, 1989; SOY, 1997).

Na pesquisa desta dissertação, busca-se descrever o processo de implementação de estratégia a partir da aplicação da metodologia do GPD, nesse sentido, também se classifica como uma pesquisa descritiva. Para Triviños (1987), o estudo descritivo tem como premissa a descrição de fatos e fenômenos de determinada realidade, permitindo ao investigador observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los, buscando descobrir a frequência com que os fenômenos ocorrem, bem como as suas características essenciais. Tal estudo trabalha com dados ou fatos colhidos da própria realidade, procurando descrever um acontecimento detalhadamente pela compreensão dos vários elementos que influenciam ou compõem dado fenômeno. (OLIVEIRA, 2002). Portanto, a conjugação da pesquisa qualitativa com o estudo de caso descritivo apresenta-se como o método adequado para estudar o problema de implementação de estratégias já que possibilita uma análise ampla e profunda de como a metodologia do GPD contribui com a implementação de estratégias.

3.2 A unidade empírica e a estratégia de coleta de dados

Definidos o objetivo da pesquisa, a estratégia e o método adotados, o próximo passo consistiu em selecionar um caso que serviria de referência para subsidiar a resposta buscada com a pesquisa. Para Yin (2005) o investigador pode optar por caso único quando ele é crítico, o que significa que esse caso pode potencialmente representar o fenômeno em estudo e as variáveis relevantes, possibilitando uma

descrição rica do problema investigado. Essa escolha não precisa ser aleatória, mas intencional, cujo critério deve se orientar para a riqueza do fenômeno. (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Com base no exposto, esta pesquisa trata de uma unidade empírica de análise que é a Mineração Dourada (denominação fictícia, dado a necessidade de sigilo de seu nome verdadeiro), composta de sua matriz e de três unidades operacionais. A seleção do caso foi feita com base no fato da Mineração Dourada ser a empresa produtora de ouro que mais cresce no Brasil, evidenciando sua importância no segmento. A empresa aplica a metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes desde setembro de 2008, o que possibilita avaliar o objeto de estudo (a implementação de estratégia através do uso do GPD) em um ambiente com um histórico da aplicação dessa metodologia.

Cabe destacar que a Mineração Dourada iniciou suas atividades em 2002 e é considerada uma jovem empresa do ramo da mineração de ouro. Adotou uma estratégia de exploração de jazidas menores, ignoradas pelos grandes *players* do mercado, que permitiu sua estabilidade operacional nos primeiros anos. Dado o contexto atual do mercado de ouro, e os crescentes resultados apresentados entre 2004 e 2008, a Mineração Dourada definiu e tem implantado seu planejamento estratégico, buscando o reposicionamento da empresa no mercado, de forma a dificultar sua aquisição por outras empresas maiores e consequentemente obter a perenização de seu negócio.

Escolhida a unidade empírica e conhecida sua estratégia, a próxima etapa foi definir a coleta de dados para abordar o fenômeno da implementação de sua estratégia. Entrevistas, observações e busca em arquivos são algumas formas de se coletar dados, que podem ser qualitativos, quantitativos ou ambos. Essas formas de coleta não restringem o pesquisador, já que a essência desta etapa é que sejam estabelecidos procedimentos claros que permitirão organizar as informações coletadas, anotações e todo dado que será utilizado na fase de análise. (EISENHARDT, 1989; SOY, 1997).

É possível dizer que o estudo de caso não se define pelo uso particular de uma ou outra técnica específica para a coleta de informações, mas de uma combinação delas. Entretanto, Godoy (1995a) afirma que normalmente as observações e as entrevistas são os instrumentos mais utilizados. Nessa situação a entrevista é uma importante fonte de evidência na pesquisa qualitativa, pois fornece

os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos. (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002). Nesta pesquisa, utilizaram-se das técnicas de entrevista, observações em campo e análise documental.

Sobre as entrevistas é observado que elas podem ser estruturadas com uma série de perguntas definidas a priori ou podem ser flexíveis contendo apenas um guia básico para orientar o pesquisador na entrevista. Porém, algumas definições prévias em relação à entrevista devem ser feitas como, por exemplo, 'o que' perguntar, para 'quem' e 'quantos' serão os entrevistados. O teor e o conteúdo da entrevista precisam estar alinhados às perguntas que se espera solucionar com o estudo. Assim, o roteiro deve ser elaborado a partir do constructo teórico do tema para que contemple os tópicos relevantes à compreensão do fenômeno. (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002).

Com base no referencial teórico desta pesquisa elaborou-se o protocolo de pesquisa que foi aplicado na Mineração Dourada (Apêndice A). O roteiro foi alicerçado nos pilares definidos como fundamentais para um modelo de implementação de estratégias: a comunicação dos objetivos estratégicos, o alinhamento da organização, a definição dos objetivos e responsabilidades e o controle e acompanhamento da implementação da estratégia. O propósito era verificar se esses pilares eram contemplados e bem explorados no Gerenciamento pelas Diretrizes na empresa.

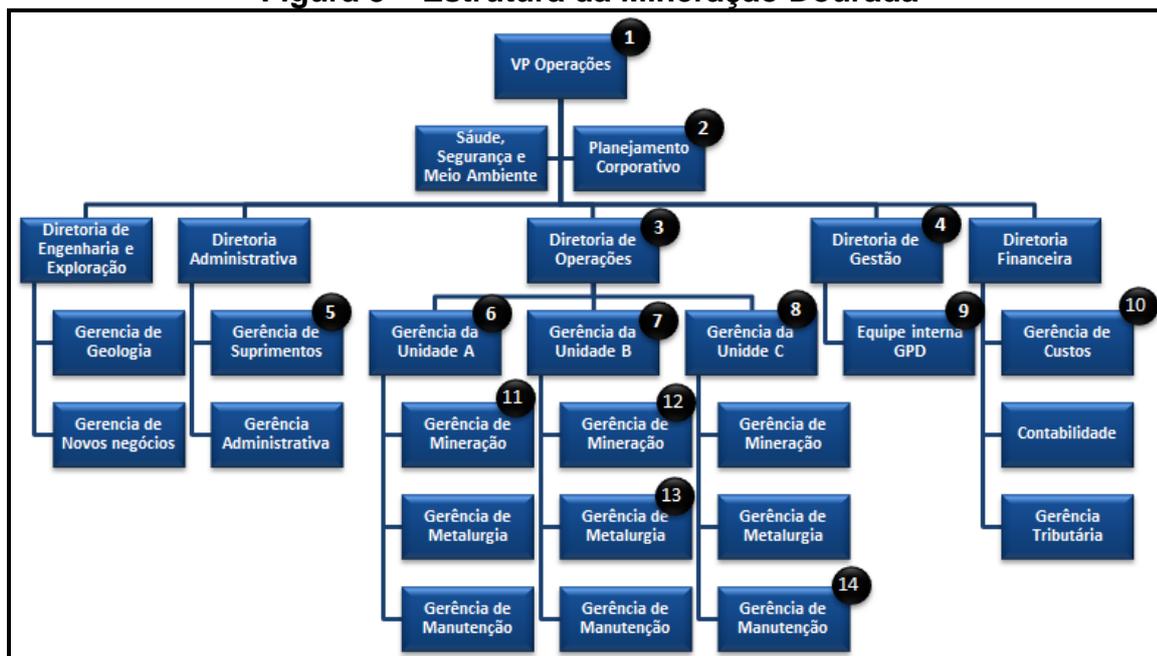
As entrevistas desta pesquisa foram semiabertas e em profundidade. O modelo semiaberto de entrevista tem origem em um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse da pesquisa. A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. As questões, sua ordem, profundidade e forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas o mesmo deve estar atento ao conhecimento e disposição do entrevistado, à qualidade das respostas e às circunstâncias da entrevista. O pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Somente então passa para a segunda pergunta. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como

um funil, no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas. O roteiro exige poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redundâncias. (TRIVIÑOS, 1987).

Complementa o exposto a utilização da entrevista em profundidade, um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Desta maneira, como na análise de Demo (2001) sobre pesquisa qualitativa, os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas.

Com relação à amplitude das entrevistas, já que a metodologia do GPD pressupõe o envolvimento de toda a organização, e dado o fácil acesso do pesquisador aos componentes da empresa, foi possível realizar entrevistas nos níveis estratégicos e táticos da organização. Em termos estruturais a Mineração Dourada está organizada conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura da Mineração Dourada



Fonte: Elaborada pelo autor.

O organograma, embora simplificado, representa as principais áreas que impactam o alcance da estratégia definida para os três primeiros anos. Como o objetivo do plano era fortalecer o negócio através do alcance das metas anuais de produção e custo era fundamental que as áreas críticas desse processo fossem entrevistadas. Assim, a seleção dos respondentes para entrevistas seguiu o critério do envolvimento no fenômeno, do conhecimento das circunstâncias envolvidas e da capacidade de expressar os detalhes e a essência para sua compreensão. (TRIVIÑOS, 1987).

Ao todo foram realizadas 14 entrevistas, de duração média de uma hora e meia cada, com representantes da alta direção, gerências de nível tático e áreas de suporte ao negócio, resultando em 174 páginas de transcrição deste material. No perfil dos respondentes pode-se observar que existem entrevistados que estão na empresa desde o início de suas atividades (2002/2003) e de pessoas recentes na empresa. Além disso, é importante observar o fato das entrevistas terem sido realizadas em 2011 possibilitando observar dois ciclos distintos de implantação do GPD: o primeiro em 2009 com o apoio de uma consultoria especializada, e o segundo em 2010 realizado por uma equipe interna da empresa. De forma resumida, o perfil dos entrevistados pode ser observado na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	CARGO	ANO DE INÍCIO DA ATUAÇÃO NA EMPRESA	CICLOS PARTICIPANTES DO GPD	IDADE	FORMAÇÃO
ENTREVISTADO 1	VP de Operações	2002	2	62	Superior
ENTREVISTADO 2	Gerente de Planejamento Corporativo	2005	2	40	Superior
ENTREVISTADO 3	Diretor de Operações	2010	1	56	Superior
ENTREVISTADO 4	Diretor de Gestão	2003	2	48	Superior
ENTREVISTADO 5	Gerente de Suprimentos	2009	2	45	Superior
ENTREVISTADO 6	Gerente Operacional - Unidade A	2010	1	44	Técnica
ENTREVISTADO 7	Gerente Operacional - Unidade B	2003	2	46	Técnica
ENTREVISTADO 8	Gerente Operacional - Unidade C	2010	1	42	Técnica
ENTREVISTADO 9	Coordenador do GPD	2008	2	32	Superior
ENTREVISTADO 10	Gerente de Custos e orçamentos	2007	2	34	Superior
ENTREVISTADO 11	Gerente de Mineração - Unidade A	2006	2	49	Técnica
ENTREVISTADO 12	Gerente de Mineração - Unidade B	2010	1	43	Técnica
ENTREVISTADO 13	Gerente de Planta Metalúrgica - Unidade B	2007	2	42	Técnica
ENTREVISTADO 14	Gerente de Manutenção - Unidade C	2005	2	45	Técnica

Fonte: Elaborada pelo autor.

Além das entrevistas, outra fonte de dados utilizados em pesquisa qualitativa são as notas de campo do pesquisador, comentários anotados para si mesmo e obtidos através da observação. (EISENHARDT, 1989). Essas notas não só

possibilitam que aspectos observáveis no fenômeno e não mencionados na entrevista sejam captados, mas também permite que o investigador obtenha os benefícios de uma coleta de dados flexível. (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002). Nesta pesquisa o pesquisador se valeu de notas tomadas nos três anos (2009-2011) que participou como observador da implementação do GPD na empresa.

E não menos importante que as fontes anteriores, a pesquisa qualitativa também se vale da técnica de análise documental, onde os documentos e arquivos são fontes importantes de dados secundários que corroboram e aprofundam os dados primários coletados nas entrevistas. (GODOY, 1995a). A análise documental também foi utilizada nesta pesquisa através da apreciação de apresentações gerenciais, atas de reunião, comunicados da empresa para os acionistas e outras fontes documentais que se mostraram necessárias, conforme levantamento presente no Apêndice B.

A utilização de múltiplas fontes de evidência para se analisar um fenômeno é apresentada por Adami e Kiger (2005) como um tipo de triangulação, que confronta as informações obtidas das diferentes fontes, no intuito de conferir maior consistência e validade aos resultados da pesquisa. (JICK, 1979). O exposto reforça a importância da utilização de diferentes fontes de dados nesta pesquisa.

Portanto, esta pesquisa se valeu de entrevistas semiabertas em profundidade, de observações e notas de campo e da análise documental como elementos para a coleta de dados.

3.3 Estratégia de análise de dados

A análise de dados consiste no exame, categorização, tabulação, teste ou combinações de evidências qualitativas e quantitativas com objetivo de buscar conexões entre o objeto de estudo e os dados coletados. Porém os dados obtidos em estudo de casos a partir de múltiplas fontes de evidência são volumosos, o que sinaliza que a análise dos mesmos é uma atividade complexa. (EISENHARDT, 1989; SOY, 1997; YIN, 2005).

Um método de análise empregado nesta fase da pesquisa qualitativa é a análise de conteúdo. Tal análise representa uma técnica que pode gerar inferências em um texto a partir da análise do seu contexto. O texto analisado é esmiuçado meticulosamente sendo codificado em uma categoria de procedimentos que

apresentam uma correlação com a teoria do pesquisador em relação ao seu objeto de pesquisa. Essa categorização meticulosa é o ponto central da análise de conteúdo. (BAUER, 2002).

O processo de categorização deve ser entendido em sua essência como um processo de redução de dados. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese, destacando neste processo seus aspectos mais importantes. A categorização é, portanto, uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios. Ela facilita a análise da informação, mas deve fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo. (MORAES, 1999).

Nesta pesquisa, adotou-se como abordagem da análise de conteúdo a caracterização proposta por Getz e LeCompte citado por Moraes (1999) denominada abordagem dedutiva-verificatória-enumerativa-objetiva. Esta abordagem parte de teorias para direcionar e definir a organização dos dados obtidos na pesquisa. Assim, nesta abordagem, as categorias são fornecidas ou estabelecidas a priori, seja a partir da teoria, seja dos objetivos ou das questões de pesquisa. De qualquer modo nesta abordagem as categorias necessitam ser justificadas a partir de um sólido fundamento teórico. (MORAES, 1999).

Após a definição das categorias é preciso produzir um texto síntese que capture todo o exposto nas entrevistas relacionado tais elementos à categoria analisada, sendo geralmente recomendável que se faça uso intensivo de “citações diretas” dos dados originais. Porém, uma boa análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição dos dados obtidos nas entrevistas. É importante que procure ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação. (MORAES, 1999).

A pesquisa em questão utilizou a análise de conteúdo para auxiliar no tratamento e na interpretação dos dados coletados sobre a utilização do GPD como facilitador do processo de implementação de estratégia. Para facilitar esse exame, foram criadas categorias de análise com base na literatura e revisadas à luz das evidências da pesquisa. (EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995a; MORAES, 1999). Nestas categorias foram evidenciadas as principais dimensões identificadas no referencial teórico como facilitadoras da implementação da estratégia organizacional (comunicação, alinhamento organizacional, definição de objetivos e responsabilidades e o controle e acompanhamento da realização dos planos e

metas para alcance da estratégia) e para cada uma delas foram definidos fatores determinantes que buscavam evidenciar a aplicação do GPD enquanto metodologia facilitadora da implementação no contexto da pesquisa realizada. O Quadro 1 sintetiza as categorias definidas para a análise de conteúdo.

