PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL:
a inovação têxtil está na moda!

LEANDRO LUIZ SANTOS BARBOSA

BELO HORIZONTE
2008

LEANDRO LUIZ SANTOS BARBOSA

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL:

a inovação têxtil está na moda!

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

Orientador**:** Prof. Dr. Aldemir Drummond Júnior

BELO HORIZONTE

2008

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B238p

Barbosa, Leandro Luiz Santos
O processo de implementação de estratégia em uma empresa do setor têxtil : a inovação têxtil está na moda!/ Leandro Luiz Santos Barbosa. Belo Horizonte, 2008.
240f. : il.

Orientador: Aldemir Drummond Júnior
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Planejamento estratégico. 2. Desenvolvimento organizacional 3. Indústria têxtil – Inovações tecnológicas. 4. Vantagem competitiva. I. Drummond Júnior, Aldemir. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

A meus pais e à Sofia, que são tudo para mim, pela preocupação e pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Aldemir Drummond Júnior, meu orientador, pela paciência e correta orientação.

A todos os professores do mestrado, pela dedicação.

A todos os entrevistados da empresa pesquisada, pela paciência, pela atenção e pelo profissionalismo. Em especial agradeço a sua principal executiva, pela receptividade e pelo apoio irrestrito.

À Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e ao Instituto Euvaldo Lodi (IEL), em especial à Caroline, pelas informações do setor têxtil.

À Marina, colega de turma do Mestrado Profissional em Administração (MPA), pelo contato na FIEMG.

À Estela e à equipe do Centro de Informações da Fundação Dom Cabral (FDC), unidade BH, pela ajuda na pesquisa bibliográfica.

À ATAN Sistemas, em especial aos engenheiros André da Matta Machado Fernandes e Marcelo Szuster, pela viabilização do curso, pela flexibilização de horário e pelo apoio.

À VALE, em especial ao engenheiro Arnaldo Soares da Silva, pelo apoio e pela compreensão nos momentos mais críticos.

A meus familiares, pela compreensão durante minha ausência. Agradecimento especial a minha avó Carmélia e a meu avô Darci.

RESUMO

O ambiente de competição atual está cada vez mais complexo e muda a uma velocidade cada vez maior. Torna-se fonte de vantagem competitiva saber reagir de forma ágil a essas mudanças, através de contínua inovação e adaptabilidade da organização. E a mudança na orientação estratégica é um componente fundamental dessa adaptabilidade. Porém tão importante quanto a mudança na orientação estratégica é saber implementá-la. Dessa forma, o processo de implementação de estratégias, se bem conduzido, passa também a ser fonte de vantagem competitiva. Esse tema passa a receber maior atenção da comunidade acadêmica, que o trata como problemático, pois poucas organizações conseguem sucesso na implementação de suas estratégias. O processo de implementação é extremamente difícil e há vários obstáculos a seu sucesso. Para superar os obstáculos à implementação estratégica, vários modelos são sugeridos, a maioria deles destacando as variáveis que influenciam todo o processo e que devem estar alinhadas para o sucesso da implementação. Essas variáveis são chamadas aqui de variáveis de implementação. Neste estudo, através de uma pesquisa explicativa, de natureza qualitativa, procurou-se analisar e descrever o processo de implementação de estratégia de uma empresa do setor têxtil que sofreu uma mudança em sua orientação estratégica. Especificamente o estudo examinou as influências das variáveis de implementação no processo, definidas a partir da revisão bibliográfica e reunidas em um modelo de análise, que considerou também a influência do contexto interno e externo. Os resultados apontaram que todas as variáveis exerceram influência no processo de implementação, mas as variáveis “Processos”, “Pessoas” e “Recursos” tiveram um maior destaque. Limitações encontradas no tratamento de algumas destas variáveis por parte da empresa pesquisada foram críticas para os resultados do processo. Além disso, o contexto interno e externo em que a empresa se encontrava foi também fator fundamental para os resultados. Portanto, espera-se que este estudo possa contribuir para uma melhor compreensão do processo de implementação. Esse tema que, apesar da maior atenção da comunidade acadêmica, ainda necessita de mais estudos para cobrir a lacuna de conhecimento existente.

Palavras-chave: Implementação de estratégias; Mudanças estratégicas; Modelos de implementação; Variáveis de implementação.

ABSTRACT

Today's competitive environment is fast moving and more complex than ever. Knowing how to react to environmental changes, in an agile way and through continuous innovation and adaptability, becomes a source of competitive advantage. Changing the strategy orientation of a company is a central component of this adaptability. However, knowing how to implement the new strategy seems to be as important as changing the strategy itself. In this way, the strategy implementation process, if well executed, becomes also a source of competitive advantage. This subject has increasingly received attention from researchers, who consider it very complex and problematic, as few organizations are able to implement their strategies successfully. The implementation process is extremely difficult and there are many obstacles to successful implementation. In order to overcome the strategy implementation obstacles, many frameworks have been suggested, the majority of them giving attention to what has been called implementation variables. According to the literature, those variables must be aligned to the strategy, for the implementation to be successful. In this explanatory study, through a qualitative research, the implementation process of a strategic change in a textile firm was described and analyzed. More specifically, the study examined how the implementation variables influenced the outcomes of the process. The variables were defined by the literature review and put together in an analytical framework, which also took into account the influences of both the internal and the external contexts on the whole process. The results pointed out that all the variables exerted influence on the implementation process, but the variables "processes", "people" and "resources" played a major role. Limitations found in how the studied firm dealt with those variables were critical to the results of the implementation process. Besides, the internal and external contexts were also found to be crucial factors bearing on the results. Despite the growth in attention being given by researchers to strategy implementation in the last few years, more studies are needed to cover the still large knowledge gap that remains. The study described in this dissertation contributes for a better understanding of the implementation process and fill part of that gap.

Key-words: Strategy implementation; Strategic change; Implementation framework; Implementation variables.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 O processo de gerenciamento estratégico..... 22

Figura 2 Principais componentes do processo de planejamento estratégico 24

Figura 3 Modelo integrado do processo de estratégia..... 31

Figura 4 Modelo processual de mudança estratégica..... 36

Figura 5 Modelo integrado das três perspectivas de mudança estratégica... 43

Figura 6 Modelo de implementação estratégica pela revisão de vários estudos..... 57

Figura 7 Modelo revisado de implementação de estratégias e suas variáveis principais..... 58

Figura 8 Contexto que deve ser observado na formulação estratégica..... 63

Figura 9 Forças que dirigem a concorrência na indústria..... 64

Figura 10 Barreiras e rentabilidade..... 65

Figura 11 Processo de controle..... 91

Figura 12 Modelo de mudança cultural para a execução de estratégias..... 106

Figura 13 Modelo analítico da pesquisa..... 119

Figura 14 Modelo teórico para análise do processo de implementação..... 120

Figura 15 Estrutura da cadeia produtiva têxtil..... 132

Figura 16 Organograma atual da Tecidos do Futuro..... 159

Figura 17 Organograma detalhado da Diretoria Industrial da Tecidos do Futuro..... 160

Figura 18 Organograma detalhado da Diretoria Financeira da Tecidos do Futuro..... 163

Figura 19 Organograma detalhado da Gerência de Desenvolvimento de Produto da Tecidos do Futuro

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolução do comércio exterior do setor têxtil nacional..... 138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais questões abordadas nos estudos em processo de estratégia.....	31
Quadro 2	Relações investigadas pelo modelo racional de mudança estratégica.....	39
Quadro 3	Investigações do modelo de aprendizado de mudança estratégica	40
Quadro 4	Investigações do modelo cognitivo de mudança estratégica.....	41
Quadro 5	Síntese dos obstáculos à implementação da estratégia.....	51
Quadro 6	Obstáculos à implementação da estratégia mais citados.....	53
Quadro 7	Demandas específicas para cada tipo de estratégia.....	75
Quadro 8	Estratégias e tipos de estrutura.....	82
Quadro 9	Disciplinas de valor e desenho organizacional.....	93
Quadro 10	Desenvolvimento cultural associado ao estágio da organização....	102
Quadro 11	Caracterização dos respondentes da pesquisa.....	124
Quadro 12	Roteiro das entrevistas associado ao referencial teórico.....	128
Quadro 13	Relação dos produtos da Tecidos do Futuro.....	144
Quadro 14	Histórico resumido da Tecidos do Futuro.....	154
Quadro 15	Obstáculos à implementação estratégica mais citados.....	224
Quadro 16	Influência das variáveis no processo de implementação.....	227

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Resultado do setor têxtil nacional em 2005..... 134

Tabela 2 Dados totais dos segmentos têxteis..... 135

Tabela 3 Evolução do número médio de empregados do setor têxtil nacional..... 136

Tabela 4 Evolução do investimento em modernização no setor têxtil nacional..... 136

Tabela 5 Evolução da produção nacional do setor têxtil, por segmento..... 137

Tabela 6 Evolução do preço médio do setor têxtil nacional, por segmento.... 137

Tabela 7 Resultados do setor têxtil nacional em 2005 e 2006..... 139

Tabela 8 Resultados do setor têxtil nacional de 2007 em relação a 2006..... 141

Tabela 9 Número de empregados da Tecidos do Futuro..... 143

Tabela 10 Volume de produção e faturamento da Tecidos do Futuro – 2007.. 144

Tabela 11 Resultados dos últimos cinco anos – Tecidos do Futuro..... 194

LISTA DE SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
AGM	Avaliação Gerencial Mensal
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ATV	Acordo sobre Têxteis e Vestuários
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer[1]
CETIQT	Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil
CRM	Customer Relationship Management[2]
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization[3]
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
ERP	Enterprise Resource Planning[4]
FAAP	Fundação Armando Álvares Penteado
FDC	Fundação Dom Cabral
FDG	Fundação de Desenvolvimento Gerencial
FENATEC	Feira Internacional de Tecelagem
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
GATT	Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio[5]
GP	Grande Prêmio
HP	Hewlett-Packard
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
MBA	Master of Business Administration[6]
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MFA	Acordo Multifibras[7]

[1] Principal executivo da empresa (tradução nossa)
[2] Gestão de relação com o cliente (tradução nossa)
[3] Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
[4] Planejamento de recursos empresariais
[5] Do inglês *General Agreement on Tariffs and Trade*.
[6] Em uma interpretação livre, representa no Brasil um curso de pós-graduação em administração

MG	Minas Gerais
MPA	Mestrado Profissional em Administração
OFP	Organizational Fitness Profile[8]
OMC	Organização Mundial do Comércio
PAEX	Parceiros da Excelência da Fundação Dom Cabral
PC	Personal Computer[9]
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PDCA	Planejamento, execução, verificação e ação[10]
PDD	Programa de Desenvolvimento de Dirigentes da Fundação Dom Cabral
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual da Fundação Dom Cabral
PIB	Produto Interno Bruto
PPR	Programa de Participação nos Resultados
RH	Recursos Humanos
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho
SINDIMALHAS	Sindicato das Indústrias Têxteis de Malhas no Estado de Minas Gerais
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats[11]
TI	Tecnologia da Informação
UCAT	Usina Coronel Antônio Teixeira
UE	União Européia
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNI-BH	Centro Universitário de Belo Horizonte
3Es	Encontro de Estudos em Estratégia
5S	Cinco sensos: utilização, organização, limpeza, saúde ou melhoria contínua e autodisciplina[12]

---

[7] Do inglês *Multifiber Agreement*.
[8] Processo desenvolvido por Michael Beer, da Harvard Business School e pelo consultor Russel A. Eisenstat, através do qual uma organização é examinada, as fraquezas são identificadas e ações corretivas são elaboradas.
[9] Computador pessoal
[10] Do inglês *plan, do, check and act*.
[11] Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
[12] Seiri, seiton, seisou, seiketsu e shitsuke

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**14**
2	**O PROCESSO DA ESTRATÉGIA**	**22**
2.1	**A pesquisa sobre o processo de estratégia**	**29**
3	**MUDANÇA ESTRATÉGICA**	**35**
3.1	**A pesquisa sobre mudança estratégica**	**38**
4	**IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA**	**45**
4.1	**Conceito, evolução e relevância**	**45**
4.2	**Obstáculos à implementação de estratégias**	**49**
4.3	**Situação atual dos estudos sobre implementação de estratégias**	**54**
5	**MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO: ALINHAMENTO DAS VARIÁVEIS DE IMPLEMENTAÇÃO**	**56**
5.1	**Estratégia**	**62**
5.1.1	***Análise ambiental***	**62**
5.1.2	***Tipos de estratégia: disciplinas de valor***	**67**
5.1.3	***Estratégia e implementação***	**73**
5.2	**Estrutura**	**75**
5.3	**Processos**	**84**
5.3.1	***Processos horizontais ou laterais***	**86**
5.3.2	***Processos de gerenciamento e de acompanhamento e controle***	**89**
5.3.3	***Desenho organizacional e disciplinas de valor***	**92**
5.4	**Pessoas**	**93**
5.4.1	***Liderança***	**99**
5.5	**Cultura**	**100**
5.6	**Recompensas**	**108**
5.7	**Recursos**	**110**
5.8	**Resultados**	**112**
6	**METODOLOGIA DE PESQUISA**	**115**
6.1	**Caracterização da pesquisa**	**115**
6.2	**Modelo analítico da pesquisa**	**118**
6.2.1	***Definição operacional das variáveis do modelo de análise***	**120**
6.3	**Seleção do caso**	**122**
6.3.1	***Características e histórico dos executivos entrevistados***	**125**
6.4	**Coleta de dados**	**127**
6.5	**Tratamento e análise dos dados**	**129**
6.6	**Unidade de análise**	**131**
7	**APRESENTAÇÃO DO CASO DA TECIDOS DO FUTURO**	**132**
7.1	**Descrição do setor têxtil**	**132**
7.2	**Apresentação da Tecidos do Futuro**	**142**
7.3	**Descrição do caso da Tecidos do Futuro**	**144**
7.3.1	***Contexto Interno e externo: histórico da Tecidos do Futuro***	**145**
7.3.2	***Estratégia***	**154**
7.3.3	***Estrutura***	**159**

7.3.4 *Processos*..... 167
7.3.4.1 Planejamento estratégico..... 172
7.3.4.2 Indicadores e metas..... 175
7.3.4.3 Monitoramento e controle..... 178
7.3.5 *Pessoas*..... 180
7.3.5.1 Representantes comerciais autônomos..... 181
7.3.5.2 Equipe interna..... 184
7.3.6 *Recompensas*..... 189
7.3.7 *Recursos*..... 191
7.3.8 *Resultados*..... 193
7.3.9 *Obstáculos à implementação estratégica*..... 196
7.3.10 *Lições aprendidas e necessidades futuras*..... 198

8 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA..... 202
8.1 Estratégia..... 202
8.2 Estrutura..... 205
8.3 Processos..... 207
8.4 Pessoas e cultura..... 211
8.5 Recompensas..... 215
8.6 Recursos..... 216
8.7 Resultados e contexto..... 218
8.8 Obstáculos à implementação..... 224
8.9 Quadro Resumo da influência das variáveis no processo de implementação..... 226

9 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES GERAIS..... 229

REFERÊNCIAS..... 236

1 INTRODUÇÃO

O processo de gerenciamento estratégico é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que uma empresa conquiste competitividade e tenha um desempenho superior (HILL; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Segundo os autores, pela abordagem racional do processo de estratégia, a empresa deve avaliar seu ambiente interno e externo para identificar oportunidades e ameaças e também para determinar como suas competências principais podem ser utilizadas para o alcance dos resultados estratégicos. Com essa avaliação, a empresa inicia as fases de formulação e de implementação estratégica, que não são etapas distintas do processo, mas sim integradas (HILL; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Além da abordagem racional, há várias outras escolas de pensamento sobre o processo de gerenciamento estratégico, cada uma com diferentes visões sobre o processo ou com enfoque em partes diferentes do mesmo processo (MINTZBERG; LAMPEL, 1999).

Atualmente, o ambiente de competição está cada vez mais complexo e mudando a uma velocidade cada vez maior. Velhas formas de competição que traziam resultados no passado não são mais apropriadas e o desenvolvimento de novas estratégias torna-se necessário para o futuro das empresas (HERACLEOUS, 2000). Feurer, Chaharbaghi e Wargin (1995) apontam que há um reconhecimento geral de que o ambiente competitivo está mudando rapidamente, culminando em um alto nível de incerteza. Dessa forma, os fatores críticos de sucesso de uma empresa são constantemente desafiados, o que implica a necessidade de uma mudança constante nas estratégias competitivas. Ginsberg e Abrahamsom (1991), Ketchen Jr. e Palmer (1999), Goes e Meyer (1990) e Leker (2001) consideram que um ambiente mais instável, de muitas mudanças, força as organizações a estabelecer mudanças estratégicas. Vantagem competitiva sustentável nesse novo ambiente somente poderá ser obtida pelas empresas através de contínua inovação e de contínua adaptabilidade da organização (HERACLEOUS, 2000). E a mudança na orientação estratégia é um componente fundamental dessa adaptabilidade (CHAKRAVARTHY, 1982; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986). Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988) associam as mudanças estratégicas com a manutenção e o desenvolvimento do

desempenho competitivo. Para eles as mudanças estratégicas são seqüências de atividades, envolvendo indivíduos e grupos, que podem direcionar a organização para alterações em sua proposta principal de negócio, no foco dado aos mercados, na estrutura, na tecnologia e na cultura. As mudanças estratégicas ocorrem principalmente, mas não somente, em decorrência de mudanças no ambiente. Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988) argumentam que a habilidade de uma empresa competir em um dado momento e em um dado mercado depende de sua capacidade de entender a natureza da competição e como ela muda e também da sua capacidade de mobilizar e gerenciar os recursos necessários para a resposta escolhida. Para eles, os estudos sobre mudança estratégica devem adotar uma abordagem de contexto e de processo, para um entendimento completo do fenômeno. O aspecto contextual analisa as forças competitivas que operam no nível da empresa e do setor. O aspecto processual analisa as mudanças nas formas de competição em cada nível e ao longo do tempo.

Além da capacidade da organização de estabelecer mudanças estratégicas em resposta à instabilidade do ambiente e à necessidade de melhoria no desempenho, as empresas “vencedoras” do futuro, segundo Heracleous (2000), serão aquelas que desenvolverão importantes habilidades de implementação estratégica para que possam evitar os elevados custos dos fracassos na implementação e para que seus planos estratégicos possam se tornar realidades. Essa relevância da implementação estratégica se deve ao fato de que nem sempre uma intenção de mudar a estratégia de uma empresa se transforma em mudança real da estratégia (GOES; MEYER, 1990). A implementação estratégica, uma fase do processo de gerenciamento estratégico, vem recebendo uma maior atenção da comunidade acadêmica (COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994). Vários autores destacam a importância da implementação estratégica para o desempenho das organizações ao mesmo tempo em que consideram o tema problemático. Poucas organizações conseguem sucesso na implementação estratégica. A implementação de estratégias é um processo extremamente difícil e há vários obstáculos a seu sucesso, tais como má formulação da estratégia, desalinhamento da estratégia com a estrutura, falhas na comunicação da estratégia, resistência à mudança, mecanismos de incentivos inadequados, falta de apoio da alta gerência, inadequação na alocação de recursos e ausência de envolvimento dos empregados-

chave na formulação e na implementação da estratégia (HREBINIAK, 2005; HERACLEOUS, 2000; STERLING, 2003).