Quadro 1 – Categorias de Análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE		
OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSÕES	FATORES
Avaliar se o GPD atua como instrumento de comunicação das estratégias ao longo da estrutura da empresa.	COMUNICAÇÃO	- Divulgação do plano estratégico aos diversos níveis organizacionais. - Reuniões sistemáticas para acompanhamento dos resultados alcançados.
Avaliar se o GPD alinha toda empresa em prol do objetivo estratégico maior.	ALINHAMENTO	- Acompanhamento pelos gestores da execução dos planos de ação elaborados.
Avaliar se o GPD é capaz de definir objetivos e responsabilidades para os elementos chaves da organização que auxiliem na implementação da estratégia.	OBJETIVOS E RESPONSABILIDADES	- Negociação de metas em todos os níveis. - Responsabilização dos envolvidos com os objetivos definidos no desdobramento de metas e planos.
Avaliar se o GPD tem potencial para efetuar o monitoramento dos resultados e cumprimento dos planos para o alcance da estratégia.	CONTROLE E ACOMPANHAMENTO	- Realização de reuniões sistemáticas de acompanhamento das metas e planos. - Revisão dos planos para correção de curso.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a definição das categorias as citações dos entrevistados foram agrupadas nas dimensões definidas buscando-se evidenciar a presença ou não dos fatores que determinariam a eficácia do GPD para a implementação. Após tal segregação as citações foram interpretadas, seguindo as orientações de Moraes (1999) que recomenda a contrastação entre as citações agrupadas em cada categoria de análise com a fundamentação teórica da pesquisa.

Além dos dados obtidos por meio das entrevistas, os documentos e as notas de campo (obtidas pela observação) também foram organizados de acordo com as categorias facilitando, desse modo, a sua interpretação e codificação. Com isso, foi possível comparar a percepção de diferentes entrevistados acerca de um mesmo fator, bem como realizar a triangulação de fontes de evidências, isto é, confrontar os dados obtidos a partir de diferentes fontes (entrevista x documento x notas), conferindo maior confiabilidade e qualidade aos resultados da pesquisa (JICK, 1979; EISENHARDT, 1989; SOY, 1997).

Concluindo, o Quadro 2 sintetiza a discussão mantida neste capítulo acerca da metodologia de pesquisa que viabilizou a investigação do processo de

implementação de estratégias auxiliada pela metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes.

Quadro 2 – Metodologia de Pesquisa

METODOLOGIA DE PESQUISA	
<i>ESTRATÉGIA DE PESQUISA</i>	Pesquisa Qualitativa.
<i>MÉTODO DE PESQUISA</i>	Estudo de caso único.
<i>UNIDADE EMPÍRICA</i>	Mineração Dourada (sua matriz e as três unidades operacionais).
<i>ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS</i>	Entrevista em profundidade. Notas de campo (a partir das observações). Análise documental.
<i>ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS</i>	Análise de conteúdo. Triangulação dos dados.

Fonte: Elaborada pelo autor.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos dados elaborada a partir da realização da análise de conteúdo das entrevistas, das notas de campo e dos documentos selecionados à empresa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo foi subdividido em três seções. Na primeira apresenta-se uma breve descrição da empresa objeto de estudo, a Mineração Dourada, especificando o seu posicionamento estratégico. Na segunda seção analisa-se a implementação de sua estratégia de crescimento mediante a implantação da metodologia denominada Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), visando identificar os benefícios dessa metodologia na implementação de sua estratégia corporativa. Na terceira discutem-se os resultados desta pesquisa sobre a ótica da literatura apresentada no referencial teórico.

4.1 O Crescimento da empresa Mineração Dourada

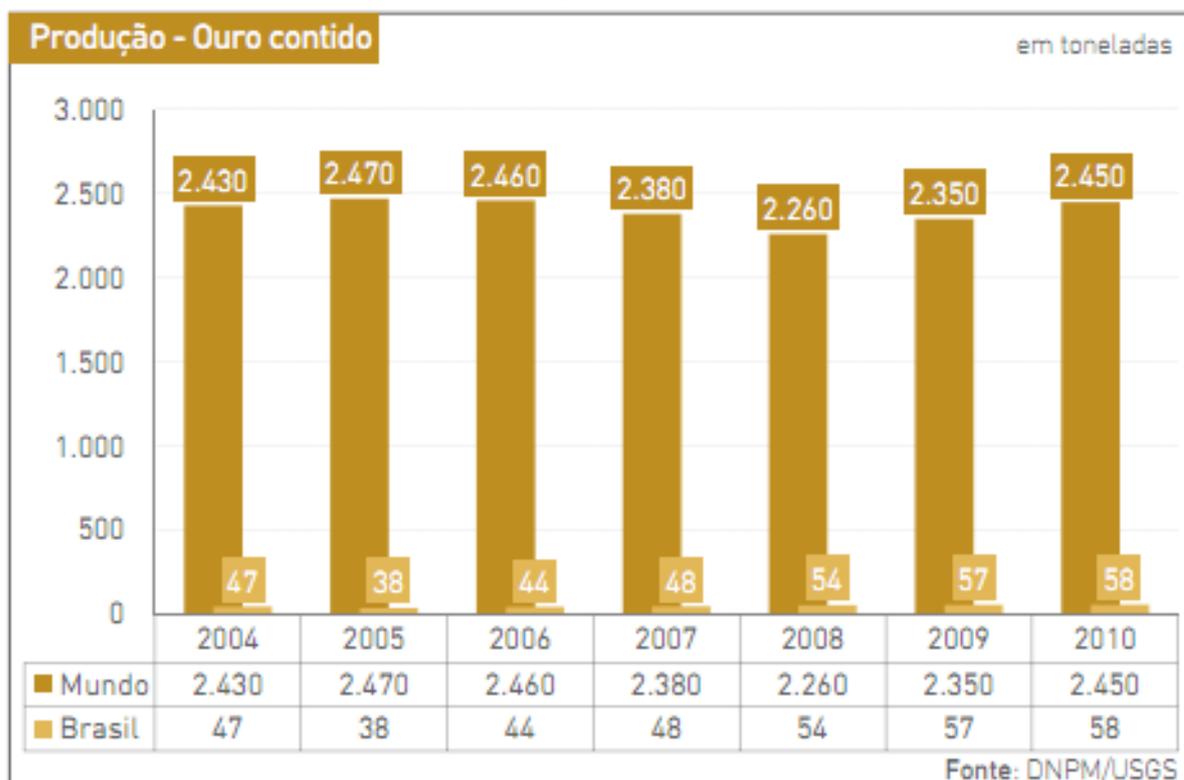
A Mineração Dourada é uma empresa canadense que atua exclusivamente no Brasil com a aquisição, desenvolvimento, exploração e beneficiamento de ouro. Localizada no estado de Minas Gerais, detém em seu portfólio três minas em atividade na região do Quadrilátero Ferrífero. A empresa originou-se do empreendedorismo de três sócios brasileiros, os quais perceberam que áreas não exploradas pelas grandes corporações, devido à baixa quantidade de reservas minerais provadas, poderiam se tornar economicamente viáveis para negócios de menor porte. A partir dessa visão eles pediram demissão da maior mineradora de ouro brasileira em que trabalhavam e, junto com um investidor canadense, formaram a Mineração Dourada em 2002. Durante os anos de 2002 e 2003 a empresa se encontrava em fase de implantação do projeto e em 2004 iniciou suas operações.

Entre os anos de 2004 e 2008 o crescimento da empresa é atribuído a um conjunto de fatores inter-relacionados. O primeiro fator de destaque é o conhecimento técnico de seus fundadores, propiciado pela experiência de mais de 30 anos de cada um no segmento de mineração de ouro, através de trabalhos realizados em diversas empresas do segmento, inclusive na maior mineradora brasileira de ouro. Foi a partir de tal conhecimento que eles identificaram as áreas oportunas para o negócio, bem como conheceram seu futuro sócio canadense.

O segundo fator propiciador do crescimento da empresa corresponde à localização geográfica da empresa. Nesse quesito o Brasil é o décimo segundo maior produtor de ouro do mundo, com uma produção de 58 toneladas em 2010,

conforme apresentado no Gráfico 1. A China é a maior produtora mundial, com 345 toneladas (14% da produção), seguida pela Austrália com 9,3%, pela África do Sul e EUA com 9% cada um. Além disso, no Brasil, em 2010, os principais estados produtores foram: MG (64%), GO (11%), BA (11%) e PA (3%), confirmando o favorecimento geográfico da empresa ao se localizar no Quadrilátero Ferrífero.

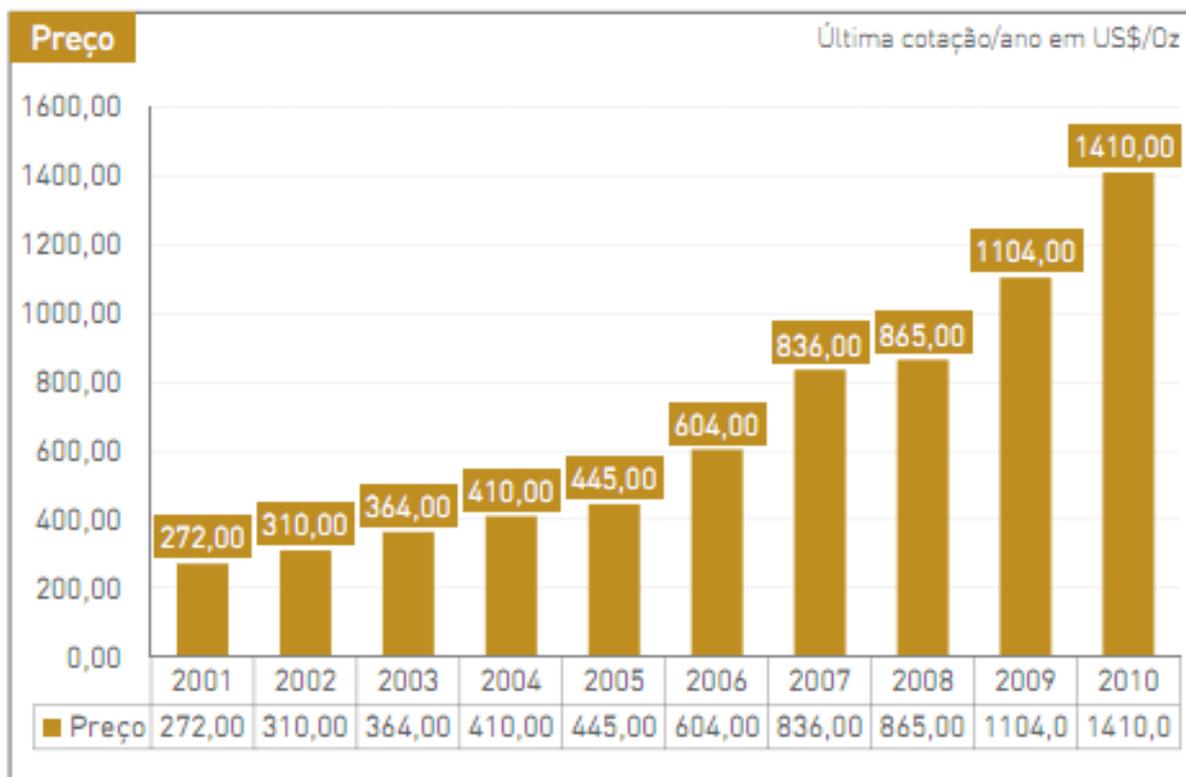
Gráfico 1: Produção de ouro no mundo



Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO, 2011

O terceiro fator que propiciou o desenvolvimento da empresa foi o crescente crescimento do preço do ouro no mercado internacional. Conforme apresentado no Gráfico 2 o preço do ouro apresentou um crescimento médio anual entre 2002 e 2005 de 15% ao ano, e, nos anos seguintes, de 2006 a 2010 o crescimento já salta para, em média, 30% ao ano.

Assim, alicerçada no crescimento do preço do ouro e favorecida pelo domínio técnico dos fundadores sobre a exploração do ouro, a Mineração Dourada superou seus objetivos para o ano de 2004, gerando um resultado acima do previsto que agradou seus investidores e permitiu que, através de um novo aporte de capital, uma nova onda de investimentos fosse realizada na empresa.

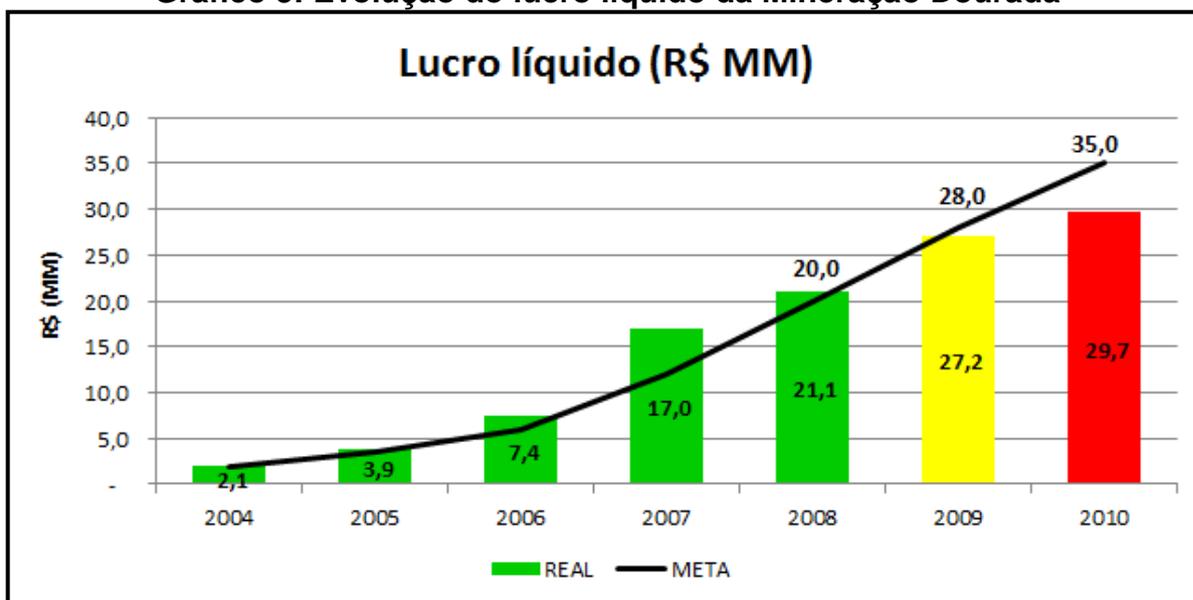
Gráfico 2: Variação do preço da onça de ouro

Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO, 2011

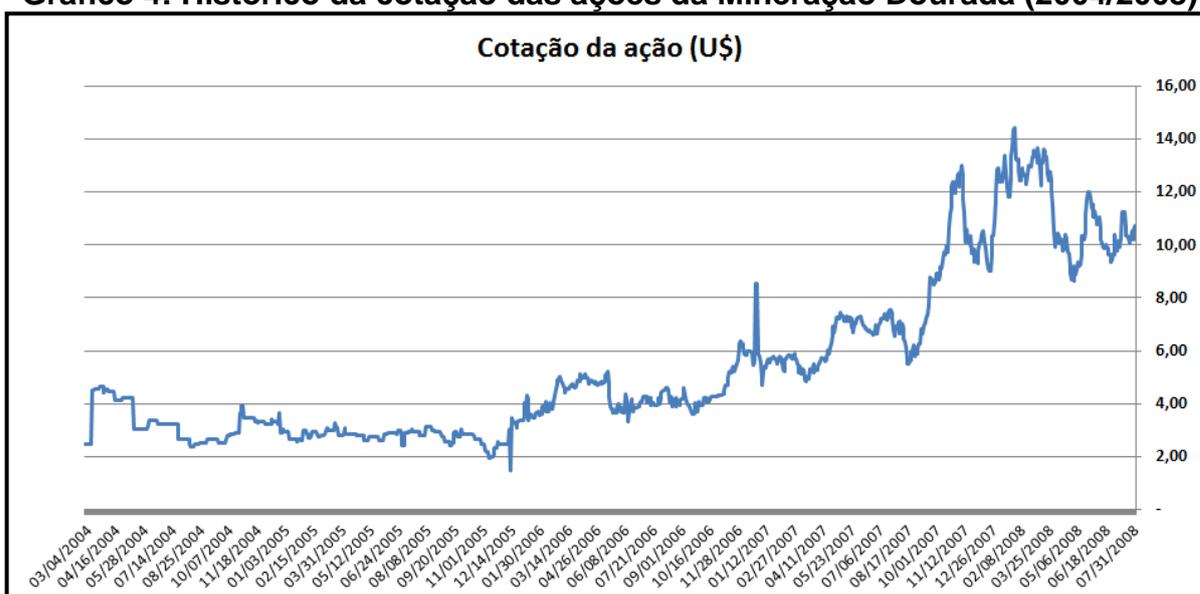
Os anos de 2005 e 2006 suportados pelo alcance das metas de produção e pelo crescimento do preço do ouro permitiram a empresa dobrar seu lucro líquido. Esse resultado atraiu a atenção de investidores que fizeram novo aporte de capital na empresa, permitindo-a realizar investimentos em novas áreas de exploração.