Para superar os obstáculos à implementação estratégica, alguns modelos de implementação são sugeridos, e a maioria deles apresenta os fatores ou variáveis que influenciam o processo de implementação. Os modelos preconizam o alinhamento entre essas variáveis, bem como o alinhamento delas com a estratégia para que esse processo seja desenvolvido com sucesso (OKUMUS, 2001; HREBINIAK, 2005; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; BEER; EISENSTAT, 2000; COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994; RAPS, 2004; MILLER, 1997; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; HIGGINS, 2005; PRYOR et al., 2007). Entre as variáveis que estão relacionadas com a implementação, chamadas de variáveis de implementação, pode-se citar: o conteúdo da nova estratégia; a estrutura da organização, seus processos laterais e de gerenciamento, incluindo nesse último os sistemas de monitoramento e controle; a gestão de pessoas, que envolve a seleção, a capacitação e o alinhamento das competências individuais com as organizacionais e a estratégia; a cultura organizacional; os sistemas de recompensas formais ou informais; e a disponibilidade e alocação de recursos. Considerando-se a existência de estudos bem recentes sobre modelos de implementação, é possível constatar a preocupação atual em se analisarem formas de melhorar o desempenho do processo de implementação. Além disso, pode-se concluir que esse tema ainda não foi esgotado e que mais conhecimento é necessário.

O trabalho de Galbraith (2002) sobre desenho organizacional também é importante para o processo de implementação de estratégias. O autor considera que um desenho organizacional adequado é fonte de vantagem competitiva e a escolha do melhor desenho para uma empresa pressupõe definir políticas dentro de cinco categorias ou variáveis organizacionais reunidas em seu *modelo estrela*: estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas. Como esse modelo preconiza o alinhamento das variáveis organizacionais e a estratégia é uma delas, uma mudança na estratégia irá requerer um novo alinhamento dessas variáveis no desenho organizacional, influenciando o processo de implementação.

Apesar de maior atenção da comunidade acadêmica à implementação de estratégias, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) apontam o forte desequilíbrio existente na pesquisa em processo de estratégia. A implementação parece ser vista apenas como um detalhe operacional ou tático e seu potencial como alavanca para

a efetividade do processo de estratégia tem sido negligenciado. Okumus (2001) observa que estudos sobre áreas para futuras pesquisas no campo do gerenciamento estratégico indicam que há uma lacuna de conhecimento em implementação estratégica e, conseqüentemente, mais pesquisas são essenciais nessa importante área do processo da estratégia. Além disso, o autor aponta que os trabalhos anteriores que abordam as variáveis de implementação citadas acima apenas listam ou ilustram graficamente essas variáveis e partem para descrevê-las individualmente e relacionar sua importância no processo de implementação. Nenhum desses estudos anteriores aparentemente provê uma discussão e avaliação aprofundadas sobre como essas variáveis interagem e influenciam outras variáveis e como essas interações influenciam o completo processo de implementação e os seus resultados.

Dessa forma, considerando-se a lacuna de conhecimento ainda existente sobre implementação estratégica e a necessidade de mais estudos sobre modelos de implementação efetivos e sobre as influências dos fatores ou variáveis principais no processo, o objetivo deste trabalho é descrever e analisar o processo de implementação de uma mudança estratégica. Para isso, foi desenvolvido um modelo de análise a partir da abordagem de pesquisa de mudança estratégica de Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988), que consideram a análise de três áreas inter-relacionadas: contexto interno e externo, conteúdo e processo. A variável “Processo” desse modelo será representada pelo processo de implementação estratégica propriamente dito, que, por sua vez, será analisado através de um modelo teórico desenvolvido nesta pesquisa a partir da discussão da literatura. A principal questão norteadora do trabalho é: como cada variável do modelo de implementação foi alinhada e influenciou todo o processo dentro da empresa pesquisada? Trata-se da análise de como se deu o alinhamento das variáveis com a estratégia e quais foram as influências do contexto externo e interno nesse processo. Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

a) descrever a mudança estratégica, ressaltando as razões da mudança e o conteúdo da nova estratégia;

b) descrever e analisar a influência das variáveis de implementação neste processo.

c) descrever e analisar a inter-relação e o alinhamento entre as variáveis de implementação.

d) identificar e analisar os obstáculos encontrados no processo de implementação estratégica;

e) analisar a influência do contexto interno e externo no processo de implementação;

f) analisar os resultados da mudança estratégica buscando associação com o processo de implementação, mais especificamente com o alinhamento das variáveis.

Este trabalho é pertinente e relevante por vários motivos. Inicialmente pela atualidade do tema implementação, cujo estudo, embora já tenha sido abordado no passado, continua atual e relevante, como pode ser constatado nos trabalhos de Pryor et al. (2007), Higgins (2005), Hrebiniak (2005), Raps (2004), Freedman (2003), Sterling (2003), Beer e Eisenstat (2000), Heracleous (2000). Esses autores destacam a importância da implementação estratégica para o desempenho das organizações, ao mesmo tempo em que consideram o tema problemático. Poucas organizações conseguem sucesso na implementação estratégica que é um processo extremamente difícil e há vários obstáculos a seu sucesso. Entretanto, apesar da maior atenção recebida por parte da academia, ainda há deficiências e lacunas no conhecimento em implementação estratégica, conforme apontado por Okumus (2001), e pouca pesquisa de campo já foi realizada sobre o tema em comparação aos estudos empíricos sobre formulação estratégica. Quanto a esse aspecto, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006, p. 694) 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 (tradução nossa) [13].

Dessa forma, este trabalho pretende contribuir para a redução das lacunas existentes na discussão sobre implementação estratégica. Além disso, este trabalho é também relevante porque poucos estudos discutem e avaliam a interação entre as

[13] The small set of studies exploring implementation issues points to a strong disequilibrium concerning strategy-process research. It seems that research on implementation issues is seen as inferior compared with research on formulation issues. This is all more incomprehensible because strategy implementation is a significant phase of the strategy-process.

variáveis de implementação e como essas interações influenciam o processo de implementação e seus resultados (OKUMUS, 2001).

Outra justificativa para o trabalho se encontra no fato de não haver muitos estudos brasileiros sobre implementação estratégica. Isso foi constatado analisando-se os trabalhos apresentados nos últimos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPADs), de 2001 a 2007, além dos trabalhos publicados no I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) e no III Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) em 2004. Verificou-se apenas a existência de trabalhos a respeito de Balanced Scorecards, que, embora possam estar associados à implementação estratégica, enfocam apenas um aspecto desse tema que são os instrumentos de controle. Foram encontrados trabalhos sobre outros temas que possuem alguma associação com a implementação, mas que também não têm o objetivo de analisar o processo integrado de implementação, como: visão baseada em recurso; competências organizacionais; formulação e formação de estratégias, com destaque maior para as estratégias emergentes e para o planejamento estratégico; gestão de pessoas e cultura; e mudanças estratégicas. Em suma, muitos são temas abordados neste trabalho, mas vistos dentro de uma perspectiva específica, sem que haja uma análise dentro do processo de implementação.

A implementação de uma mudança estratégica torna a pesquisa ainda mais relevante, uma vez que as mudanças estratégicas são eventos raros e difíceis de alcançar (GOES; MEYER, 1990). Assim, este trabalho também contribuirá para um melhor entendimento do fenômeno mudança estratégica. Conforme conclusão de Goes e Meyer (1990, p. 89):

> Gerentes estratégicos precisam melhor entender este processo e os obstáculos para se alcançar a mudança estratégica. Gerenciar os processos da mudança estratégica pode ser tão importante quanto o gerenciamento do conteúdo destas mudanças (tradução nossa)[14].

Para este trabalho será adotado o modelo de pesquisa sugerido por Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988), através do qual serão abordados os aspectos contextuais, de conteúdo e processuais da mudança estratégica, cuja

[14] Strategic managers need to better understand this process and the barriers to achieving strategic change. Managing the processes of strategic change may be just as important as managing the content of those changes.

implementação será investigada. Pettigrew, citado por Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988, p. 17-18) afirma que:

> Se a tarefa principal do gerenciamento é avaliar as mudanças nas condições econômicas, políticas e de negócio, e identificar e implementar novas estratégias que irão melhorar o desempenho competitivo da empresa, isto implica que sua especial responsabilidade torna-se o gerenciamento de três áreas relacionadas: o conteúdo da estratégia escolhida, o processo de mudança e o contexto no qual a mudança ocorre (tradução nossa)[15].

Considerando-se o exposto acima, adota-se neste trabalho o processo de implementação estratégica em uma organização como unidade de análise. O trabalho foi estruturado em nove capítulos que serão descritos a seguir. Ao final de cada capítulo de fundamentação teórica, serão apresentados, de forma resumida, os principais pontos que foram abordados.

O primeiro capítulo é a Introdução, na qual está exposta uma síntese do conteúdo abordado e a questão de pesquisa. O objetivo geral e os específicos são apresentados juntamente com a justificativa do trabalho. O segundo capítulo inicia a discussão teórica, através da apresentação dos principais aspectos do processo da estratégia. A mudança estratégica é abordada no terceiro capítulo. Em seguida, o quarto capítulo discute os aspectos da implementação estratégica, com os conceitos, o histórico e a relevância do tema. A discussão dos modelos de implementação é feita no quinto capítulo, através do qual também são apresentadas as diversas variáveis de implementação. O sexto capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada que permitiu concretizar e desenvolver o estudo empírico. A apresentação dos dados coletados na pesquisa será feita no sétimo capítulo, através da descrição do caso estudado. Já o oitavo capítulo será destinado à análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa. Essa análise será feita a partir do referencial teórico apresentado e buscará responder à questão de pesquisa. Finalmente, no nono e último capítulo, as conclusões do trabalho e as considerações finais serão apresentadas. Na conclusão, a questão de pesquisa será retomada para se avaliar se ela foi respondida ou não. Se positivo, quais são as conclusões a partir desta resposta? Em caso negativo serão discutidos os motivos. As principais

---

[15] If management's general task is to assess changing economic, business and political conditions, and to identify and implement new strategies which improve the firm's competitive performance, this implies that its special responsibility becomes the management of three related areas: the content of a chosen strategy, the process of change, and the contexts in which it occurs.

limitações do trabalho também serão citadas, bem como sugestões de pesquisas futuras.

Pontos centrais deste capítulo

- A implementação de estratégias é uma das etapas do processo de gerenciamento estratégico.
- A implementação de mudanças estratégicas é importante para o desempenho das organizações.
- Os estudos de implementação estratégica vêm ganhando espaço recentemente, mas ainda há uma lacuna de conhecimento sobre o tema e mais pesquisas são essenciais. Além disso, o tema é problemático, pois muitas empresas não conseguem implementar com sucesso suas estratégias;
- A questão de pesquisa do trabalho é apresentada, juntamente com seus objetivos específicos e sua justificativa;
- É feito um resumo do conteúdo dos capítulos que estruturam o trabalho.

2 O PROCESSO DA ESTRATÉGIA

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), o processo de gerenciamento estratégico é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que uma empresa conquiste competitividade estratégica e tenha um desempenho superior, ou acima da média. O completo processo de gerenciamento estratégico, através da abordagem racional, pode ser visualizado na Figura 1.

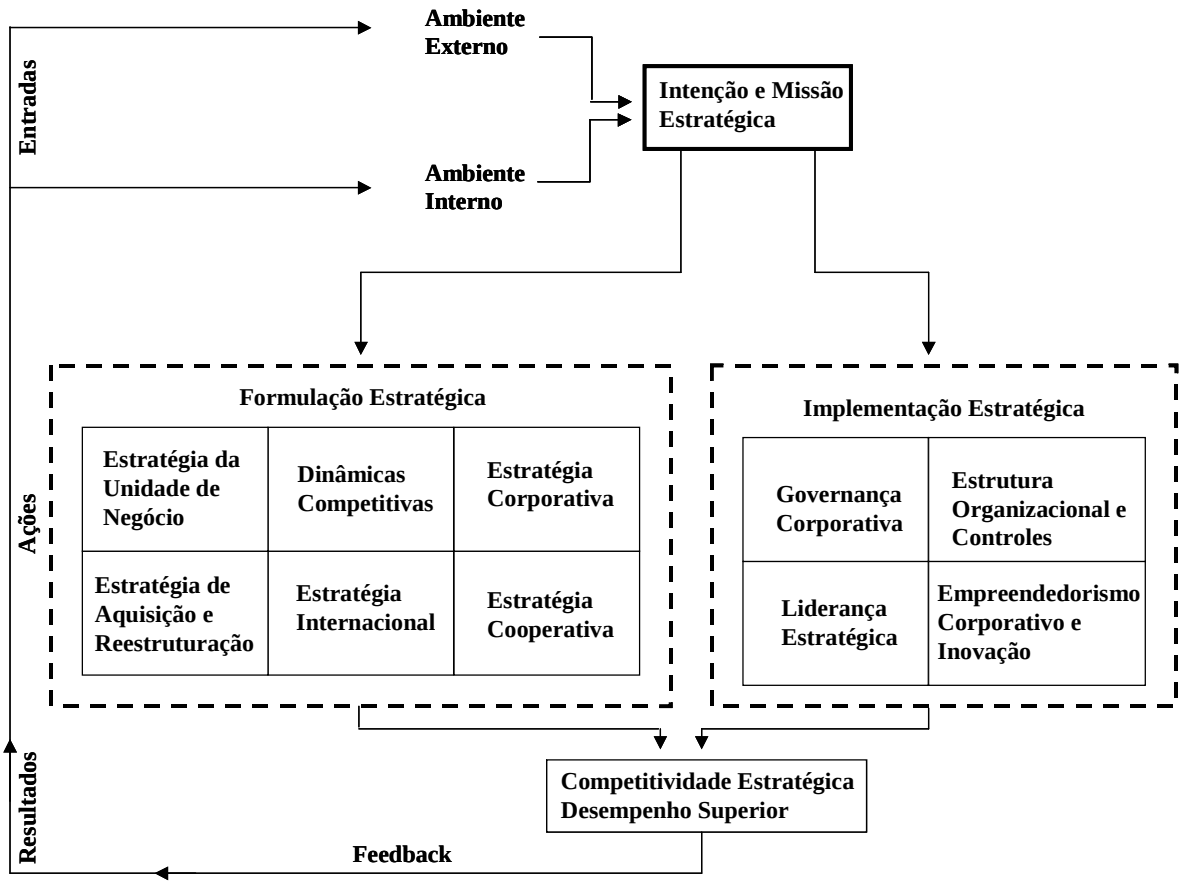

Figura 1: O processo de gerenciamento estratégico
Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001.

Por essa abordagem racional, a empresa deve avaliar seu ambiente interno e externo para identificar oportunidades e ameaças e também para determinar como suas competências principais podem ser utilizadas para o alcance dos resultados estratégicos. São as entradas desse processo. Com esse conhecimento, a empresa forma sua intenção e missão estratégica. A intenção estratégica representa os

objetivos principais da empresa a serem conquistados no longo prazo através do nivelamento de seus recursos, capacidades e competências principais. Já a missão especifica os produtos e os mercados que serão explorados pela empresa a partir da intenção estratégica. Com a intenção e a missão estratégicas definidas, parte-se para a etapa de ação através das fases de formulação e implementação estratégica. Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) apontam que formulação e implementação são eventos integrados e que estão aqui separados apenas para facilitar a compreensão de cada fase. Na fase de formulação já deve se pensar na implementação.

A etapa de formulação pode resultar em vários tipos de estratégia. Em se tratando de empresas diversificadas e/ou globais, as estratégias podem ter o enfoque da unidade de negócio ou serem corporativas, sendo tópicos importantes para a formulação estratégica dessas empresas a aquisição de outras empresas, a reestruturação da carteira de negócios e a seleção de uma estratégia internacional coerente com suas forças e com as oportunidades externas. Finalmente os autores citam um tipo de estratégia que vem ganhando importância em uma economia global. Trata-se das estratégias cooperativas, através das quais a empresa adquire vantagem competitiva a partir de relacionamentos vantajosos com outras empresas. A formulação estratégica ocorre em um ambiente dinâmico de competição, no qual os competidores respondem ou tentam se antecipar a cada uma das ações dos rivais.

Na fase de implementação, *feedbacks* podem surgir para aprimorar as estratégias selecionadas. Dentro dessa fase, Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) destacam a importância da governança corporativa, pela qual as empresas devem buscar o alcance dos resultados estratégicos desejados dentro de regras que satisfaçam os interesses dos acionistas. São considerados aspectos importantes para a implementação estratégica a estrutura organizacional os sistemas de controle das operações da empresa e sua liderança. Os autores também destacam que o empreendedorismo e a inovação são componentes relevantes da implementação e estão relacionados com a competitividade estratégica da empresa.

Outro trabalho que aborda o processo de gerenciamento estratégico é o de Hill e Jones (1998), caracterizando estratégia como padrão específico de decisões e ações tomadas pelos gerentes para alcançar um desempenho organizacional superior. O processo de gerenciamento estratégico é caracterizado como o processo através do qual gerentes escolhem o conjunto de estratégias para a empresa. Hill e

Jones (1998) apresentam a abordagem racional do processo de estratégia que aponta ser ela o resultado de um processo de planejamento racional. Dentro dessa abordagem, a Figura 2 ilustra as principais etapas desse planejamento estratégico. O processo se inicia com a seleção da missão da empresa e de seus principais objetivos. Em seguida, são realizadas análises do ambiente externo, para identificar oportunidades e ameaças, e do ambiente interno, para identificar forças e fraquezas da organização (análise SWOT). A partir dessas análises, as estratégias são selecionadas de forma a aproveitar as forças da empresa e corrigir as fraquezas, bem como tirar máximo proveito das oportunidades e reagir contra as ameaças.

As estratégias escolhidas pelas empresas podem atuar no nível funcional das unidades de negócio corporativo e global. Essa etapa de análise do ambiente interno e externo e seleção das estratégias é a de formulação estratégica. A etapa seguinte é a de implementação da estratégia, que envolve o desenho e o alinhamento adequados da estrutura organizacional e dos sistemas de controle para que a estratégia escolhida possa ser executada.