A Mineração Dourada iniciou o ano de 2007 com duas unidades operacionais e uma terceira área de exploração comprada. Com um maior volume de ouro produzido (em função de duas áreas estarem em operação) e com o preço do ouro em 2007 crescendo 40% em relação ao ano anterior, a empresa termina o ano com um crescimento de 150% no seu lucro, conforme ilustrado no Gráfico 3.

O crescente crescimento do lucro da empresa refletiu-se no valor de suas ações no mercado, saindo de cerca de U\$ 2,0 em 2004 para mais de U\$ 14,0 em 2008, conforme ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 3: Evolução do lucro líquido da Mineração Dourada

Fonte: Criado pelo autor com dados extraídos dos relatórios anuais financeiros da empresa.

Gráfico 4: Histórico da cotação das ações da Mineração Dourada (2004/2008)

Fonte: Criado pelo autor com dados extraídos do YAHOO! FINANCE, 2011.

Se as aquisições de novas jazidas de ouro e a consequente implantação de unidades exploratórias proporcionaram um crescente aumento no lucro da empresa e em seu valor de mercado, em contrapartida, acabaram provocando um crescimento desordenado da estrutura da Mineração Dourada. No início de 2008 a empresa já contava com três áreas operacionais e tinha aumentado o número de funcionários de 100 (em 2003) para 950, sem haver planejado uma estrutura para tal. O cenário externo permanecia favorável com a sinalização de altas no preço do

ouro para os próximos anos, vislumbrando-se maior crescimento. Assim, o reconhecimento do cenário favorável e da necessidade de maior planejamento das atividades da empresa levou seus fundadores a reavaliarem o modelo de negócio vigente desde 2002. Em meados de 2008, a empresa elaborou seu primeiro Planejamento Estratégico, estabelecendo as suas diretrizes para os próximos 5 anos (2009 a 2013).

A elaboração do planejamento estratégico não contou com o apoio de consultoria especializada, sendo baseada exclusivamente no conhecimento e bom senso dos sócios, apoiados pela participação de alguns diretores e gerentes. A discussão central girou em torno de como a Mineração Dourada deveria se posicionar no mercado frente às evidências de ser mais vantajoso para os grandes *players* exploradores de ouro comprar pequenas empresas produtoras de ouro do que prospectar e avaliar novas áreas em busca de novas jazidas. Optou-se por seguir a premissa de fortalecimento do negócio, orientando-se pelas seguintes projeções: nos três primeiros anos (2009-2011) apostou-se na manutenção da vantagem competitiva de baixo custo, para nos anos seguintes (2012 e 2013) expandir as atividades mediante a aquisição de novas áreas exploratórias. Com tal direcionamento a empresa pretendia se reposicionar no mercado, atingindo um patamar de médias empresas (classificação denominada *Mid-tier*), evitando assim ser incorporada por um dos concorrentes.

Porém, os fundadores estavam cientes das limitações da empresa em termos de gestão e pretendiam evitar erros como o do crescimento desestruturado cometido no passado. Decidiram então contratar uma consultoria externa para auxiliá-los na estruturação do gerenciamento com vistas à posição estratégica pretendida. Essa consultoria propôs desdobrar o plano estratégico, ano a ano, em toda a organização mediante a implantação da metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD). O GPD trazia como proposta básica a definição de metas e planos para cada área da empresa e um posterior acompanhamento da realização dos mesmos. Em setembro de 2008 a consultoria foi contratada e iniciou seus trabalhos em outubro do mesmo ano.

4.2 A implementação da estratégia de crescimento mediante o GPD – visão dos entrevistados

No fim de 2008 iniciou-se então o GPD na empresa com o propósito de efetuar o desdobramento do objetivo anual de 2009 em toda a organização e instituir uma sistemática mensal de acompanhamento do alcance deste objetivo. Ficou definido que a consultoria contratada permaneceria na empresa ao longo de 2009 apoiando a implantação de todo o processo e internalizando tal conhecimento na empresa. Já em 2010 os trabalhos do GPD deveriam ser feitos por uma equipe da própria empresa, que no ano anterior havia acompanhado de perto a consultoria.

O trabalho da consultoria foi definido para ser realizado em etapas organizadas com base no ciclo PDCA, de forma que a empresa, ao longo de 2009, pudesse vivenciar todas as etapas do GPD, gerando uma base mínima de conhecimento que a possibilitasse executar o mesmo ciclo em 2010. Assim, no fim de 2008, iniciou-se a etapa de planejamento (P do PDCA) com a comunicação da estratégia pela empresa, seguida de uma série de sessões de *Catchball*, onde as metas foram negociadas e desdobradas e, ao término desta negociação, sessões de elaboração de planos de ação foram realizadas objetivando dar sustentação para o alcance das metas.

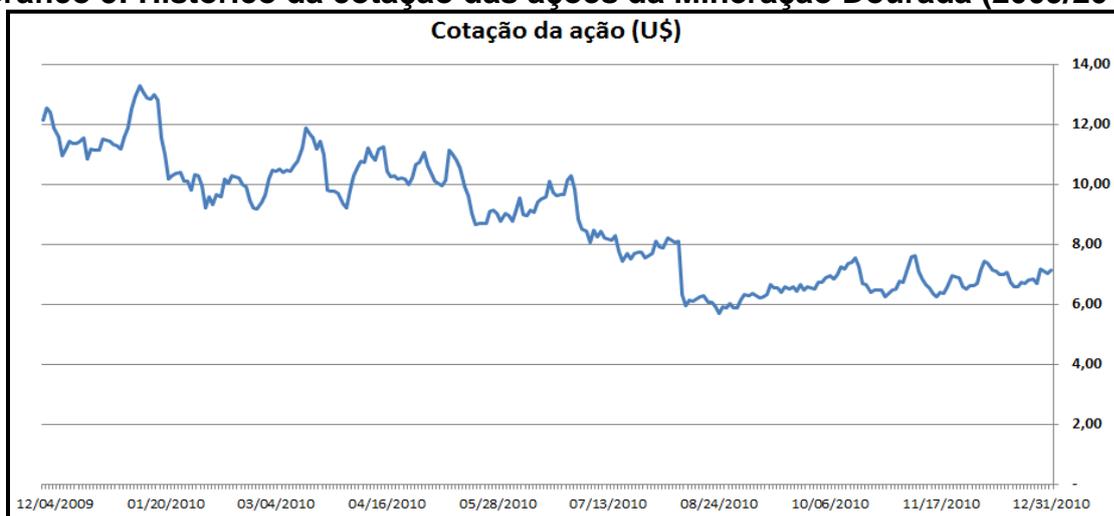
Portanto, no início de 2009, todo o corpo gerencial da empresa já havia compreendido o objetivo a ser alcançado até o fim do ano e, com o apoio da consultoria, tinham desdobrado metas individuais para os elementos-chave da organização de forma que cada um soubesse a contribuição de cada área para o alcance do resultado global. Além das metas foram definidos planos de ação em todos os níveis da organização, da diretoria até a supervisão operacional, com o propósito de guiar os trabalhos do dia a dia em prol das metas definidas. Com as metas e planos criados, no início de cada mês era feito um acompanhamento sistemático na empresa buscando identificar se as metas estavam sendo alcançadas e, caso não estivessem, que ações deveriam ser feitas para corrigir o rumo do negócio. Tal acompanhamento era iniciado nos níveis operacionais e ia se consolidando até terminar em uma reunião de diretoria, onde os principais desvios eram analisados e em seguida era fornecido um *feedback* sobre as ações mais relevantes propostas nas reuniões dos níveis inferiores. Essa sistemática trouxe

ótimos resultados nos três primeiros trimestres de 2009, consolidando a estratégia definida de fortalecimento do negócio.

Os resultados divulgados trimestralmente pela Mineração Dourada repercutiram em seu segmento, chamando a atenção de grandes *players* para a empresa. Confirmando as evidências discutidas no planejamento estratégico, de que os grandes players produtores de ouro buscariam comprar empresas pequenas ao invés de desenvolver novas áreas, um grupo de investidores peruanos fez uma oferta de compra à Mineração Dourada no fim do terceiro trimestre de 2009. Os sócios da Mineração Dourada, porém, em função do crescimento dos últimos anos e da valorização das ações, acreditavam que não era a hora apropriada para a venda da empresa, recusando assim a proposta feita. Com receio de que novas ofertas ocorressem eles decidiram prematuramente antecipar estratégias de aquisição de novos negócios previstas para 2012, buscando dar maior celeridade ao reposicionamento pretendido pela empresa.

Em 2010 a empresa não mais contava com o apoio da consultoria para a implementação do GPD, delegando o trabalho a uma equipe interna que deveria ter internalizado a metodologia para sua replicação. Além disso, a alta direção desviou sua atenção para a nova área adquirida, deixando em segundo plano o acompanhamento do GPD. Esses fatores em conjunto culminaram em uma série de resultados ruins para a empresa em 2010 (conforme ilustrado no Gráfico 3) e a Mineração Dourada foi severamente punida pelo mercado, tendo suas ações desvalorizado quase 35% no ano, conforme apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5: Histórico da cotação das ações da Mineração Dourada (2009/2010)



Fonte: Criado pelo autor com dados extraídos do YAHOO! FINANCE, 2011.

Com o objetivo de compreender as causas de dois anos com resultados tão díspares, o relato e a análise das entrevistas serão separados em duas partes: a primeira apresentando o ciclo 1 do GPD no de 2009, e a segunda comparando o ciclo 2 do GPD em 2010 com o primeiro, buscando ressaltar as principais diferenças evidenciadas pelos entrevistados em relação aos dois ciclos.

4.2.1 1º Ciclo do GPD - Ano 2009

De forma a se obter uma melhor compreensão da implantação do GPD, as respostas foram agrupadas em três grupos, a saber: a compreensão da estratégia pelos entrevistados, a implementação da estratégia na empresa e por fim a avaliação do GPD enquanto instrumento de implementação.

4.2.1.1 Compreensão da Estratégia

Nas entrevistas realizadas, o objetivo do primeiro grupo de perguntas era verificar se as diretrizes definidas no Planejamento Estratégico (2009-2013) eram conhecidas e se, na percepção dos entrevistados, elas teriam permeado toda a organização, sendo então realizadas.

Como a Mineração Dourada é uma empresa com ações nas bolsas de valores americana e canadense, o seu Planejamento Estratégico foi divulgado para os investidores (mesmo que de forma mais resumida), o que possibilitou tornar público as intenções da empresa para os próximos anos. A divulgação ocorreu através de comunicação formal às bolsas e, para acesso mais amplo, tal comunicado foi divulgado também no site da empresa em formato de apresentação, que ilustrava o reposicionamento pretendido para a empresa até 2013, baseado em um contínuo crescimento ano a ano, que a levaria a um novo patamar no mercado mundial de ouro (alcançando a segmentação denominada *Mid-tier*). Como a divulgação foi mais resumida, somente as grandes metas anuais foram apresentadas neste documento.

Nas entrevistas ficou evidente o conhecimento dos entrevistados sobre a Visão definida para a empresa divulgada na apresentação em seu site. A frase “Queremos ser em 2013 uma empresa *Mid-tier* que produz 400 mil onças ano.” foi repetida por diversos entrevistados, em uma referência ao objetivo maior do plano

estratégico (Entrevistados 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12). Tal fato se relaciona com a divulgação do plano para o mercado, o que se evidencia na coerência e correspondência da fala dos entrevistados. O Entrevistado 7 cita que “[..] para o grupo operacional, o valor de 400 mil onças, muito superior ao que eles produziam na época, soou como um grande desafio, como um sonho a ser perseguido, o que acabou fixando na mente das pessoas o objetivo maior da empresa.”

Também para alta direção (Entrevistados 1, 2 e 4) que participou do processo de planejamento estratégico, o objetivo almejado para 2013, e todo o caminho a ser percorrido ano a ano para seu alcance, estavam muito claros. Nas respostas aos questionamentos ficou explícito o domínio do grupo sobre o assunto e o nível de detalhes que eles possuíam, diferente daqueles que só tiveram acesso às informações divulgadas para o mercado. O Entrevistado 2 explicou que apesar da divulgação ser propositalmente resumida (já que o site é aberto ao público e não se deveria expor informações detalhadas para os concorrentes) o grupo que participou da elaboração do planejamento sabia bem os grandes passos que deveriam ser dados ano a ano. Segundo o entrevistado, “[...] o fortalecimento do negócio nos três primeiros anos, cumprindo as metas planejadas, seria crucial para o reposicionamento pretendido até 2013.”

Portanto, uma vez que a visão de médio prazo foi confirmada pelos entrevistados, as próximas perguntas foram direcionadas para a comunicação da estratégia anual e para o seu cumprimento. Para os entrevistados (2, 4, 5, 7, 10, 11, 13 e 14), o processo participativo e preparatório de 2009, que contou com eventos externos, reuniões e visitas às unidades operacionais, proporcionou uma maior divulgação dos objetivos do ano. Segundo os entrevistados (7, 11, 13 e 14) as pessoas se sentiram mais envolvidas no processo pelo fato de serem chamadas para discutir assuntos com a alta direção. Além disso, o fato do processo ser conduzido por um agente externo, no caso a consultoria contratada, transmitia uma profissionalização da gestão, o que despertava ainda mais o interesse dos participantes pelo assunto (Entrevistados 2, 5, 7, 9 e 10).

O Entrevistado 11 relata que:

[...] nunca havia visto tamanho entrosamento e alinhamento da equipe para tratar um determinado assunto. A todo o momento, seja pela chefia, seja pela consultoria ou até mesmo pelos subordinados, tudo na empresa girava para a comunicação clara dos objetivos anuais e para a preparação de seu desdobramento em metas e planos. Pela primeira vez desde que eu havia

entrado na empresa nunca ficou tão claro o tamanho do desafio que minha unidade deveria superar para 2009. (ENTREVISTADO 11).

O Entrevistado 7 complementa o exposto pelo Entrevistado 11 ao citar que “[...] a alta direção teve uma presença e participação marcantes na comunicação da estratégia do ano, o que contagiou toda minha equipe e possibilitou uma maior transparência nos diálogos.”