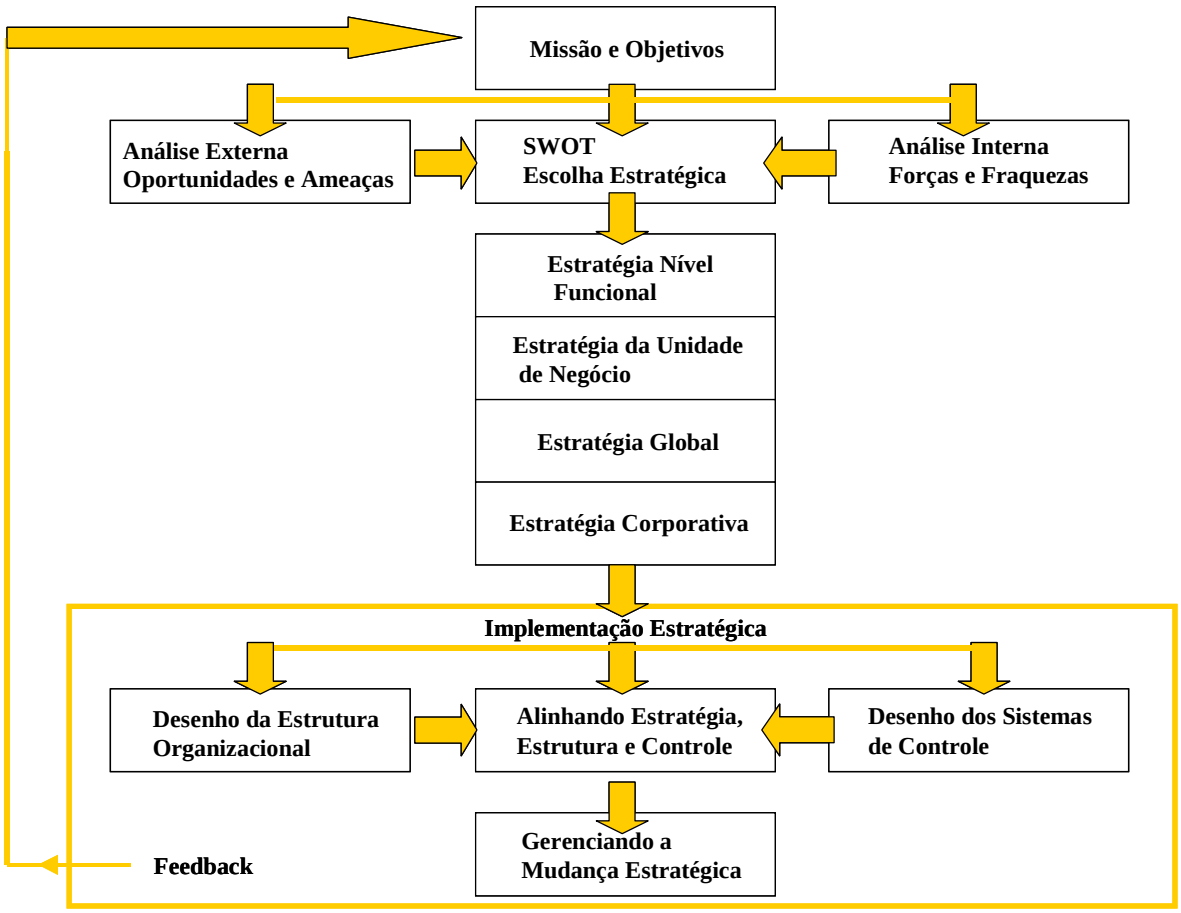

Figura 2: Principais componentes do processo de planejamento estratégico
Fonte: Hill e Jones, 1998.

Hill e Jones (1998) abordam também a importância do gerenciamento da mudança estratégica na fase de implementação. Segundo eles, o ambiente de competição atual é instável e sujeito a freqüentes mudanças. As empresas que terão sucesso a longo prazo serão aquelas capazes de adaptar sua estratégia e estrutura a esse ambiente mutável.

Finalmente os autores ressaltam que o processo de planejamento estratégico é contínuo e está inserido dentro de um ciclo de *feedback*, através do qual os resultados são monitorados e os ajustes realizados.

Como alternativa ao modelo racional do processo de gerenciamento estratégico, que preconiza que as estratégias da organização são resultados de um plano elaborado pela alta direção, Hill e Jones (1998) apresentaram o modelo de processo de estratégia desenvolvido por Henry Mintzberg. Esse modelo considera que nem todas as estratégias planejadas são realizadas. E algumas estratégias não planejadas ou *emergentes* acabam tornando-se estratégias realizadas. Essa teoria vai ao encontro de algumas críticas feitas em relação ao modelo racional. A primeira considera que é muito difícil planejar todas as estratégias em um ambiente de grande complexidade e incerteza. A segunda é sobre o excesso de importância dada à alta direção nesse processo. Gerentes ou empregados de níveis inferiores também exercem grande influência na evolução da estratégia.

Hamel e Prahalad, citados por Hill e Jones (1998), apontam outra crítica ao modelo racional de planejamento estratégico. Esse modelo caracteriza-se pelo modelo de alinhamento da formulação estratégica, através do qual a empresa busca alinhar suas forças e fraquezas às oportunidades e ameaças do ambiente. As críticas são feitas porque muitas vezes as empresas dão enfoque aos recursos existentes e ao ambiente atual, ao invés de buscar novos recursos e capacidades para explorar as oportunidades futuras, criando assim vantagens competitivas sustentáveis.

Outra escola de pensamento sobre o processo de gerenciamento estratégico, apontada por Hill e Jones (1998) destaca a importância dos aspectos cognitivos na tomada de decisão, limitando a racionalidade do processo. Segundo essa escola, erros sistemáticos podem ocorrer devido aos vieses cognitivos existentes na forma como o tomador de decisão processa as informações e chega a uma decisão.

Importantes trabalhos sobre o processo de estratégia são o de Mintzberg e Lampel (1999) e o de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que apresentam a evolução do campo em termos de dez escolas de pensamento:

a) *design*;

b) planejamento;

c) posicionamento;

d) empreendedora;

e) cognitiva;

f) de aprendizado;

g) de poder;

h) cultural;

i) ambiental;

j) de configuração.

A primeira delas é a escola do *design*. Essa escola preconiza, na formação estratégica, o alinhamento entre as forças e as fraquezas internas da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. A estratégia é formulada pela alta direção de forma clara e deliberada e a implementação não é considerada problemática, e, uma vez formulada a estratégia, qualquer um na organização pode implementá-la. A geração de estratégias, nessa escola é considerada um ato criativo, simples e informal (ANDREWS *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Essa escola faz uma separação clara entre formulação e implementação de estratégias.

A escola de planejamento aproxima-se da escola do *design* com uma grande diferença: a formalização do processo é estruturada em diversas etapas, baseado em *checklists* e conta com o apoio de várias técnicas associadas a objetivos, orçamentos, planos operacionais, etc. Os membros da alta direção deixam de ser os principais atores do processo em favor da equipe de planejamento da empresa, embora a responsabilidade por todo o processo permaneça nas mãos do principal executivo. A implementação também é considerada uma fase separada e pouca atenção é dada ao papel, no planejamento, dos executivos que iriam executar a estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola de posicionamento reduz a estratégia a “posições genéricas selecionadas através de análises formais da indústria” (MINTZBERG; LAMPEL,

1999, p. 22) [16]. Os planejadores tornam-se analistas. Essa escola aponta a existência de poucas estratégias possíveis em uma determinada indústria, denominadas estratégias genéricas. Formulação e implementação são também consideradas fases separadas do processo. A estrutura organizacional é direcionada pela estratégia genérica selecionada.

A escola empreendedora centraliza o processo de estratégia no principal executivo e é baseada principalmente na intuição. As estratégias passam a ser visões vagas ou perspectivas abrangentes, vistas em um sentido metafórico (MINTZBERG; LAMPEL, 1999). O processo de estratégia aqui fica restrito a contextos particulares, como empresas em fase inicial de operações (*start-up*), nichos específicos, empresa familiar ou de um dono único, ou até mesmo empresa em grande transformação por um líder empreendedor. Como a formulação e a implementação ficam nas mãos desse líder, a separação entre esses dois fenômenos começa a não ser mais considerada.

A escola cognitiva se preocupa com os processos mentais pelos quais os indivíduos processam e interpretam informações para tomar decisões. A formação de estratégia é um processo cognitivo existente na mente do estrategista (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As estratégias emergem na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que são oriundos da forma como as pessoas processam as informações vindas do ambiente. E o processamento dessas informações está sujeito a várias inclinações e distorções cognitivas. Algumas distorções apontadas por Duhaime e Schwenk, citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), incluem o raciocínio por analogia; a ilusão de controle; o aumento do comprometimento em situações críticas, quando a melhor solução seria a desistência; o cálculo de resultado único. Outra visão, chamada de interpretativa e construcionista, considera que as informações não são distorcidas. Elas são meras interpretações “de um mundo que existe somente em termos de como é percebido. [...] o mundo pode ser modelado, pode ser emoldurado e pode ser construído” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.131).

Pela escola de aprendizado, as estratégias são emergentes e os estrategistas existem em todos os níveis da organização. Formulação e implementação se inter-relacionam dentro de um processo único de formação de estratégias (MINTZBERG;

[16] Generic positions selected through formalized analyses of industry situations.

LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). “O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.156).

Pela escola de poder, a formação de estratégias caracteriza-se por um processo aberto de influência, dando enfoque ao uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Existem dois ramos dessa escola. O ramo do micropoder considera o desenvolvimento de estratégias dentro da organização como essencialmente político, envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre as pessoas que dividem o poder. O ramo do macropoder vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre outras entidades ou parceiros, em alianças e outros relacionamentos, para negociar estratégias coletivas em seu interesse (MINTZBERG; LAMPEL, 1999).

A escola cultural vê a formação de estratégias como um processo social, coletivo, enraizado na cultura. Conforme ressalta Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.196):

> a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo,enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva

A escola ambiental considera a formação de estratégias como um processo de reação ao ambiente, que surge como o ator principal desse processo e não como um fator que deve ser considerado. A organização passa a ser considerada passiva tendo que se ajustar continuamente às contingências do ambiente. (teoria contingencial). As escolhas estratégicas praticamente não existem e a estrutura básica e o caráter de uma organização são definidos pouco depois de seu nascimento (teoria da ecologia da população). As empresas lidam com as pressões do ambiente ou das instituições através de estruturas e práticas semelhantes (teoria institucional).

Finalmente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que a escola de configuração considera a formação de estratégias como um processo de transformação entre estados ou configurações. Uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração, em momentos estáveis, e pode passar

por transformações que interrompem os períodos de estabilidade. Etapas de configuração e transformação podem seguir um determinado padrão, por exemplo, descrevendo ciclos de vidas de organizações. Todas as escolas de pensamento sobre formação estratégica representam configurações particulares, cada uma a seu tempo e adequado a seu contexto. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.224) ressaltam que:

> a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização.

2.1 A pesquisa sobre o processo de estratégia

A pesquisa sobre o processo de estratégia, conforme apontado por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), é caracterizada por uma pluralidade de conceitos e modelos, alguns prescritivos e outros descritivos. Além disso, os estudos podem ser realizados no nível do indivíduo, do grupo ou da organização. O objetivo desses estudos é compreender como se dá esse processo e buscar explicações para os diferentes padrões encontrados dentro das organizações. Os autores, através de um trabalho de revisão da literatura sobre o tema, destacam as três grandes categorias que são analisadas dentro do estudo sobre o processo de estratégia: os antecedentes, os processos propriamente ditos e os resultados. Os antecedentes representam a situação anterior da empresa, como o contexto ambiental, o contexto ou a posição estratégica atual da empresa e o contexto interno da organização. O contexto interno da organização pode ser dividido em características estáticas, como tamanho, idade; e características dinâmicas, como seus processos e rotinas. Finalmente o desempenho anterior também deve ser considerado como antecedente.

Considerando os fatores específicos do processo de estratégia, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) dividem o processo propriamente dito em três elementos: os estrategistas, as questões estratégicas e a seqüência de ação. O primeiro elemento se divide em características estáticas do grupo ou indivíduo

envolvido na tomada de decisão estratégica e seu contexto pessoal e cognitivo. As características estáticas são o tamanho, a abertura do grupo e sua heterogeneidade, por exemplo. Já o contexto pessoal e cognitivo é representado pelas origens e experiências dos estrategistas. O segundo elemento, as questões estratégicas, é representado pela complexidade, urgência ou relevância estratégica. O último elemento, a seqüência de ação, pode ser descrito pelas características do processo e pelas características do resultado do processo. As características do processo compreendem o grau de racionalidade, de entendimento e participação dos envolvidos. Já as características do resultado do processo compreendem a velocidade de decisão, o nível de comprometimento e a qualidade da decisão. Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) utilizam os itens questões estratégicas, características do processo e do resultado do processo dentro do contexto de formulação e de implementação estratégica separadamente para efeito de revisão da literatura.

Com exceção do contexto ambiental, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) consideram que os fatores dos resultados do processo de estratégia são os mesmos dos fatores antecedentes, ou seja, o novo contexto ou a posição estratégica, novas características organizacionais e novo desempenho. Os fatores e suas relações dentro do estudo do processo de estratégia são apresentados através de um modelo integrado ilustrado na Figura 3. Dentro desse modelo, os autores apontam que os estudos recaem em duas categorias. Na primeira, os estudos ficam contidos dentro de um ou outro fator específico. Na segunda, os estudos exploram as relações ou conexões entre os diversos fatores apresentados no modelo. Esse modelo fornece uma base para o que Pettigrew, citado por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), chama de análise processual da estratégia, que busca responder os *quês*, *porquês* e *comos* das relações entre antecedentes, processo e resultados.

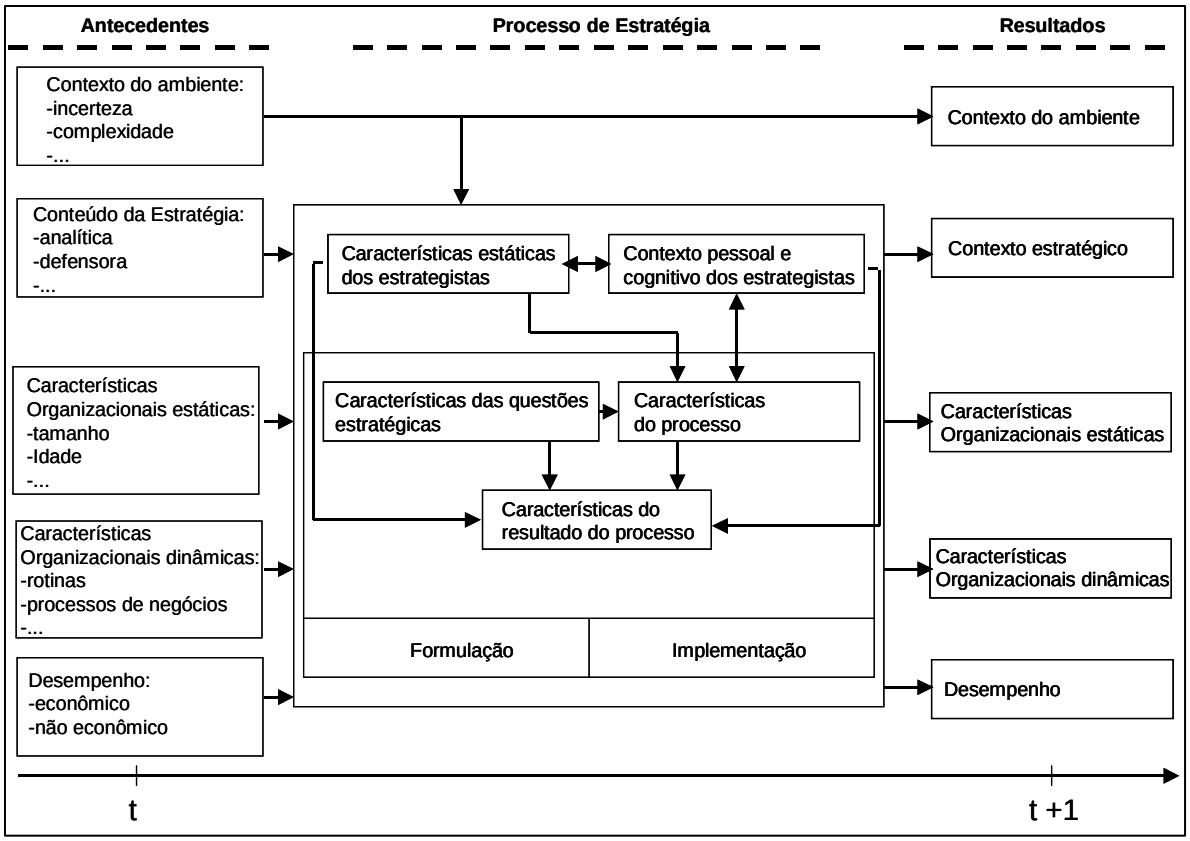

Figura 3: Modelo integrado do processo de estratégia
Fonte: Hutzschenreuter e Kleindienst, 2006.

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), com base no modelo apresentado acima, expõem as principais questões ou campos de pesquisa abordados pelos estudos em processo de estratégia, apresentados no Quadro 1 a seguir.

Questões ou campos abordados nos estudos em processo de estratégia
Influência dos antecedentes no processo de estratégia
Influência dos antecedentes nos resultados
Influência dos fatores do processo de estratégia em outros fatores do processo de estratégia
Influência dos fatores do processo de estratégia nos resultados
Processo de estratégia
Características dos estrategistas e o seu contexto pessoal e cognitivo
Formulação estratégica
Implementação estratégica

Quadro 1: Principais questões abordadas nos estudos em processo de estratégia
Fonte: Hutzschenreuter e Kleindienst, 2006.

Ao analisar os estudos sobre processo de estratégia, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006, p. 701) avaliam a atenção dada à implementação estratégica:

> Novamente, o conjunto limitado de estudos aponta para um forte desequilíbrio na pesquisa em processo de estratégia. A implementação parece ser vista apenas como uma questão de detalhe operacional ou ajuste tático. O potencial da implementação como uma importante alavanca para a efetividade do processo de estratégia, entretanto, tem sido largamente negligenciado (tradução nossa)[17].

Analisando a evolução das pesquisas em processo de estratégia, os autores observam que, no passado, maior atenção era dada a tópicos relacionados ao planejamento estratégico, e os estudos eram em geral prescritivos. Atualmente os tópicos sobre planejamento abordam mais as relações com o desempenho e trabalhos descritivos de práticas dentro das organizações. As pesquisas em percepção e cognição dos estrategistas vêm ganhando cada vez mais atenção da comunidade acadêmica nas pesquisas sobre processo de estratégia.