Outros pontos de destaque também foram relatados sobre o processo de comunicação da estratégia na empresa em 2009. O primeiro diz respeito à própria comunicação em si: os entrevistados com maior tempo de atuação na empresa apontam claramente o ano de 2009 como uma ruptura na forma de se comunicar a estratégia do negócio (Entrevistados 1, 2, 4, 7 e 10) seja pelo fato de se ter um Plano Estratégico formal (Entrevistados 1, 2 e 4) ou pela exigência do GPD em se ter a estratégia anual bem definida e comunicada como ponto de partida de seus trabalhos (Entrevistados 2, 4 e 10). Outro ponto identificado como positivo foi a criação de uma área de comunicação na empresa, que passou a suportar tanto os grandes comunicados como a divulgação mensal dos resultados (Entrevistados 4, 5, 9, 10).

Uma vez exposto pelos entrevistados o processo de comunicação das estratégias o questionamento seguinte feito ao grupo estava relacionado à realização das mesmas. O Entrevistado 1 relata que:

[...] os primeiros três trimestres do ano foram bastante positivos, como consequência de um forte acompanhamento exercido pela alta direção, alinhado a claros objetivos desdobrados pela organização que eram suportados por planos de ação. (ENTREVISTADO 1).

Porém um conjunto de fatores no último trimestre, dentre eles problemas do corpo mineral na Unidade C (Entrevistados 9, 10 e 14), a não participação ativa da alta direção no acompanhamento (Entrevistados 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13 e 14) e a perda de mão de obra capacitada para a concorrência (Entrevistados 7, 11 e 13) levaram a Mineração Dourada a ficar aquém dos resultados pretendidos, impactando negativamente o resultado anual. Mesmo com o resultado tendo ficado muito próximo ao planejado (com um desvio de somente 3% abaixo do previsto) a alta direção entendeu que a estratégia de fortalecimento do negócio naquele ano foi alcançada e o plano estratégico estava sendo cumprido. O Entrevistado 2 cita que

“[...] a vitória conseguida ao tirar do papel os objetivos de 2009 e torná-los exequíveis superaram o pequeno desvio no resultado final do ano.” Completa a fala do Entrevistado 2 o exposto pelo Entrevistado 4 ao dizer que “[...] o salto dado na gestão da empresa, e o fato dessa gestão ter permeado toda estrutura eram alicerces fortes para a busca da Visão de 2013 e o desvio no resultado do ano foi considerado aceitável em função dos avanços conquistados.”

Reforçando o exposto pelos entrevistados 2 e 4, o Entrevistado 1 relata que:

[...] a busca da Visão de 2013 deveria sempre nortear as ações da empresa, e o que eu presenciei em 2009, com o desdobramento da estratégia em metas e planos e a realização do acompanhamento sistemático mensal, permitiu à Mineração Dourada caminhar em direção a 2013, e todo o receio que eu tinha em delegar o trabalho e não conseguir acompanhar o realizado se desfez com o auxílio do GPD. (ENTREVISTADO 1).

Conforme pode ser observado pelo conteúdo das entrevistas, o GPD do ponto de vista dos entrevistados favoreceu a compreensão e comunicação da estratégia na empresa. Tal afirmação é fundamentada no fato do GPD proporcionar momentos coletivos de discussão da estratégia, ao exigir a participação de todos (da alta direção até o nível operacional) e por utilizar da sistemática do acompanhamento mensal como um instrumento para reforçar a importância da estratégia para a empresa.

4.2.1.2 Implementação da Estratégia

Uma vez compreendida a estratégia anual, o objetivo do segundo bloco de perguntas era avaliar como essa estratégia era transformada em metas para guiar os trabalhos do dia a dia na empresa, buscando entender o processo de desdobramento dessa estratégia e a compreensão do papel de cada ator nesse processo.

O primeiro assunto indagado nesse bloco era como se dava o relacionamento da estratégia anual com o dia a dia do entrevistado, e quanto tempo das atividades diárias do entrevistado era dispendido em prol do alcance da estratégia. Os entrevistados (6, 7, 8, 11, 12, 13 e 14) citaram que um grande benefício com a implantação da metodologia do GPD era a definição clara das metas de cada um e,

como eles estavam diretamente ligados ao processo de produção de ouro, o quão explícita era a contribuição de cada um para o alcance da meta da empresa.

Para o grupo de entrevistados supracitado, tudo o que era feito no dia a dia visava o alcance da meta estabelecida e conseqüentemente o alcance da estratégia. Para eles um ponto que facilitou bastante a definição de como conduzir seu trabalho diário foi o fato de cada meta possuir um plano de ações atrelado, com a descrição do que precisaria ser feito para o alcance da meta. Na visão do Entrevistado 12 “[...] as pessoas deixaram de fazer o que elas queriam e passaram a cumprir aquilo que estava sendo apontado como crítico para o negócio.” Já o Entrevistado 13 citou que “[...] os planos e metas trouxeram uma menor subjetividade para os trabalhos diários, pois foram fundamentados em análises e priorizações.”

Porém, para os entrevistados que estavam vinculados a atividades suporte à operação, a relação direta de seu trabalho com a estratégia não era tão evidente. Para esses entrevistados (2, 5, 9, 10) o fato de dar suporte às atividades operacionais é uma evidência de que de alguma forma eles contribuíam para a estratégia anual, porém não conseguiam quantificá-la tão facilmente como o grupo da operação. Como exemplo, o Entrevistado 5 citou que “[...] minha equipe tem como objetivo comprar suprimentos no menor preço possível, buscando assim diminuir os custos da operação e auxiliar no alcance das estratégias.”

Mesmo havendo distinção na percepção dos dois grupos sobre a relação entre a estratégia e o trabalho que eles exerciam na empresa, para a alta administração estes papéis eram bem definidos. Segundo o Entrevistado 4:

Se as pessoas entendessem que a estratégia dos 3 primeiros anos do planejamento era baseada no alcance das metas de produção dentro do custo planejado, ficaria muito evidente que existiria um grupo de pessoas vinculadas à atividade fim, ou seja, à produção de ouro, que tem relação direta com a estratégia, e um outro grupo, que apoiaria esta atividade fim, dando suporte de forma que a empresa se mantivesse operacional e que a atividade fim pudesse ocorrer de forma mais harmônica possível. (ENTREVISTADO 4).

O Entrevistado 1 comenta ainda que “[...] todos tem uma contribuição para o alcance da estratégia anual e que é com o trabalho do dia a dia que essa contribuição é realizada.” Para ele, era fundamental que o grupo vinculado às atividades de suporte à operação estivesse sempre alinhado com as diretrizes estratégicas, para garantir que somente atividades que maximizassem o alcance da

meta fossem realizadas, descartando aquilo que não agregava valor ao negócio. Portanto, era possível identificar quanto cada pessoa na empresa contribuía com a estratégia definida, variando somente a intensidade desta contribuição de acordo com a atividade exercida pela pessoa.

O segundo questionamento feito aos entrevistados era relacionado ao processo de desdobramento da estratégia e definição das metas individuais, buscando avaliar o quão participativo, transparente e efetivo era o processo. Para o Entrevistado 1:

[...] a proposta metodológica do GPD tem como diferencial o processo de desdobramento da estratégia e determinação de metas na organização. Para ele, as análises realizadas de forma fundamentada nas informações disponíveis na empresa, o processo de idas e vindas da negociação das metas e o fato de cada gestor ter uma meta e um plano de trabalho alinhado ao objetivo maior da empresa representaram um salto na gestão da Mineração Dourada. (ENTREVISTADO 1).

Segundo ele, pela primeira vez desde a criação da empresa foi possível ter a oportunidade de discutir e escutar contra argumentações dos seus gerentes operacionais sobre os objetivos propostos para a empresa.

De forma similar ao Entrevistado 1, o Entrevistado 7 cita que:

[...] uma vez apresentada a meta global da empresa para o ano, a diretoria negociou uma primeira meta com os gerentes operacionais de unidade que, na minha visão, serviu como o pontapé inicial para o desdobramento de metas em minha unidade. (ENTREVISTADO 7).

Ainda segundo ele, a diretoria apresentou a lógica utilizada para se chegar à meta proposta e orientou para que ele, com o auxílio da consultoria, preparasse um material similar para negociar com seus subordinados. Conforme dito pelo entrevistado: “O exemplo dado pela diretoria era inquestionável, e ficou evidente que, utilizando-se de fatos e dados, eu poderia ter uma negociação transparente com minha equipe.”

Ainda sobre o assunto, o Entrevistado 12 diz que “[...] nunca havia participado de nenhum trabalho semelhante em minha carreira, e sempre recebia as orientações para meu trabalho do meu superior, sem direito a contestação.” Ainda segundo ele:

Tive a oportunidade e o incentivo para questionar as metas que a chefia me apresentou para 2009, podendo inclusive contar com o apoio da consultoria

para preparar minha análise. Ao envolver meus subordinados para me auxiliar na preparação do material acabei gerando um grande comprometimento da equipe com a meta pactuada. (ENTREVISTADO 12).

Além do desdobramento de metas e definição dos planos de ação realizados na etapa do planejamento, os entrevistados (2, 4 e 9) relataram ainda que na fase de acompanhamento dos resultados, realizada mensalmente em 2009, era evidente o bom trabalho realizado pela operação, que mesmo não alcançando algumas das metas negociadas para o mês, levava para as reuniões análises bem fundamentadas, identificando as causas dos problemas e propondo contramedidas eficazes para combatê-las. Nessas reuniões a alta direção expunha suas percepções e contribuía para os trabalhos. Segundo o Entrevistado 2: “A transparência e a fundamentação técnica dos trabalhos foram decisivos para os bons resultados de 2009.”

Assim, ficou evidenciado nos relatos apresentados que o GPD possibilitou a delegação de responsabilidade para cada elemento chave da empresa, sendo esta responsabilidade condizente com o papel exercido pela pessoa e sua relação com a estratégia definida. Além disso, o GPD permitiu vincular essa responsabilidade (meta) a um plano estruturado de ações que deveriam ser realizadas para suportá-la. E, de forma a sistematizar todo o trabalho, o acompanhamento sistemático do cumprimento do plano verificava quem estava ou não contribuindo para a estratégia e direcionava o olhar dos dirigentes para as atividades críticas do negócio que precisavam de apoio.

4.2.1.3 Avaliação do GPD enquanto instrumento de implementação

Por fim, após os entrevistados responderem sobre a estratégia da empresa e como foi a implementação da mesma, um terceiro grupo de perguntas era realizado com intuito de captar a percepção dos entrevistados sobre o papel do GPD nesse processo. O objetivo desse bloco de perguntas era avaliar como a Mineração Dourada, representada pelos seus entrevistados, compreendia o GPD como um instrumento de implementação de estratégias. As perguntas buscavam capturar dos entrevistados seu entendimento sobre o GPD, o porquê de sua implantação na empresa, como ele foi implantado e os resultados obtidos dessa implantação.

Com relação ao entendimento sobre o GPD o que se percebeu nas respostas foi um alinhamento claro sobre a essência da metodologia. Como exemplo, o Entrevistado 2 entende o GPD como “[...] um sistema de gestão que conduz o estabelecimento de um plano anual da empresa no intuito de se alcançar as metas de sobrevivência definidas no planejamento estratégico.” Já o Entrevistado 14 define o GPD como “[...] uma ferramenta que ajuda na definição de metas e planos de ação de forma que todos estejam orientados para as prioridades da empresa.”

Ainda sobre o entendimento do GPD, os Entrevistados 1 e 4 conseguiram ser mais assertivos que os demais respondentes ao afirmarem que o GPD era uma forma de trabalho que proporcionava dinamismo à empresa a medida que encorajava um diálogo aberto tanto no estabelecimento de metas como na definição de medidas necessárias para alcançá-las, bem como possibilitava uma revisão regular da implementação do planejamento estratégico através do monitoramento contínuo dos resultados e execução das ações propostas. Assim como os entrevistados supracitados, os demais respondentes, cada qual a sua maneira, conseguiram expor o seu entendimento sobre o GPD, de forma bastante alinhada entre eles, demonstrando que a essência da metodologia havia permeado a organização, transmitindo a compreensão do GPD como um instrumento participativo, que delegava autoridades e responsabilidades para os envolvidos no trabalho, com o intuito de facilitar o alcance da estratégia anual definida.

De maneira similar ao ocorrido com a primeira pergunta desse bloco, quando os entrevistados foram questionados sobre o porquê de o GPD ter sido implantado na empresa ficou evidente para o grupo a essência do trabalho. Para os entrevistados (6, 7, 8, 11, 12, 13 e 14) o GPD foi implantado para auxiliar no alcance dos objetivos anuais da empresa, possibilitando, através de um processo participativo, a definição de metas e planos para guiar os trabalhos da operação. Já para os entrevistados (2, 3, 4, 5, 9) o GPD buscava o alinhamento da organização em torno de um objetivo único que era o cumprimento do planejamento estratégico para o alcance da Visão definida para 2013. Segundo eles, o desdobramento da meta anual e o monitoramento de seu cumprimento seriam os fatores diferenciais que justificaram a escolha e implantação do GPD. Completando o exposto, o Entrevistado 1 justifica a implantação como uma forma de se obter foco, comprometimento e controle na empresa em prol do cumprimento do plano estratégico.

Na sequência da entrevista os entrevistados foram questionados sobre como a implantação do GPD ocorreu e os resultados oriundos dessa implantação. Para os entrevistados (2, 5, 7, 10, 11) o processo em 2009 foi muito transparente e participativo, e eles, desde o começo dos trabalhos, sabiam o que deveria ser feito em cada etapa. Segundo o Entrevistado 10:

[...] a reunião inaugural do projeto, reunindo todo o corpo da alta e média direção, com a explanação clara do objetivo para o ano de 2009 e em seguida a apresentação do cronograma de trabalho pela consultoria, deram à equipe a segurança e o direcionamento necessários para o trabalho. (ENTREVISTADO 10).

Já o Entrevistado 7 cita que:

[...] após a reunião de *kick-off* (inaugural) eu fui orientado pela consultoria para a definição da meta para cada uma das minhas gerências, de forma que o conjunto dessas metas, caso fossem cumpridas, garantiria o alcance da minha meta com a diretoria. Além disso eles me apoiaram no processo de negociação com meus subordinados e no processo desses subordinados com seus supervisores. No final do planejamento eu tinha todas as metas definidas na minha equipe e com um grande plano de ação para alcançá-las. (ENTREVISTADO 7).

O Entrevistado 2 comenta que:

[...] as idas e vindas na negociação das metas criaram um comprometimento único na empresa. As metas eram realmente negociadas e pude perceber que algumas vezes as chefias tinham que rever suas posições devido a análises bem fundamentadas apresentadas pelos seus subordinados. A orientação geral era que as metas deveriam ser negociadas para que seus responsáveis se comprometessem com a entrega. Esse foi o diferencial. (ENTREVISTADO 2).

Para o Entrevistado 1 o processo de implantação do primeiro ano atendeu suas expectativas:

[...] conseguimos colocar todos da empresa olhando para a mesma direção. Após as negociações cada um se sentiu responsável pela parte que lhe cabia para alcance do resultado global e se sentiram seguros por ter um conjunto de ações que guiava seus trabalhos do dia a dia. Além disso, mensalmente, eu era capaz de acompanhar todos os resultados propostos, em todos os níveis, podendo direcionar o meu trabalho e dos meus diretores para os assuntos realmente críticos do negócio. Mudamos a forma de gerir a empresa. (ENTREVISTADO 1).

A fase de acompanhamento do GPD também foi relatada pelos entrevistados como um momento bastante profícuo no primeiro ciclo. Segundo os entrevistados (5, 7, 10, 11 e 14) os acompanhamentos realizados mensalmente eram o momento oportuno de discutir os resultados do período com as lideranças e buscar o apoio necessário para rever uma situação adversa. Segundo o Entrevistado 10 “[...] era visível o esforço das áreas em alcançar as metas por eles definidas e utilizavam a reunião com a chefia imediata como forma de buscar a solução em um novo patamar.” O Entrevistado 4 relatou o acompanhamento como o ápice do processo do GPD:

Éramos municiados de informações sobre os trabalhos da operação e percebíamos o esforço da equipe em alcançar as metas. Nas reuniões discutíamos como contornaríamos os problemas encontrados tendo sempre em vista o resultado do ano. (ENTREVISTADO 4).

Quanto aos resultados do GPD, os entrevistados (1, 2, 4, 5, 9 e 10) informaram que o GPD proporcionou uma nova forma de comunicação e alinhamento organizacional em prol dos objetivos críticos da empresa. Com um processo de desdobramento de metas fundamentado em análises e negociações, foi possível delegar responsabilidades para alguns elementos chaves da empresa, que passaram a ter a consciência e a postura de donos daquele negócio (Entrevistados 1 e 4).

Outro ganho bastante valorizado foi a definição de planos de ação para o alcance das metas. Segundo os entrevistados (6, 7, 8, 11, 12, 13 e 14) os planos facilitavam a determinação das prioridades dos trabalhos operacionais, direcionando o esforço dos trabalhadores para as questões críticas.

Foi ressaltado também pelos entrevistados (2, 5, 9 e 10) que o acompanhamento sistemático das ações e metas possibilitou a empresa adotar uma postura mais pragmática com relação ao trabalho, valorizando o planejamento e replanejamento das atividades, fundamentado em fatos e dados. Ainda sobre esse tópico, o Entrevistado 1 diz que “[...] foi possível, pela primeira vez na empresa, compartilhar responsabilidades e ao mesmo tempo ter o conhecimento e visão dos pontos críticos do negócio mês a mês.”

De forma consolidada, os relatos apresentados para o primeiro ciclo do GPD na Mineração Dourada sugerem que o GPD propiciou uma forma de trabalho que

favoreceu o alcance da estratégia anual. O Quadro 3 a seguir resume os principais pontos relatados pelos entrevistados e seus impactos na implementação da estratégia da empresa.

Quadro 3: Evidências coletadas na implantação do GPD – Ano 2009

IMPLANTAÇÃO DO GPD		
FATORES APONTADOS NA LITERATURA COMO FACILITADORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	ETAPAS E PROPOSIÇÃO DO GPD PARA RESPONDER AOS FATORES APONTADOS COMO FACILITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	EVIDÊNCIAS APRESENTADAS PELOS ENTREVISTADOS DA CONTRIBUIÇÃO DO GPD PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS 1º CICLO GPD - ANO 2009
Comunicação da Estratégia	ETAPA A - FOCO Definição e apresentação da meta global anual da empresa pela alta direção.	1) Realização da Reunião de Kick-off: Apresentação da meta global para a empresa. 2) Visitas da alta administração as unidades operacionais: divulgação da estratégia anual. 3) Divulgação do cumprimento da estratégia nos acompanhamentos mensais.
Comunicação da Estratégia	ETAPA P - ALINHAMENTO 1) Utilização do Catchball para desdobramento e negociação de metas em toda organização. 2) Utilização de sessões de elaboração de planos de ação que darão suporte ao cumprimento das metas e guiarão os trabalhos na empresa.	1) Negociação da metas entre chefia e subordinados em todos os níveis organizacionais: para áreas fins e de suporte à operação. 2) Metas desdobradas definindo a contribuição de cada um para a realização da estratégia. 3) Metas definidas baseadas em análises fundamentadas nos dados disponíveis em cada área. Meta condizente com a realidade. 4) Realização de sessões de elaboração dos planos de ação: participação de equipes guiadas pela meta negociada. 5) Planos e metas divulgados e acordados em todos os níveis da organização.
Alinhamento Organizacional		
Definição de objetivos e responsabilidades		
Definição de objetivos e responsabilidades	ETAPA D - INTEGRAÇÃO 1) Execução dos planos de ação elaborados. 2) Acompanhamento sistemático da execução dos planos e do alcance das metas negociadas.	1) Acompanhamento sistemático do cumprimento dos planos realizados em todos os níveis da empresa: dos supervisores ao presidente, mensalmente. 2) Realização de sessões de brainstorming para identificar causas que estivessem impedindo o alcance da meta: identificação de causas e definição de ações de bloqueio. 3) Cronograma de reuniões executado à risca em todos os níveis.
Controle e acompanhamento da implantação		
Controle e acompanhamento da implantação	ETAPA C - REVISÃO 1) Disseminação das melhores práticas a serem padronizadas na empresa. 2) Reflexão dos resultados alcançados no ciclo atual para planejamento do próximo ciclo do GPD.	Não foram levantadas evidências sobre essa etapa.

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 2° Ciclo do GPD - Ano 2010

De forma a permitir uma melhor análise do segundo ano do GPD é fundamental contextualizar dois fatores que influenciaram os trabalhos no ano de 2010, sendo o primeiro a aquisição de uma nova área exploratória pela empresa e o segundo a ausência da consultoria na condução dos trabalhos.

Com relação ao primeiro fator, o Entrevistado 1 contextualiza a situação ao expor que:

[...] 2009 foi um ano bastante profícuo para a empresa, e o cumprimento de seus objetivos nos três primeiros trimestres do ano trouxe de volta a atenção do mercado para ela. Neste período, duas situações distintas aconteceram: primeiro, em meados de setembro, a empresa passou por um possível processo de aquisição por um grupo peruano, o que desviou toda a atenção da alta direção para o assunto. Nós fundadores acreditávamos no crescimento da empresa e após alguns estudos rejeitamos a proposta feita pelos peruanos. Porém, a proposta serviu de gatilho para que discutíssemos o Planejamento Estratégico elaborado em 2008, o que culminou na antecipação de algumas estratégias de aquisição previstas em 2012 para o fim de 2009. (ENTREVISTADO 1).

Na visão do Entrevistado 1, a empresa deveria crescer rapidamente para evitar novas ofertas de compra conseguindo assim maior longevidade para o negócio. Deste modo, a aquisição de uma nova área exploratória foi realizada e a construção de um novo polo explorador foi iniciada. As peculiaridades do novo projeto desviaram o foco de atenção da alta direção e resultou no distanciamento do acompanhamento da execução das estratégias no fim de 2009 e início de 2010.

Complementando o Entrevistado 1, para os Entrevistados (2 e 4) os acontecimentos do ano de 2010 foram consequência da antecipação de aquisições previstas para 2012. A área adquirida estava geograficamente distante da matriz da Mineração Dourada (a nova área se situa no Maranhão), o que era uma situação totalmente atípica para os gestores da empresa, que se acostumaram a fazer a gestão próximo às suas unidades. Alia-se a este fato uma série de questões ambientais (como, por exemplo, a realocação de uma tribo indígena da região e a desapropriação de famílias ribeirinhas) que eram eventos totalmente novos e nunca antes tratados pela alta direção, que exigiram uma maior ausência dos mesmos. A própria amplitude do novo projeto exigiu que pessoas ligadas à operação (atuantes em Minas Gerais) desviassem o foco de seus trabalhos a favor dos estudos da nova área, impactando diretamente nos resultados de 2010. Assim, a alta direção da

empresa acabou desviando seu olhar dos trabalhos em andamento do GPD, o que comprometeu, na visão dos entrevistados, o resultado de 2010. Sobre esse ponto, o Entrevistado 2 comenta que:

[...] além de aumentarmos o escopo do negócio, agora estávamos trabalhando distantes da nossa matriz. Lidávamos com situações desconhecidas que exigiam dedicação dos membros mais experientes do time, o que desfocou a atenção da alta direção das unidades que já estavam em operação. (ENTREVISTADO 2).

Além da baixa participação da alta direção outro fator que influenciou a percepção negativa do segundo ciclo do GPD foi a condução do processo feita exclusivamente por um grupo interno de trabalho e não mais com a presença da consultoria. Segundo os relatos, a equipe interna ainda se apresentava despreparada para o assunto, muitas vezes não conseguindo responder aos questionamentos feitos nas reuniões (Entrevistados 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14). Além da pouca experiência, a juventude da equipe que comandava o processo fortaleceu o aspecto de inexperiência no tratamento do assunto (Entrevistados 5 e 10). Para o Entrevistado 7 “[...] ficava evidente que ele [Coordenador interno do GPD] não estava preparado para lidar com o processo [GPD] quando o questionávamos e ele não consegui dar uma resposta adequada para nossas dúvidas.”

Assim, o distanciamento da alta direção e a condução dos trabalhos feita por uma equipe interna que não havia internalizado a metodologia do GPD foram apresentados como catalisadores do resultado ruim ocorrido em 2010 e impediram que o GPD fosse aplicado em sua plenitude. A seguir são apresentados os dados do ciclo de 2010 vis-à-vis ao ciclo de 2009 para cada um dos blocos de perguntas realizadas nas entrevistas. Com esse formato de apresentação dos dados busca-se visualizar a implementação da estratégia de forma comparativa.

4.2.2.1 Compreensão da Estratégia

Para o primeiro bloco de perguntas, quando se discutia a comunicação das estratégias anuais e o seu cumprimento, foi relatado pelos entrevistados (2, 4, 5, 7, 10, 11, 13 e 14) um grande desnível entre a comunicação realizada no ano de 2010 quando comparada a de 2009, causado pela menor presença da alta direção no processo que, ao não se envolver como no ano anterior, acabou deixando

transparecer um descaso sobre o assunto (Entrevistados 7, 9, 11, 13 e 14). A menor presença também foi citada por outros entrevistados (Entrevistados 2, 3, 4, 5 e 10), porém justificada pelo desvio de foco do Vice Presidente e da alta direção para novos negócios. Nas palavras do Entrevistado 7 “[...] nós ficamos sem saber se ocorreriam os mesmos eventos de 2009 em 2010. Toda a unidade ficou na expectativa da ida dos diretores e na comunicação da meta anual, mas nada aconteceu.” Já o Entrevistado 4 complementa o apresentado citando que:

[...] não paramos para revisar o plano estratégico e não sabíamos se deveríamos divulgar o que estava pré-estabelecido para 2010 uma vez que antecipamos alguns eventos de 2012. O momento era de iniciar os trabalhos na nova área adquirida e fomos displicentes com as unidades que já estava em operação. (ENTREVISTADO 4).

Já o Entrevistado 9 aponta seu despreparo para lidar com a situação:

[...] em 2009 não vivenciamos tal situação. Eu tinha um cronograma de atividades passado pela consultoria que previa a divulgação da meta anual na reunião inaugural do GPD do ano, mas nada aconteceu e não estávamos preparados para lidar com isso, não tínhamos um plano B. (ENTREVISTADO 9).

Com relação ao cumprimento das estratégias, na visão da alta direção (Entrevistados 1, 2, 3 e 4) o ano de 2009 alcançou a estratégia prevista e o ano de 2010, apesar de se manter na direção correta, ficou aquém do patamar de resultados esperado. Segundo o Entrevistado 1: “Alteramos o planejamento estratégico, não avaliamos os impactos de nossas ações e fomos penalizados pelo mercado.” Para o Entrevistado 3 a proposta de crescimento da empresa divulgada ao mercado para 2010 criou uma grande expectativa nos acionistas, que acompanhavam de perto cada passo da empresa, e foram rígidos na penalização do não alcance do resultado anual: “[...] o mercado só esperava que cumpríssemos o que prometemos. Quando mostramos que não conseguiríamos quebramos uma relação de confiança que havia sido criada nos últimos 5 anos.”

Para o ano de 2010 os dados levantados nas entrevistas indicam que a estratégia e a meta anual não foram corretamente divulgadas, apontando como fator causador de tal fenômeno a ausência da alta direção no processo. Tal ausência pode ser constatada pela não realização da reunião anual inaugural do GPD

(reunião de *kick-off*) e também pela ausência dos diretores nas unidades operacionais para a comunicação da estratégia.

4.2.2.2 Implementação da Estratégia

No segundo bloco de perguntas buscava-se avaliar como a estratégia era transformada em metas, buscando entender o processo de desdobramento da estratégia em metas individuais e em planos de ação. Nesse quesito percebeu-se também uma divergência das percepções para os anos de 2009 e 2010, comuns a todos os entrevistados que participaram dos dois ciclos. Segundo os entrevistados (2, 4, 5, 7, 10, 13) as negociações de meta não foram realizadas em sua plenitude e o fato da alta direção ter ficado ausente no processo, propiciou um desdobramento *top-down*, sem contra argumentações, onde as poucas análises realizadas não foram levadas em consideração. Para os entrevistados (11, 13 e 14) a equipe interna do GPD não conseguiu suportá-los com análises adequadas e, alinhado ao fato de que suas chefias também receberam metas “empurradas”, ficava praticamente impossível o processo de negociação. Para agravar ainda mais a situação, os entrevistados (2, 4 e 9) relataram que as áreas operacionais elaboravam planos de trabalho mesmo sabendo que estes não seriam suficientes para o alcance das metas. Segundo o Entrevistado 9:

Como as metas foram mal negociadas, ou às vezes, nem negociadas eram, não existia uma base fundamentada para a elaboração dos planos de ação [...] o que eles [gestores das unidades] faziam era criar um plano qualquer, que mais tarde vimos que não resultou em nada, só para dizer que estavam seguindo a metodologia do GPD. (ENTREVISTADO 9).

O Entrevistado 1 complementa o exposto ao dizer que:

[...] na minha visão, a empresa cometeu um erro com a saída prematura da consultoria no ciclo de 2010 e a equipe interna não teve condições de conduzir os trabalhos da mesma forma, gerando análises superficiais e planos pouco fundamentados. (ENTREVISTADO 1).

Ainda segundo os entrevistados (2, 4 e 9), em 2010, com a alta direção ausente, e com a operação com uma base de metas e planos fragilizados, as reuniões mensais de acompanhamento se transformaram em sessões de justificativas, sem análises apropriadas, não havendo praticamente contribuição

nenhuma dos participantes e, cada vez mais, tendo menos participantes, chegando a meses em que a reunião não era realizada. Tal fato só foi contornado no fim do terceiro trimestre de 2010, quando a alta direção identificou que o resultado anual não seria alcançado e propôs uma revisão das metas de 2011, de forma a obter resultados mais realistas e se prontificando a acompanhar de perto a execução das estratégias.

O Entrevistado 11 resume a situação ao expor que:

[...] já imaginávamos que o processo conduzido da forma que foi não daria certo. Não tínhamos praticamente nenhuma análise para definir nossa meta, e o pouco que tinha nem era olhado pela chefia. Meus operadores ficaram descrentes no processo e não consegui obter deles ações que melhorariam nosso resultado, mesmo sabendo que a meta seria de difícil alcance. Como não ocorreu nenhuma negociação, eles não acreditavam nos valores propostos, não definiram ações apropriadas e o acompanhamento improdutivo foi mera consequência de todos os erros cometidos. (ENTREVISTADO 11).

Uma vez que a estratégia anual não foi corretamente comunicada, os relatos da entrevista evidenciaram que tal efeito negativo se propagou no cumprimento da metodologia do GPD. Percebe-se pelos relatos que o desdobramento de metas foi feito de forma bastante inadequada e pouco fundamentada. Tal fato implicou em uma elaboração de planos de ação pobres, que não auxiliaram a empresa a direcionar seus trabalhos para o alcance da estratégia e não serviram de base para o acompanhamento sistemático dos resultados, impactando diretamente no alcance da estratégia anual.