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), também analisando os estudos realizados, finalmente identificam as seis principais perspectivas ou escolas em cima das quais se assenta o campo de estudo sobre o processo de estratégia: a racional-mecanicista, a cognitiva, a perspectiva do alto escalão, a perspectiva do médio gerenciamento, a perspectiva orgânica e a microperspectiva. Na perspectiva racional-mecanicista, o processo de estratégia representa uma seqüencial, racional e analítica atividade, por meio da qual os gerentes devem avaliar o ambiente interno e externo. A estratégia passa a ser o alinhamento das forças e fraquezas internas com as oportunidades e as ameaças externas. A perspectiva cognitiva reconhece os limites da racionalidade dos indivíduos e explora os determinantes e as conseqüências dos modelos cognitivos do tomador de decisão que foram desenvolvidos ao longo do tempo e estão sujeitos a mudanças. A perspectiva do alto escalão tenta entender o papel da alta direção na escolha estratégica, no desenho organizacional e no desempenho. Essa perspectiva considera que decisões dependem de processos anteriores de percepção e avaliação. Tenta-se explicar o comportamento das organizações através do comportamento da alta direção. A

---

[17] Once again, the very limited set of studies points to the strong disequilibrium in strategy-process research. Implementation seems to be seen as a matter of operational detail and tactical adjustments. The potential of implementation as an important lever in strategy-process effectiveness, however, has largely been overlooked.

perspectiva da média gerência argumenta que os resultados organizacionais são muito influenciados pelo que ocorre nos níveis médios das empresas. Os gerentes médios são vistos como atores estratégicos-chave. Os autores apontam que os gerentes médios desempenham um papel essencial na implementação estratégica. Devido a sua intermediária posição entre a alta direção e os gerentes de linha, os gerentes médios exercem grande influência na interpretação e transformação da estratégia em ações. Já a perspectiva orgânica adiciona uma visão dialética do processo de estratégia, envolvendo racionalização e estruturação do alto escalão com as iniciativas estratégicas que surgem dos níveis intermediários dentro da organização. Essa perspectiva lança um olhar para o desenvolvimento histórico da empresa, observando os caminhos e o ritmo das mudanças. Essa escola, através de vários estudos de caso longitudinais, provê uma visão mais eclética e dinâmica do processo de estratégia. Finalmente, a microperspectiva conceitua estratégia como ações sociais, considerando que o valor é gerado nas microatividades dos membros da organização. Essa escola ressalta o que os vários atores envolvidos no processo de estratégia realmente fazem e quais as técnicas e ferramentas usadas por eles. Essa perspectiva se preocupa mais com a efetividade dos estrategistas do que com a das organizações. Ela se preocupa também com o trabalho dos estrategistas e como eles aprendem a fazê-lo.

Pontos centrais deste capítulo

- O processo de gerenciamento estratégico foi conceituado e ilustrado através do modelo racional. As etapas desse processo foram apresentadas com destaque para a formulação e para a implementação estratégica.
- Outras escolas de pensamento sobre o processo de gerenciamento estratégico foram apresentadas, com destaque para o trabalho das dez escolas de formação de estratégias de Mintzberg e Lampel (1999)
- Foi apresentada a evolução atual da pesquisa em processo de estratégia, com destaque para o modelo integrativo de Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), que ressalta todos os fatores envolvidos nos estudos sobre o fenômeno. As principais questões abordadas nos estudos foram citadas.
- Foi observado por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) o desequilíbrio existente nos estudos envolvendo formulação e implementação estratégica, com este último não tendo sua relevância no processo adequadamente reconhecida.
- Foram apresentadas as perspectivas ou escolas em cima das quais se assentam as pesquisas em processo de estratégia.
- **Este trabalho, de forma geral, adotará o modelo racional do processo de gerenciamento estratégico. Também serão abordados alguns aspectos das escolas de posicionamento, planejamento, aprendizado e cultural de Mintzberg e Lampel (1999).**

3 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Segundo Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988), mudanças estratégicas são vistas como seqüências de atividades, envolvendo indivíduos e grupos, que ocorrem principalmente, mas não somente, em decorrência de mudanças no ambiente. Essas atividades podem direcionar a organização para alterações em sua proposta principal de negócio, no foco dado aos mercados, na estrutura, na tecnologia e na cultura. Os autores consideram essas mudanças como variáveis importantes para a manutenção e desenvolvimento do desempenho competitivo.

Goes e Meyer (1990), considerando a variedade de termos, configurações ou tipologias de estratégias, conceituam mudança estratégica como uma mudança entre esses tipos ou configurações estratégicas. Dentro dessa perspectiva configuracional da mudança estratégica, os autores propõem um modelo conceitual para o estudo desse fenômeno, ilustrado na Figura 4. Pelo modelo, as pressões por mudanças estratégicas se originam de duas fontes: as mudanças no ambiente e as que ocorrem dentro das organizações (GINSBERG *apud* GOES; MEYER, 1990, p. 86). Através de estudo realizado no setor de saúde em que foi aplicado o modelo da Figura 4, os autores concluíram que a mudança estratégica é um evento raro, é mais freqüente em períodos de mudanças no ambiente e em organizações com baixo desempenho.

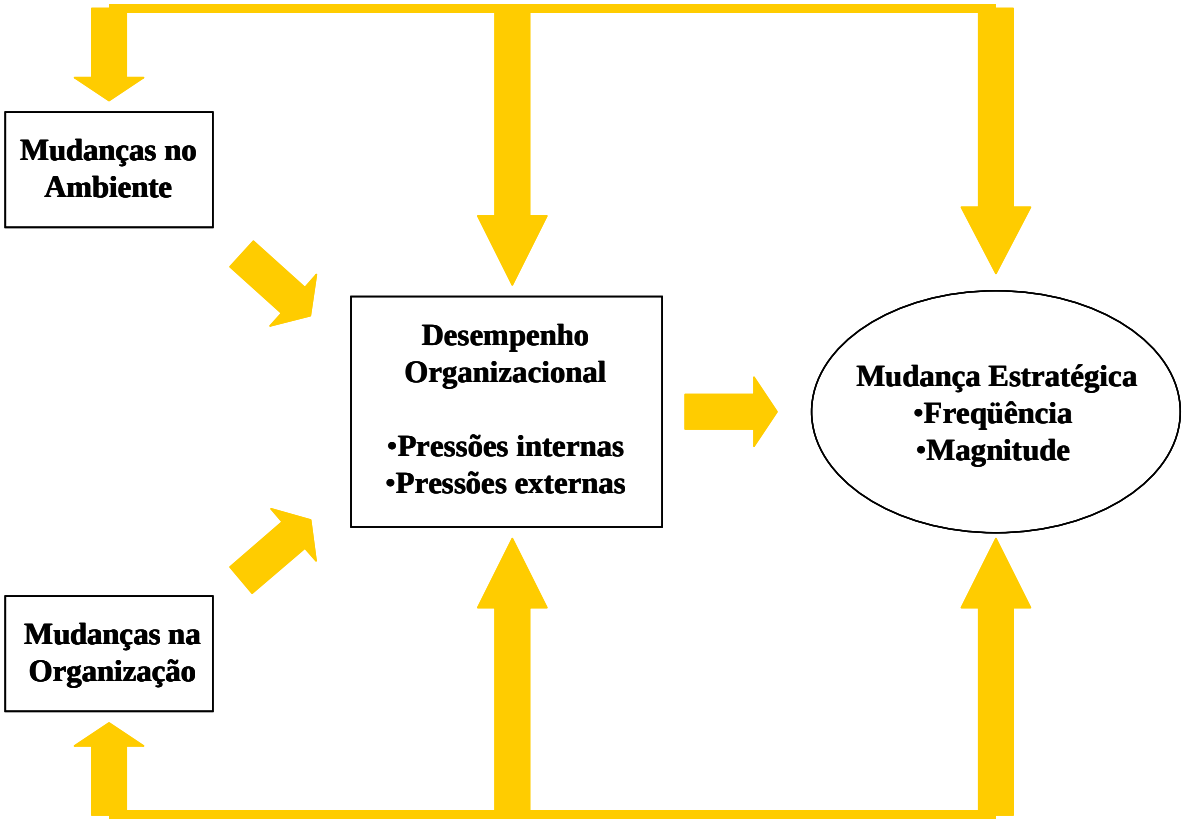

Figura 4: Modelo processual de mudança estratégica
Fonte: Goes e Meyer, 1990.

Chakravarthy, Galbraith e Kazanjian, citados por Ginsberg e Abrahamson (1991), afirmam que mudanças na orientação estratégica são componentes fundamentais para a adaptação das organizações. Para explicar por que essas mudanças ocorrem, Ginsberg e Abrahamson (1991) destacam duas escolas dominantes. Pela perspectiva da escola racional de pensamento estratégico, mudanças estratégicas ocorrem por mudanças no ambiente. Os estrategistas percebem essas mudanças, reconhecem novas opções estratégicas, avaliam-nas e fazem as escolhas apropriadas. Nessa perspectiva, o desempenho anterior da organização também é considerado um fator para a ocorrência de mudanças estratégicas. Já pela perspectiva da escola interpretativa ou cultural, uma mudança estratégica ocorre como resultado de mudanças nos padrões utilizados pelos gerentes para construir seus ambientes. De acordo com essa perspectiva, pressões por reorientação estratégica ocorrem quando novos formatos de referência afloram entre os gerentes, fazendo-os ver aspectos do ambiente que necessitam de realinhamento. Ginsberg e Abrahamson (1991) apresentam um estudo que avalia a

participação de dois tipos de atores na redução da resistência às mudanças estratégicas: novos membros do time da alta direção e consultores externos. Ao avaliar a participação desses dois atores, os autores apontam que há dois tipos de forças que agem impedindo as mudanças na orientação estratégica. O primeiro tipo impede o surgimento de novas perspectivas do ambiente que possam revelar necessidade de realinhamento. No segundo tipo, novas perspectivas podem até surgir, porém a inércia interna e a externa à organização criam resistência à mudança. A ocorrência de reorientação estratégica pode requerer a presença de participantes específicos na tomada de decisão que agirão nesses dois tipos de forças como agentes de mudança. Ao final da pesquisa, Ginsberg e Abrahamson (1991) concluíram que os dois atores, novos membros da alta direção e consultores externos, desempenham papéis distintos como agentes de mudança. Os resultados sugeriram que os consultores externos são mais importantes em estimular novas idéias e percepções por parte dos executivos principais. Já os novos membros da alta direção são mais importantes na reação à inércia, ajudando a romper as resistências internas na implementação das mudanças estratégicas.