4.2.2.3 Avaliação do GPD enquanto instrumento de implementação

Para finalizar, o terceiro bloco de perguntas buscava compreender o GPD como um instrumento de implementação de estratégias. Os entrevistados foram questionados sobre como a implantação do GPD ocorreu e os resultados oriundos dessa implantação e percebeu-se uma ruptura entre o grupo de entrevistados em função da participação em um ou dois ciclos de implantação.

Para os entrevistados do grupo que participou somente do segundo ciclo (ano 2010) a implantação não respeitou aos princípios básicos propostos pela metodologia, que deveria buscar o desdobramento de metas através de negociação entre as partes envolvidas e a elaboração de planos consistentes para alcançá-las.

Segundo relato do Entrevistado 6 “[...] algumas das metas da alta direção não eram factíveis e não tivemos oportunidades de sequer contra argumentá-las.” O Entrevistado 8 corrobora com o entrevistado 6 ao dizer que “[...] a sensação foi estar sem ação, pois não conseguíamos apoio e orientação da coordenação do GPD para determinar como deveríamos proceder naquele momento.” Segundo estes mesmos entrevistados, a consequência foi a definição de metas impostas e não acordadas pela equipe e conseqüentemente a elaboração de planos de ação superficiais.

O Entrevistado 3 complementa o exposto afirmando que “[...] cheguei no auge da negociação e tinha a missão de executar o planejamento da forma menos traumática possível. Mas não tive meios para tal, eu estava desamparado de todos os lados.” Ainda segundo ele, a equipe interna do GPD não tinha experiência para lidar com uma situação diferente da vivenciada em 2009: “[...] estávamos vivendo uma crise na aplicação da metodologia do GPD e eles não estavam aptos para lidar com o momento.”

O Entrevistado 10 compara o ano 2009 com o de 2010 dizendo que:

[...] no ano de 2009 ocorreu todo um processo de negociação, e no ano seguinte eu já recebi uma proposta de meta, não sabia quando os eventos aconteceriam e quando fui dar conta já estavam me cobrando por um resultado para o qual nem um plano de ação eu tinha. (ENTREVISTADO 10).

De forma similar o Entrevistado 7 comenta que:

Já no ano seguinte (2010) eu não tive a oportunidade de negociar formalmente com minha equipe, eles já haviam recebido uma meta sem que eu tivesse analisado e nenhum plano foi feito em conjunto com meu time para seu alcance. Aí você sabe o que aconteceu não é, já começamos o ano perdendo o jogo. (ENTREVISTADO 7).

Uma vez que as metas não foram acordadas e os planos não foram devidamente definidos, o acompanhamento dos resultados ficou muito prejudicado, e, na visão dos entrevistados (2 e 10) as reuniões de diretoria, que a cada mês iam se esvaziando mais, chegaram ao ponto de não serem realizadas em alguns meses. Os entrevistados (6, 7 e 8) reforçam o exposto ao afirmarem que gastavam mais tempo tentando justificar os desvios de suas metas inapropriadas nas reuniões para a alta direção do que efetivamente buscando os melhores resultados para o negócio. Segundo o Entrevistado 8:

[...] nossos subordinados não tinham uma referência de trabalho, a meta era alterada todo mês, não tínhamos um plano consistente de ações e as supervisões faziam o que bem entendiam no dia a dia. Eu não conseguia desdobrar uma meta não factível para meus gerentes e acabamos criando uma realidade paralela no negócio, consumindo grande parte do nosso trabalho para conciliar esses dois mundos. (ENTREVISTADO 8).

Os próprios responsáveis internos pela propagação do GPD, os entrevistados (4 e 9), afirmaram que tiveram dificuldades na realização do segundo ciclo do GPD em parte pela ausência efetiva da alta direção e em parte por acreditarem que estavam aptos para gerir tal processo. Segundo o Entrevistado 9:

[...] a metodologia do GPD não é complexa, e sua implantação também não deveria ser, o problema foi que não obtive o apoio necessário da alta direção quando precisei, como por exemplo na realização da reunião inaugural do projeto, ou na comunicação da estratégia do ano. Nem mesmo a definição da meta global foi apresentada para os gerentes de unidade, e, mesmo que eu tivesse o valor definido, não teria o mesmo impacto de uma apresentação feita pela alta direção. Além disso, também ocorreram trocas de vários gestores na empresa no ano de 2009, sendo que os novos não tinham vivenciado o primeiro ciclo do GPD, prejudicando os trabalhos. E por fim, o fato de termos vivenciado um início de ano atípico em 2010, invalidou todo o cronograma e sequência de trabalhos apresentados pela consultoria em 2009. (ENTREVISTADO 9).

O Entrevistado 4 complementa:

[...] fomos displicentes ao acreditar que estávamos prontos para executar todo o processo sem a consultoria, não tínhamos vivenciado adversidades e não sabíamos como contorná-las. Além disso, os novos rumos que o negócio havia tomado no fim de 2009 potencializaram os erros do planejamento ocorridos. (ENTREVISTADO 4).

O Entrevistado 1 assume parte da responsabilidade do ocorrido ao dizer que:

[...] realmente no segundo ano deixamos muito a desejar. Estive ausente com alguns de meus diretores, tentei delegar uma difícil tarefa para um diretor recém contratado e, além disso, abrimos mão da consultoria para o trabalho do GPD que eu fora informado que estávamos prontos para fazer. A consequência foi um planejamento inadequado que tentamos consertar ao longo de 2010 com muita dificuldade. (ENTREVISTADO 1).

A conclusão de toda a sequência de entrevistas e das divergências encontradas pode ser resumida na fala do Entrevistado 1:

[...] fomos assertivos na escolha do GPD e conseguimos, mesmo que temporariamente, colher os bons frutos do trabalho. Acredito que falhamos quando atropelamos nosso planejamento estratégico e antecipamos algumas estratégias, sem analisar os riscos pertinentes de tal ação. Acredito que aprendemos com nossos erros, pagamos e estamos pagando o preço por tal decisão. Espero que ainda esse ano possamos redirecionar os trabalhos do GPD de forma a reenquadrar toda empresa no caminho para alcançarmos nossa Visão em 2013. (ENTREVISTADO 1).

Consolidando todo exposto nesta seção, pode-se verificar que a aplicação do GPD pela Mineração Dourada no segundo ano não foi efetiva, tendo em vista o não alcance do resultado anual pela empresa. Segundo os entrevistados, a aplicação da metodologia em sua plenitude foi influenciada negativamente pelo despreparo da equipe interna do GPD, que não havia internalizado o conhecimento transmitido pela consultoria no ano anterior, e pela fraca liderança exercida pela alta direção com relação ao GPD, estando ausente dos momentos críticos do processo. Tais fatores desencadearam um ciclo negativo de trabalhos, ocasionando um desdobramento de metas e planos falhos e conseqüentemente prejudicando o acompanhamento sistemático dos resultados.

Para efeito comparativo, o Quadro 4 a seguir resume os pontos citados pelos entrevistados comparando os dois momentos distintos vivenciados pela empresa (nos dois ciclos do GPD). Podem-se observar quais fatores favoreceram ou não a implantação da estratégia ao se aplicar o GPD na Mineração Dourada.

Quadro 4: Evidências coletadas na implantação do GPD – Ano 2010

IMPLANTAÇÃO DO GPD			
FATORES APONTADOS NA LITERATURA COMO FACILITADORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	ETAPAS E PROPOSIÇÃO DO GPD PARA RESPONDER AOS FATORES APONTADOS COMO FACILITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	EVIDÊNCIAS APRESENTADAS PELOS ENTREVISTADOS DA CONTRIBUIÇÃO DO GPD PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS 1º CICLO GPD - ANO 2009	EVIDÊNCIAS APRESENTADAS PELOS ENTREVISTADOS QUE DESFAVORECERAM A UTILIZAÇÃO DO GPD PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS 2º CICLO GPD - ANO 2010
Comunicação da Estratégia	ETAPA A - FOCO Definição e apresentação da meta global anual da empresa pela alta direção.	1) Realização da Reunião de Kick-off: Apresentação da meta global para a empresa. 2) Visitas da alta administração às unidades operacionais: divulgação da estratégia anual. 3) Divulgação do cumprimento da estratégia nos acompanhamentos mensais.	1) Não ocorreu a reunião de Kick-off para apresentação da meta global de 2010. 2) Não ocorreram visitas da alta administração às unidades operacionais.
Comunicação da Estratégia	ETAPA P - ALINHAMENTO 1) Utilização do Catchball para desdobramento e negociação de metas em toda organização. 2) Utilização de sessões de elaboração de planos de ação que darão suporte ao cumprimento das metas e guiarão os trabalhos na empresa.	1) Negociação da metas entre chefia e subordinados em todos os níveis organizacionais: para áreas fins e de suporte à operação. 2) Metas desdobradas definindo a contribuição de cada um para a realização da estratégia. 3) Metas definidas baseadas em análises fundamentadas nos dados disponíveis em cada área. Meta condizente com a realidade. 4) Realização de sessões de elaboração dos planos de ação: participação de equipes guiadas pela meta negociada. 5) Planos e metas divulgados e acordados em todos os níveis da organização.	1) A negociação de metas ou não ocorreu ou era feita <i>TOP-DOWN</i> . 2) Poucas análises foram utilizadas para determinação das metas. 3) As metas definidas chegavam prontas para as áreas e muitas vezes não condizentes com a realidade da operação. 4) Poucos planos de ação foram elaborados. 5) Planos elaborados sob metas impostas não refletiam o ataque à causa raiz dos problemas: ações sem efeito.
Alinhamento Organizacional			
Definição de objetivos e responsabilidades	ETAPA D - INTEGRAÇÃO 1) Execução dos planos de ação elaborados. 2) Acompanhamento sistemático da execução dos planos e do alcance das metas negociadas.	1) Acompanhamento sistemático do cumprimento dos planos realizados em todos os níveis da empresa: dos supervisores ao presidente, mensalmente. 2) Realização de sessões de brainstorming para identificar causas que estivessem impedindo o alcance da meta: identificação de causas e definição de ações de bloqueio. 3) Cronograma de reuniões executado à risca em todos os níveis.	1) Acompanhamento sistemático do cumprimento dos planos não era realizados em todos os níveis da empresa. 2) Nas reuniões de diretoria se levavam justificativas para os desvios e nenhuma análise efetiva. 3) Cronograma de reuniões falho, muitas vezes não ocorrendo as reuniões de diretoria. 4) Reuniões pouco produtivas pois os números apresentados eram diferentes dos praticados: realidades paralelas.
Definição de objetivos e responsabilidades			
Controle e acompanhamento da implantação	ETAPA C - REVISÃO 1) Disseminação das melhores práticas a serem padronizadas na empresa. 2) Reflexão dos resultados alcançados no ciclo atual para planejamento do próximo ciclo do GPD.	Não foram levantadas evidências sobre essa etapa.	Não foram levantadas evidências sobre essa etapa.
Controle e acompanhamento da implantação			

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Discussão dos resultados da pesquisa

Nas seções anteriores ficou evidenciada a dissonância da aplicação do GPD entre os anos de 2009 e 2010 na Mineração Dourada. Os relatos das entrevistas apontaram uma série de elementos que contribuem ou desfavorecem a metodologia do GPD como facilitadora da implementação de estratégia. O Quadro 4 apresentado anteriormente consolidou todas as percepções captadas das entrevistas e que são, nessa seção, analisadas sob a ótica da literatura dos temas pesquisados.

Os pesquisadores sobre o tema implementação de estratégias, dentre eles Kotter (1995), Noble (1999; 1999b), Raps (2005), Hrebiniak (2006) e Brenes, Mena e Molina (2008), têm apresentado em seus estudos uma preponderância de quatro dimensões facilitadoras deste processo, sendo elas: (i) a comunicação da estratégia; (ii) o alinhamento organizacional em prol da estratégia; (iii) a definição de objetivos e responsabilidades na organização, e (iv) o controle e acompanhamento da implementação da estratégia. Buscou-se então nesta pesquisa avaliar se o GPD seria capaz de tratar cada uma das dimensões elencadas e potencializar a implementação de estratégias.

A primeira dimensão analisada foi a comunicação da estratégia. Para autores como Noble (1999b) e Raps (2005) a comunicação é percebida como um instrumento que proporciona transparência ao processo de implementação e é capaz de capturar a atenção dos envolvidos para as mudanças propostas pela empresa.

A partir da pesquisa realizada pode-se confirmar que em 2009 o GPD supriu a necessidade apresentada de comunicação da estratégia, uma vez que, segundo os relatos, tanto a reunião inaugural do projeto (*Kick-off*) como as idas da diretoria às unidades operacionais, foram momentos de ampla discussão sobre o assunto. A presença da consultoria estimulou um ambiente de discussão do tema na empresa e o mesmo era constantemente retomado nas reuniões de acompanhamento mensais. Tais fatos estão coerentes com a proposta da metodologia do GPD da qual autores como Butterworth e Witcher (2001), Campos (2004) e Witcher e Chau (2007), citam que o tratamento dado pelo GPD à dimensão comunicação estaria presente nas etapas de Foco (A) e Alinhamento (P) onde aconteceria a definição das prioridades anuais da empresa pela alta direção e seu comunicado a toda organização.

Pôde-se verificar também que existe uma dependência do GPD em relação à alta direção no momento da comunicação das estratégias. Mesmo que a metodologia proporcione os meios para tal comunicação, a figura humana, neste caso representada pelos componentes da alta direção, potencializou a efetiva comunicação no primeiro ciclo. Porém, a ausência da alta direção no segundo ciclo foi apontada como uma das causas do desconhecimento e falta de clareza dos objetivos da empresa pelos entrevistados. Hrebiniak (2006) trata a comunicação como um elemento importante no compartilhamento das informações durante o processo de implementação, sendo esse compartilhamento vital dentro da atividade de coordenação dos esforços relativos à implementação. O autor ainda enfatiza o papel crítico da liderança do executivo principal nesse processo. Complementando o exposto, Hambrick e Cannella (1989) abordam a importância da existência de uma liderança que atue fortemente na busca do comprometimento dos diversos níveis da organização, de forma a obter a aceitação das diversas partes interessadas para as mudanças necessárias propostas pela estratégia.

De acordo com as entrevistas e as teorias apresentadas nesta dissertação é possível concluir que a metodologia do GPD é capaz de fornecer elementos que propiciam uma efetiva comunicação da estratégia, facilitando sua implementação. Porém, tais elementos estão intimamente ligados a atuação exercida pela liderança da empresa, que deve demonstrar a importância do tema e o esforço necessário a ser realizado para os demais membros da organização.

A segunda dimensão analisada foi o alinhamento organizacional em prol da estratégia. Bourgeois e Brodwin (1984), Kotter (1995) e Brenes, Mena e Molina (2008) apontam tal dimensão como necessária para criar um senso de urgência coletivo e um direcionamento de esforços em prol da estratégia. Segundo esses autores, a convergência das pessoas através do realinhamento de suas atividades do dia a dia em função da estratégia definida evitaria que esforços desnecessários fossem despendidos em atividades que não auxiliassem a empresa no alcance de sua estratégia.

Para essa dimensão, a proposta do GPD estaria contemplada nas etapas de Alinhamento (P) e Integração (D), conforme apresentado por Akao (1997), Kondo (1998), Sussland (2002) e Campos (2004). Segundo esses autores, o processo do *catchball* proporcionaria um diálogo amplo entre as pessoas da empresa, com o propósito de obter um alinhamento de todos a favor dos objetivos essenciais do

negócio. É também durante o *catchball* que são definidas as ações necessárias para o alcance da estratégia e que guiarão os trabalhos do dia a dia na empresa.

A partir das entrevistas pôde-se verificar que, para o primeiro ciclo, o GPD proporcionou o alinhamento da organização em prol da estratégia anual ao realizar o desdobramento da meta e a definição de planos de ação. Segundo os entrevistados, os planos orientavam as pessoas para que fosse cumprido aquilo que era apontado como crítico ao negócio. Além disso, caso os planos fossem cumpridos e não proporcionassem o resultado esperado, uma sessão de brainstorming era realizada com os responsáveis pelas ações para identificar o que mais precisaria ser feito, ou o que deveria ser modificado em seu trabalho, para que as metas fossem alcançadas. Tais ações tem respaldo na teoria, já que segundo Kondo (1998), o fato do processo do *catchball* permear toda a organização faz com que as pessoas envolvidas tenham a percepção de que são levadas em consideração pela alta direção e, em troca, fazem os esforços necessários para eliminar, no seu trabalho diário, os fatores que a impedem de contribuir para o alcance da estratégia.

Porém, a pesquisa também mostrou que um desdobramento de metas realizado inadequadamente pode proporcionar a criação de planos ineficazes, o que compromete o alinhamento da organização. Tal fato pôde ser observado no segundo ciclo do GPD no momento em que os gestores, descrentes das metas estabelecidas para eles, começaram a elaborar planos de ação sem fundamentação e que não levaram a empresa ao resultado desejado. Hrebiniak (2006) destaca a importância da existência de um plano claro e delineado para a implementação da estratégia, contendo o detalhamento dos passos necessários à execução, em que conste quem faz o quê, quando e de que forma. Sem isso, pode ocorrer descoordenação e surgirem iniciativas conflitantes com o propósito da estratégia.

Assim, o GPD se mostrou capaz de alinhar a organização para que todos estejam focados na estratégia almejada, utilizando para tal de planos de ação que orientam as atividades do dia a dia. Deve-se ressaltar que tal alinhamento está diretamente relacionado com o quão apropriado foi o plano elaborado, que depende de metas bem estipuladas e do conhecimento dos envolvidos na elaboração do plano de ação.

A terceira dimensão analisada foi a definição de objetivos e responsabilidades na organização. Para Noble (1999b), Raps (2005) e Brenes, Mena e Molina (2008) a definição de objetivos claros cria o senso de comprometimento nas pessoas com a

estratégia definida e reduz a imprecisão com relação às atribuições de cada pessoa. Segundo os autores, objetivos claros proporcionam uma melhor coordenação e cooperação nos trabalhos, propiciando uma melhor implementação de estratégia.

Sobre esta dimensão, os relatos da pesquisa em 2009 apontam que o processo de desdobramento de metas fundamentado em análises e negociações gerou um ambiente de credibilidade e comprometimento com a estratégia. A definição da meta baseada em análises permitiu que cada envolvido no processo recebesse uma parcela adequada de responsabilidade para o alcance da estratégia da empresa, e tal fato fez com que as pessoas adotassem uma postura de donos do negócio. Além disso, os gestores passaram a ter uma maior assertividade na gestão de suas equipes, pois como sua meta era uma composição das metas de seus subordinados, eles passaram a atuar diretamente no auxílio daqueles que não alcançavam o resultado.

Os relatos apresentados para o primeiro ciclo do GPD confirmam o exposto na literatura por Tennant e Roberts (2001), Sussland (2002) e Campos (2004) que apontam o *catchball* como instrumento do GPD para a definição de objetivos na empresa. Para eles, a transparência e a interação do processo de definição e negociação de metas gera um ambiente de confiança para os envolvidos, pois estes percebem que receberam um desafio condizente com suas capacidades, e que de uma forma explícita poderão contribuir para o alcance do resultado global da empresa. Tal ambiente proporcionaria uma maior identificação e predisposição para contribuir com a execução da estratégia.

O contraexemplo ocorreu no segundo ciclo, onde o processo de definição de metas não respeitou a metodologia proposta pelo GPD, não se utilizando de análises para a definição das metas, não permitindo contra argumentações e muitas vezes impondo a proposição da chefia aos subordinados. Os relatos apontam como causas desse fenômeno: o fato do desdobramento não ter iniciado com a meta global da empresa, as falhas de comunicação ao longo do processo, o suporte ineficiente proporcionado pela equipe interna da empresa que liderava o GPD e a pouca importância dada pela alta direção ao trabalho (na percepção de alguns entrevistados). Campos (2004) ressalta que é de fundamental importância que o *catchball* seja um processo participativo e transparente realizado com base em fatos e dados disponíveis na empresa e com a presença de pessoas que possam contribuir para o alcance dos resultados para que ele alcance sua real efetividade.

Percebeu-se na pesquisa que o GPD é capaz de atribuir objetivos e responsabilidades na organização de forma que cada envolvido no processo de implementação contribua com uma parte para o alcance do objetivo maior da empresa. Porém, viu-se que é essencial que o processo de definição de tais objetivos seja feito de forma consensual, negociada e principalmente fundamentada em fatos e dados para permitir um processo menos subjetivo.

E concluindo a análise, a quarta dimensão avaliada foi o controle e acompanhamento da implementação da estratégia. Neste ponto, Kotter (1995), Kaplan e Norton (1996), Hrebiniak (2006) e Brenes, Mena e Molina (2008) citam o controle e acompanhamento como um meio pelo qual a empresa é capaz de mensurar seu desempenho, antecipar tendências, gerar mecanismos de correção de rumo e propiciar a aprendizagem organizacional de forma a compreender o que favoreceu ou não a implementação da estratégia.

Para o ciclo de 2009 as evidências apresentadas pelos entrevistados confirmam a correta resposta do GPD para tratar a dimensão controle e acompanhamento. Conforme os relatos, nas reuniões de acompanhamento realizados em todos os níveis da estrutura, eram possíveis de se identificar os principais pontos que estavam impactando o alcance das metas e conseqüentemente da estratégia, e que novas ações deveriam ser tomadas para corrigir o rumo. Os entrevistados relataram também que como o momento contava com a participação de todos (da operação à direção) era possível que cada um desse uma contribuição, adequada a seu nível, para o alcance da estratégia. Além disso, a frequência mensal das reuniões não permitia que as pessoas perdessem o foco naquilo que a empresa apontava como crítico, reforçando ainda mais a busca pela estratégia proposta.

Tais relatos estão em concordância com o apresentado por Tennant e Roberts (2001), Witcher (2003) e Campos (2004) como proposta do GPD para tratar a dimensão analisada. Segundo esses autores, as etapas de Integração (D) e Revisão (C) do GPD contemplariam o controle constante dos planos e resultados fornecendo subsídios para se identificar que fatores impedem o alcance da estratégia e onde a empresa deveria concentrar seus esforços para resolvê-los. Além disso, as reuniões de acompanhamento seriam o momento oportuno para reforçar a importância e adesão das pessoas à estratégia da empresa bem como

aproveitar a presença dos envolvidos para divulgar as melhores práticas de trabalho que estão influenciando positivamente no alcance da estratégia.

Observou-se também que o controle e acompanhamento são uma consequência direta da etapa do *catchball*. Conforme relatado para o ano de 2010, uma vez que as metas e planos não foram bem definidos, ocorreu uma descaracterização das reuniões de acompanhamento, onde só eram apresentadas justificativas para os desvios, e não mais análises e contramedidas, o que levou ao desinteresse das pessoas em participar de tal evento colocando a empresa à deriva em relação a seus objetivos. Hrebiniak (2006) considera que os sistemas de controle proveem às organizações a realimentação necessária para permitir os mecanismos de correção, facilitando o aprendizado e a mudança. Esse *feedback* é essencial, tendo em vista que a execução da estratégia é um processo adaptativo. No momento em que o acompanhamento perdeu a importância a empresa deixou de corrigir os rumos da implementação da estratégia, ocasionando no não alcance da mesma em 2010. Além disso, a empresa desperdiçou um momento de aprendizagem, pois conforme afirmado por Kaplan e Norton (1996), os sistemas de controle permitem a avaliação permanente do desempenho, permitindo à organização aprender e aprimorar sua estratégia.

De todo o exposto neste capítulo é possível concluir que a metodologia proposta pelo GPD é capaz de proporcionar uma maior efetividade na implementação de estratégias em uma empresa. Tal afirmação está evidenciada nos relatos e resultados observados no primeiro ciclo do GPD na Mineração Dourada. Porém, como foi possível analisar a aplicação da metodologia em dois ciclos é prudente afirmar que tal conclusão está condicionada a algumas restrições observadas.

A primeira condicionante está relacionada ao papel da liderança da empresa e a sua efetiva capacidade de influenciar as pessoas em prol das mudanças necessárias para o alcance da estratégia. Tal fato ficou evidenciado pela discrepância dos resultados obtidos nos dois anos em função da presença atuante ou não da liderança. Portanto, a efetividade do GPD está atrelada a uma participação ativa da liderança.

A segunda condicionante observada está vinculada à presença de uma consultoria externa na condução dos trabalhos. Os relatos para o segundo ciclo evidenciaram o despreparo da equipe interna da empresa para a condução do GPD.

As causas para tal despreparo foram relatadas pela equipe do GPD como consequência da ausência da alta direção no processo que desestruturou toda a aplicação da metodologia. Esta pesquisa não conseguiu avaliar se a não realização da estratégia em 2010 foi causada pela ausência da alta direção, ou pelo despreparo da equipe interna que não conseguiu internalizar o conhecimento transferido pela consultoria em 2009. Tal despreparo poderia ainda estar relacionado a outro fator que não foi avaliado nesta pesquisa que diz respeito ao quão eficaz foi a transferência do conhecimento do GPD pelos consultores para a empresa, e se este não foi também um fator que influenciou os resultados de 2010.

Portanto, a partir da pesquisa realizada, é possível concluir que, com algumas limitações, o GPD é uma metodologia capaz de auxiliar a implementação de estratégias empresarias.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo é formado por duas seções. Em um primeiro momento, são destacadas as principais conclusões que os dados obtidos pela empresa pesquisada revelaram, por meio da análise do conteúdo das entrevistas e notas de campo, em confronto com o objetivo geral estabelecido para o trabalho. Em seguida, são apresentadas as limitações decorrentes do método utilizado e sugeridas recomendações de pesquisas futuras que podem dar continuidade, ou mesmo complementar os estudos que foram desenvolvidos na presente dissertação.

5.1 Principais conclusões

Esta pesquisa foi realizada com membros da direção e gerentes de uma mineradora de ouro brasileira, com o objetivo de se analisar como o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) contribui para a implementação de estratégias empresariais. Para isso, buscou-se identificar como a implantação do GPD na Mineração Dourada tratou as dimensões facilitadoras da implementação de estratégias, sendo elas, a comunicação da estratégia, a definição de objetivos e responsabilidades na organização, o alinhamento organizacional em prol da estratégia, e o controle e acompanhamento da implementação da estratégia.

Para a dimensão da comunicação, foi possível identificar que o GPD se baseia em alguns eventos para efetuar e reforçar a comunicação da estratégia e de sua importância na empresa. Nos relatos identificou-se que a reunião anual inaugural do GPD (reunião de *kick-off*) é o maior momento desta comunicação, onde a alta administração reúne os elementos-chaves da empresa e explica o objetivo anual a ser perseguido, apresentando alguns cenários para o ano e identificando os principais esforços que os gestores deveriam fazer para se alcançar os resultados. Esta reunião é seguida de uma série de eventos realizados pelos gestores em suas áreas com o propósito de capilarizar a divulgação das informações recebidas no restante da estrutura organizacional. Para dar maior importância a esses eventos, membros da alta administração participaram e enfatizaram as falas dos gestores.

Iniciado então o processo do GPD o segundo momento da comunicação acontecia todos os meses durante as reuniões de acompanhamento dos resultados nos diversos níveis da estrutura. Pôde-se observar que essas reuniões, apesar de

tratarem apenas de uma componente do objetivo global, constantemente relembravam a estratégia da empresa, enfatizando o que a mesma almejava no ano, e porque era necessário o esforço para o alcance da contribuição daquela área no resultado global. Tal momento propiciava o resgate da importância da estratégia da empresa, evitando que as áreas se desfocassem daquilo que era apontado como crítico para o negócio.

Para a dimensão de objetivos e responsabilidades foi possível identificar a capacidade do GPD de fazer com que os gestores se conscientizem como donos das metas negociadas, passando a gerir sua área com maior empenho e assertividade. A definição de tais metas foi realizada com base em uma série de análises dos dados disponíveis na área e utilizada em sessões de negociação entre as chefias e subordinados imediatos. A transparência do processo e a objetividade foram os elementos que favorecem o sentimento de posse com relação à meta.

Percebeu-se, portanto, que o desdobramento de metas proposto pelo GPD foi a forma com que os donos da empresa puderam descentralizar o controle que vinham exercendo nas atividades nos últimos anos, tendo uma menor sensação de perda de propriedade do negócio, já que os gestores assumiram uma postura de donos daquelas pequenas contribuições que lhe cabiam e que somadas se transformavam no objetivo anual da empresa. Nos relatos, os próprios gestores se identificavam com o desdobramento pelo fato de passarem a ter uma referência para os trabalhos e saberem que aquilo que faziam contribuía de forma explícita e direta para o resultado global da empresa.

Como consequência do desdobramento dos objetivos e responsabilidades, a dimensão de alinhamento permitiu que os empregados da organização redirecionassem seus trabalhos para as atividades que potencializariam o alcance da estratégia anual. Após a negociação das metas, grupos formaram-se para elaborar um plano de ações que deveria ser cumprido para alcançar tais metas. Esses planos foram os elementos que possibilitaram o rearranjo das prioridades do trabalho na empresa, redefinindo-o. Assim, uma vez definido o que deveria ser feito, o papel de cobrança dos gestores também ficou mais fácil, já que os esforços da sua equipe e suas prioridades já estavam determinados.

E por fim, a dimensão de controle e acompanhamento permitiu consolidar todo o processo, buscando mensalmente evidenciar se as metas pretendidas eram alcançadas e se os planos elaborados foram os meios efetivos para tal alcance.

Como este momento era realizado em níveis distintos, desde a supervisão operacional até a alta direção, a metodologia do GPD se consolidava na empresa e a coesão de todos em prol da estratégia era fortalecida. Nos relatos viu-se que esses momentos favoreciam a troca de informações e melhores práticas na organização colaborando com o aprendizado e evitando a propagação e reincidência de erros no trabalho.

Em suma percebeu-se que o GPD conseguiu aprimorar a implementação da estratégia na empresa pesquisada, porém, deve-se ressaltar que tal afirmativa só é válida em algumas condições de contorno. Para o caso analisado, a metodologia do GPD foi influenciada por fatores externos que afetaram diretamente seu resultado, sendo eles a atuação efetiva da alta administração na liderança do processo e a capacidade de replicação da metodologia pela equipe interna da Mineração Dourada na ausência da consultoria externa. Como relatado nas entrevistas e exposto anteriormente, o conjunto destes fatores levaram a empresa a resultados distintos nos anos de 2009 e 2010.

5.2 Limitações, contribuições e sugestões para pesquisas futuras

A limitação da presente pesquisa advém do estudo de caso único, metodologia de pesquisa que, embora possibilite compreender em profundidade fenômenos sociais, não permite uma completa generalização dos resultados para além do caso pesquisado, caracterizado por sua inevitável individualidade. Corroborando com o exposto a distinção dos resultados obtidos nos dois anos analisados nesta pesquisa que só permitem validar a eficiência do GPD como facilitador da implementação de estratégias dadas determinadas condicionantes. Uma possibilidade de amenizar tal fato poderia ser a utilização de casos múltiplos em estudos futuros de forma a conferir maior robustez ao estudo, permitindo comparações e análises das semelhanças e diferenças entre os casos investigados.

Outra limitação diz respeito ao número de entrevistas, que não permitiu colher visões de todos os agentes do processo, principalmente dos empregados operacionais, estes que poderiam apontar suas percepções sobre como o desdobramento da estratégia proporcionado pelo GPD influencia os trabalhos diários e como tal fato é gerenciado nos níveis operacionais. Além disso, é importante mencionar que, neste trabalho, como é característica da pesquisa qualitativa, a

análise dos dados está sujeita às interpretações pessoais, o que pode limitar seu resultado.

Como contribuição teórica, esse trabalho reuniu vários estudos sobre implementação de estratégias, em que se destacam a relevância do tema e os obstáculos encontrados, representando uma contribuição para a reflexão sobre o processo de implementação de estratégias. A análise dos resultados da pesquisa, ou seja, a investigação da implementação de estratégia auxiliada pelo GPD, ajudará futuros pesquisadores a entenderem melhor tal processo, estendendo a compreensão de como o GPD trata as principais dimensões facilitadoras do processo de implementação de estratégias.

É importante mencionar também que este trabalho buscou discutir e avaliar a interação entre as dimensões de implementação e como essas interações influenciam o processo de implementação e seus resultados, já que poucos estudos encontrados na literatura contribuem com tal proposição. Assim, este trabalho servirá de base para novos estudos, propiciando que novas questões e novas hipóteses no estudo do processo de implementação de estratégia sejam formuladas no futuro, o que contribuirá para a evolução teórica e empírica do tema e, conseqüentemente, para o contínuo desenvolvimento desse campo. Esse desenvolvimento é mandatório dado à necessidade das empresas de melhorar seu desempenho através da implementação mais efetiva de suas estratégias. Além disso, pela ausência de muitos trabalhos realizados no Brasil sobre o tema, o referencial teórico aqui apresentado poderá servir como material de consulta para futuros estudos.

Do ponto de vista prático, este estudo contribui para empresas que buscam melhorar as taxas de sucesso na implementação de suas estratégias. A compreensão das principais dimensões que favorecem tal processo e a descrição de uma metodologia facilitadora que o suporta poderão ajudar as empresas na realização deste feito.

Por fim, dadas às limitações e alguns *insights* provenientes deste estudo, em termos de pesquisas futuras, sugere-se, em primeiro momento a realização de novos estudos da aplicação do GPD como facilitador do processo de implementação de estratégias para uma melhor generalização dos achados. Tal aplicação permitiria também verificar se os fatores que influenciaram os resultados nesta pesquisa

(como a presença ativa da alta direção nos trabalhos) deverão ser incorporados como facilitadores do processo de implementação.

Em um segundo momento novas pesquisas poderiam aprofundar o papel do GPD como elo entre a estratégia e os trabalhos operacionais, explorando de forma mais ampla e profunda como são constituídas essas relações, analisando-as sob a ótica dos representantes da operação (que não foi o viés desta pesquisa). Conforme evidenciado nesta pesquisa os planos de ação guiam os trabalhos do dia a dia, porém não foi objeto deste estudo identificar como esses planos são incorporados na operação e como a gestão dos mesmos é feita. Como efeito ilustrativo vale exemplificar que as observações em campo possibilitaram identificar que para os níveis operacionais, uma segunda metodologia, denominada Gerenciamento da Rotina estava sendo aplicada, exclusivamente na operação e complementarmente ao GPD.

Para concluir, outra sugestão de estudo seria o de comparar as vantagens e desvantagens da aplicação do GPD com outras metodologias que se proponham a facilitar a implementação de estratégias com o propósito de se avaliar as melhores práticas que podem ser utilizadas pelas empresas brasileiras na busca de seus resultados.

REFERÊNCIAS

- ADAMI, Maria Fenech; KIGER, Alice. The use of triangulation for completeness purposes. **Nurse Researcher**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 19-29, June 2005.
- AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, Robert Newton; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. 9. ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- BALOGUN, Julia. The practice of organizational restructuring: from design to reality. **European Management Journal**, London, v. 25, n. 2, p. 81-91, Apr. 2007.
- BARBOSA, Leandro L. S.; DRUMMOND, Aldemir. O processo de implementação da estratégia em uma empresa do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002, Cap. 8, p. 189-217.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesse do conhecimento. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002, Cap.1, p. 17-36.
- BENNETT, Jeffrey W. et al. Um novo modelo para implementar a estratégia. **HSM Management**, São Paulo, v. 5, n. 26, p. 16-22, maio/jun. 2001.
- BERTERO, Carlos Osmar. Rumos da estratégia empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar./abr.1995.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 199-208, May 1985.
- BOURGEOIS, L. J. III; BRODWIN, David R. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 241-264, Jul./Sep. 1984.
- BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York: MacGraw-Hill, 1966.

BRENES, Esteban R.; MENA, Mauricio; MOLINA, German E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 61, n. 6, p. 590-598, June 2008.

BUTTERWORTH, Rosie; WITCHER, Barrie J. Realising the vision: translating strategy into action through Policy Management. **Journal of the Institution of British Telecommunications Engineers**, London, v. 2, n. 4, p. 24-30, Aug. 2001.

CAMARGOS, Marcos Antônio, DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica, **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**: (Hoskin Kanri), o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 4. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CASCELLA, Victor. Effective strategic planning. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 35, n. 11, p. 62-67, Nov. 2002.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CRITTENDEN, Victoria L.; CRITTENDEN, William F. Building a capable organization: the eight levers of strategy implementation. **Business Horizons**, [S.l.], v. 51, n. 4, p. 301-309, July/Aug. 2008.

DEMING, William Edwards. **Quality Productivity and Competitive**. Massachusetts Institute of Technology, 1982.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**: aportes metodológicos. 3. ed. Campinas: Papirus, 2001.

DETTMER, H. William. **Strategic navigation**: a system approach to business strategy. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2003.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Stanford, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FISCHMANN, Adalberto Americo. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. 1987. Tese (Livre Docência). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

FISCHMANN, Adalberto Americo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FURRER, Olivier; THOMAS, Howard; GOUSSEVSKAIA, Anna. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 10, n. 1, p. 1-23, Mar. 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995a.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995b.

GOOLD, Michael; QUINN, John J. The paradox of strategic controls. **Strategic Management Journal**, London, v. 11, n. 1, p. 43-57, Jan. 1990.

HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA, Albert A. Strategy implementation as substance and selling. **The Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 278-285, Nov. 1989.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, Coimbatore K., **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

HUTZSCHENREUTER, Thomas; KLEINDIENST, Ingo. Strategic-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 32, n. 5, p. 673-720, Oct. 2006.

INSITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Informações e análises da economia mineral brasileira**. 6ª Edição. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00001669.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

JICK, Todd D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 24, n. 4, p. 602-611, Dec. 1979.

JICK, Todd D. Vision is 10%, implementation the rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-38, Dec. 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAUFMAN, Roger et al. **Estrategic planning for success**: aligning people, performance, and payoffs. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

KONDO, Yoshio. Hoshin Kanri – a participative way of quality management in Japan. **The TQM Magazine**, Bedford, v. 10, n. 6, p. 425-432, 1998.

KOTTER, John P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar./Apr.1995.

LEE, Renée G.; DALE, Barrie G. Policy Deployment: modeling the Crisp process. **Engineering Manufacture**, Manchester, v. 214, n. 7, p. 603-610, Aug. 2000.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2003.

MARSDEN, Neal. The use of Hoshin Kanri planning and deployment systems in the service sector: an exploration. **Total Quality Management**, Bristol, v. 9, n. 4, p. 167-171, July 1998.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**: An expanded sourcebook. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MILLER, Susan. Implementing strategic decisions: four key factors, **Organisation Studies**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 577-602, June 1997.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 6, n. 3, p. 257-272, July/Sep. 1985.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NEILSON, Gary L.; MARTIN, Karla L.; POWERS, Elizabeth. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 6, p. 60-70, June 2008.

NOBLE, Charle H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, New York, v. 45, n. 2, p. 119-134, July 1999a.

NOBLE, Charle H. Building the strategy implementation network. **Business Horizons**, Indiana, v. 42, n. 6, p. 19-28, Nov./Dec. 1999b.

NUMAGAMI, Tsuyoshi. The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. **Organization Science**, Hanover, v. 9, n. 1, p. 1-15, Jan./Feb. 1998.

NUTT, Paul C. Surprising but true: half the decisions in organizations fail. **Academy of Management Executive**, New York, v. 13, n. 4, p. 75-90, Nov. 1999.

OKUMUS, Fevzi. Towards a strategy implementation framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bingley, v. 13, n. 7, p. 327-338, Dec. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2002.

PALMERI, Nivaldo L.; VENDRAMETTO, Oduvaldo; KRONIG, Rosangela. Abrangência de aplicação do Gerenciamento pelas Diretrizes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Anais..** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. p. 1-12.

RAPS, Andreas. Strategy Implementation – an insurmountable obstacle? **Handbook of Business Strategy**, Bingley, v. 6, n. 1, p. 141-146, 2005.

READING, Clive. **Strategic business planning: a dynamic system for improving performance & competitive advantage**. 2. ed. London: Kogan Page, 2002.

SHAH, A. M. The foundations of successful strategy implementation: overcoming the obstacles. **Global Business Review**, New Delhi, v. 6, n. 2, p. 293-302, Aug. 2005.

SIRKIN, Harold L.; KEENAN, Perry; JACKSON, Alan. The hard side of change management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 83, n. 10, p. 109-118, Oct. 2005.

SOY, Susan K. **The case study as a research method**. University of Texas. 1997. Disponível em: <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

SUSSLAND, Willy A. Connecting the planners and doers. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 35, n. 6, p. 55-61, June 2002.

SUSSLAND, Willy A. Align your management processes for effectiveness. **The TQM Magazine**, Bedford, v.15, n. 2, p. 108-116, 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TENNANT, Charles; ROBERTS, Paul. Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. **Knowledge and Process Management**, New Jersey, v. 8, n. 4, p. 262-269, Oct./Dec. 2001.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, Alonzo J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Thomson, Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

WATSON, Gregory H. Corporate governance: quality at the top. **ASQ's Annual Quality Congress Proceedings**, Milwaukee, v. 57, p.123-137, 2003.

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

WILSON, Ian. The state of strategic planning: what went wrong? what goes right? **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 37, n. 2, p. 103-110, Apr. 1990.

WITCHER, Barry J. Policy management of strategy: Hoshin Kanri. **Strategic Change**. Chichester, v.12, n. 2, p. 83-94, Mar./Apr. 2003.

WITCHER, Barry J.; BUTTERWORTH, Rosie. Hoshin Kanri: how Xerox manages, **Long Range Planning**, [S.l.], v. 32, n. 3, p. 323-332, June 1999.

WITCHER, Barry J., CHAU, Vinh S. Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 518-38, 2007.

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

YAHOO! FINANCE. **Historical Prices**. Disponível em: <<http://finance.yahoo.com/q/hp?s=XXX.TO>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

YIN, Robert K. The Case Study Crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, v. 26, n.1, p. 58-65, Mar. 1981.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Parte I - Compreensão da estratégia

- 1- Você conhece a estratégia da empresa formulada no planejamento estratégico de 2008? Fale um pouco sobre essa estratégia. Ela tem sido realizada? Como?
- 2- Na sua avaliação, como foi o processo de comunicação das estratégias da Mineração Dourada? (explorar pontos positivos e negativos do processo de comunicação).

Parte II - Implementação da estratégia

- 3- Como a estratégia da empresa elaborada está relacionada ao seu dia a dia? (qual o percentual aproximado de suas atividades diárias está relacionado ao alcance de suas metas?).
- 4- O processo de desdobramento da estratégia é satisfatório? Por quê? (explorar pontos positivos e negativos). Como ocorrem as negociações das metas com sua chefia e os seus pares? (explorar se as colocações e questionamentos dos funcionários são respeitados).
- 5- Você poderia me explicar como suas metas contribuem para o resultado global da organização e para o alcance da estratégia anual?

Parte III - Avaliação do GPD enquanto instrumento de implementação

- 6- Qual o seu entendimento sobre o GPD?
- 7- Porque foi implantado em sua empresa?
- 8- Como foi implantado? (explorar o processo de implantação). Como você avalia essa implantação? (explorar as fases e resultados do GPD).
- 9- No seu ponto de vista, quais os resultados alcançados pelo GPD em sua empresa? Explorar o porquê e o como dos resultados.

APÊNDICE B – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

Nº	TÍTULO	TIPO	USO
1	Apresentação mensal de resultados do GPD - Jan/2009	Power Point	Interno
2	Apresentação mensal de resultados do GPD - Fev/2009	Power Point	Interno
3	Apresentação mensal de resultados do GPD - Mar/2009	Power Point	Interno
4	Apresentação mensal de resultados do GPD - Abr/2009	Power Point	Interno
5	Apresentação mensal de resultados do GPD - Mai/2009	Power Point	Interno
6	Apresentação mensal de resultados do GPD - Jun/2009	Power Point	Interno
7	Apresentação mensal de resultados do GPD - Jul/2009	Power Point	Interno
8	Apresentação mensal de resultados do GPD - Ago/2009	Power Point	Interno
9	Apresentação mensal de resultados do GPD - Set/2009	Power Point	Interno
10	Apresentação mensal de resultados do GPD - Out/2009	Power Point	Interno
11	Apresentação mensal de resultados do GPD - Nov/2009	Power Point	Interno
12	Apresentação mensal de resultados do GPD - Dez/2009	Power Point	Interno
13	Apresentação mensal de resultados do GPD - Jan/2010	Power Point	Interno
14	Apresentação mensal de resultados do GPD - Fev/2010	Power Point	Interno
15	Apresentação mensal de resultados do GPD - Mar/2010	Power Point	Interno
16	Apresentação mensal de resultados do GPD - Abr/2010	Power Point	Interno
17	Apresentação mensal de resultados do GPD - Mai/2010	Power Point	Interno
18	Apresentação mensal de resultados do GPD - Jun/2010	Power Point	Interno
19	Apresentação mensal de resultados do GPD - Jul/2010	Power Point	Interno
20	Apresentação mensal de resultados do GPD - Ago/2010	Power Point	Interno
21	Apresentação mensal de resultados do GPD - Set/2010	Power Point	Interno
22	Apresentação mensal de resultados do GPD - Out/2010	Power Point	Interno
23	Apresentação mensal de resultados do GPD - Nov/2010	Power Point	Interno
24	Apresentação mensal de resultados do GPD - Dez/2010	Power Point	Interno
25	Comunicado aos acionistas - 1º TRI 2009	PDF	Externo
26	Comunicado aos acionistas - 2º TRI 2009	PDF	Externo
27	Comunicado aos acionistas - 3º TRI 2009	PDF	Externo
28	Comunicado aos acionistas - 4º TRI 2009	PDF	Externo
29	Comunicado aos acionistas - 1º TRI 2010	PDF	Externo
30	Comunicado aos acionistas - 2º TRI 2010	PDF	Externo
31	Comunicado aos acionistas - 3º TRI 2010	PDF	Externo
32	Comunicado aos acionistas - 4º TRI 2010	PDF	Externo
33	Ata da reunião de fechamento dos resultados anuais - 2009	Word	Interno
34	Ata da reunião de fechamento dos resultados anuais - 2010	Word	Interno
35	Caderno de notas de campo do pesquisador		Pessoal