Ketchen Jr. e Palmer (1999) associam a necessidade de mudanças estratégicas ao desempenho ruim das organizações. Leker (2001) define mudança estratégica como uma mudança que é especificamente anunciada pela alta gerência da organização e também apresentada para o público externo. Este autor apresenta um estudo realizado em sessenta e cinco organizações, no qual destaca os principais motivos citados para a mudança estratégica:

a) expansão;

b) manutenção da competitividade;

c) resposta a uma situação crítica;

d) integração;

e) oportunidade.

Leker (2001) também considera, em seu estudo, a existência de quatro tipos de mudança estratégica:

a) Expansionista: expansão e movimento ativo em direção a novos campos de negócio;

b) Inovador: movimento para novos campos de negócio através da criação de novas plantas de produtos, introdução de novas tecnologias e / ou novos produtos;

c) Realocador: direcionamento para um novo mercado juntamente com a redução da importância de velhos produtos ou antigos mercados;

d) Concentrador: centralização do foco no principal setor de negócio.

Seu estudo concluiu que os diferentes tipos de mudança estratégica implicam diferentes padrões de desempenho, antes e depois da adoção da mudança.

Van de Vern e Poole, citados por Rajagopalan e Spreitzer (1996), afirmam que mudança estratégica é a diferença ao longo do tempo na forma, qualidade ou estado do alinhamento de uma organização com seu ambiente externo. As mudanças no alinhamento compreendem mudanças no conteúdo da estratégia e no ambiente externo e na organização para implementar as mudanças no conteúdo.

3.1 A pesquisa sobre mudança estratégica

Rajagopalan e Spreitzer (1996) classificam a literatura sobre mudança estratégica em duas escolas de pensamento: a escola de conteúdo e a escola de processo. Pesquisadores dentro da primeira escola têm dado enfoque aos antecedentes e às conseqüências da mudança estratégica. Pesquisadores da segunda escola têm dado enfoque no papel dos gerentes no processo de mudança estratégica. Segundo os autores, essas duas escolas se desenvolvem de forma independente o que tem levado os estudos a obterem resultados contraditórios. Algumas questões que ainda permanecem sem respostas são (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996):

a) Que papel os gerentes desempenham na decisão de iniciar ou não uma mudança estratégica?

b) Como os gerentes podem influenciar o processo de mudança para alcançar os resultados desejados?

Segundo os autores, esse acúmulo de resultados contraditórios adiciona pouco valor ao entendimento dos pesquisadores sobre mudança estratégica. Assim, eles propõem um modelo teórico que integra ambas as escolas de conteúdo e de processo. Eles também classificam os estudos sobre mudança estratégica através de três perspectivas: a perspectiva racional, a perspectiva de aprendizado e a

perspectiva cognitiva. A primeira perspectiva encaixa-se na escola de conteúdo, enquanto as outras duas são encontradas nos estudos da escola de processo. Essas três perspectivas (racional, de aprendizado e cognitiva) são também encontradas dentro do estudo do processo de estratégia, conforme já apresentado.

A perspectiva racional preconiza que a mudança nas estratégias deve estar ajustada com o contexto do ambiente e da organização da empresa para que tenha sucesso. O ambiente e o contexto organizacional, nessa perspectiva, são assumidos como objetivamente determinados e são manifestados como oportunidades e ameaças (o primeiro) e forças e fraquezas (o segundo). Esses contextos não podem ser alterados pelas ações gerenciais, as quais, juntamente com a cognição, são tratadas como “caixas pretas”. Nessa perspectiva não há muito espaço para a experimentação e aprendizado dos gerentes. A perspectiva racional considera um modelo de mudança estratégica através dos seguintes componentes: condições e mudanças do ambiente (contexto ambiental), condições e mudanças organizacionais (contexto organizacional), mudanças no conteúdo da estratégia e os resultados organizacionais. Ao analisarem os estudos sobre mudança estratégica dentro do modelo racional, Rajagopalan e Spreitzer (1996) apresentaram as principais relações entre os componentes investigadas, a maioria delas com resultados contraditórios (Quadro 2)

Relações Investigadas pelo Modelo Racional de Mudança Estratégica
Contexto do ambiente e mudanças no conteúdo da estratégia
Contexto organizacional e mudanças no conteúdo da estratégia
Mudança estratégica e resultados organizacionais

Quadro 2: Relações investigadas pelo modelo racional de mudança estratégica
Fonte: Rajagopalan e Spreitzer, 1996.

A perspectiva de aprendizado dá maior destaque ao papel das ações gerenciais no processo de mudança estratégica.

> Ao contrário da perspectiva racional, de acordo com a perspectiva de aprendizado, a mudança estratégica é vista como um processo iterativo; gerentes afetam as mudanças através de uma série de pequenos passos desenhados para testar o ambiente e a organização. Estes passos de "aprendizagem" podem resultar em maior ou menor grau de mudança no conteúdo da estratégia da empresa (RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996, p. 56, tradução nossa)[18].

O contexto do ambiente e da organização, nessa perspectiva, não é mais tido como objetivamente determinado, mas considerado incerto e dinâmico (QUINN *apud* RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996, p. 57). A mudança estratégica é vista como evolutiva e iterativa, uma vez que os gerentes aprendem com suas experiências. O modelo de mudança estratégica dessa perspectiva considera, além dos elementos listados na perspectiva racional, o novo elemento ações gerenciais. Um dos importantes papéis dos gerentes passa a ser avaliar o contexto ambiental e organizacional para se obter um melhor entendimento desse contexto e suas implicações para a organização. Ao analisarem os estudos sobre mudança estratégica dentro do modelo de aprendizado, Rajagopalan e Spreitzer (1996) apresentaram as principais relações entre os componentes investigadas (Quadro 3):

Relações Investigadas pelo Modelo de Aprendizado de Mudança Estratégica
Contexto do ambiente e ações gerenciais
Ações gerenciais e contexto do ambiente
Contexto organizacional e ações gerenciais
Ações gerenciais e contexto organizacional
Ações gerenciais e mudanças no conteúdo da estratégia
Mudanças no conteúdo da estratégia e ações gerenciais
Mudança estratégica e resultados organizacionais
Ações gerenciais e resultados organizacionais
Resultados organizacionais e ações gerenciais

Quadro 3: Investigações do modelo de aprendizado de mudança estratégica
Fonte: Rajagopalan e Spreitzer, 1996.

[18] In contrast to the rational lens perspective, according to the learning lens perspective, strategic change is viewed as an iterative process; managers effect changes through a series of relatively small steps designed to probe the environment and the organization. These "learning" steps can result in major and minor changes to the content of a firm's strategy.

Essa perspectiva apresenta a limitação de não conseguir separar o que são as ações gerenciais e o que são as mudanças no conteúdo da estratégia.

Pela perspectiva de cognição, o papel da cognição gerencial é explicitado. Nesse modelo, “os processos interpretativos através dos quais os gerentes avaliam o contexto ambiental e organizacional são enfatizados” (RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996, p. 62)[19]. O contexto ambiental e o organizacional são vistos como fontes de informação que afetam o conteúdo e a estrutura das cognições individuais. O modelo de mudança estratégica dessa perspectiva considera, além dos elementos listados na perspectiva de aprendizado, o novo elemento cognições gerenciais. Ao analisarem os estudos sobre mudança estratégica dentro do modelo de aprendizado, Rajagopalan e Spreitzer (1996) apresentaram as principais relações entre os componentes investigadas (Quadro 4):

Relações Investigadas pelo Modelo de Cognição de Mudança Estratégica
Contexto do ambiente e cognições gerenciais
Cognições gerenciais e ações gerenciais
Contexto organizacional e cognições gerenciais
Ações gerenciais e contexto organizacional
Ações gerenciais e contexto do ambiente
Ações gerenciais e mudanças no conteúdo da estratégia
Mudanças no conteúdo da estratégia e cognições gerenciais
Ações gerenciais e cognições gerenciais
Cognições gerenciais e mudanças no conteúdo da estratégia
Mudança estratégica e resultados organizacionais
Ações gerenciais e resultados organizacionais
Resultados organizacionais e cognições gerenciais
Cognições gerenciais e resultados organizacionais

Quadro 4: Investigações do modelo cognitivo de mudança estratégica
Fonte: Rajagopalan e Spreitzer, 1996.

Na perspectiva cognitiva, como na de aprendizado, a mudança estratégica é um processo iterativo, deixando explícitas as relações dinâmicas de aprendizagem e

[19] The interpretive processes through which managers enact the environmental/organizational context are emphasized.

reconhecendo os resultados não econômicos desse processo (RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996). Uma limitação similar a da perspectiva de aprendizado é que, nessa perspectiva, cognições e ações gerenciais dificilmente são separadas das mudanças no conteúdo da estratégia.

Ao considerarem que as três perspectivas reunidas fornecem um melhor entendimento de todo o processo de mudança estratégica que qualquer perspectiva isolada, Rajagopalan e Spreitzer (1996) propõem a integração das três perspectivas em um modelo teórico. Os componentes desse modelo, bem como as relações entre eles propostas para investigação são apresentados na Figura 5. Os autores discutem a contribuição teórica desse modelo reforçando os pontos positivos de cada perspectiva. No caso da perspectiva racional, o ponto forte é que ela ressalta um aspecto crucial da realidade enfrentada pelos gerentes, a de que as mudanças na estratégia devem se ajustar aos requerimentos do contexto externo e interno para que tenham sucesso. No caso das perspectivas de aprendizado e cognitivas, o ponto forte é que elas ajudam os pesquisadores a entender:

a) por que empresas diferentes respondem de forma diferente a contextos similares (devido a diferentes cognições e ações);
b) como as empresas podem maximizar a efetividade de suas respostas adaptativas (através de diferentes ações gerenciais relacionadas com o ambiente ou com a organização).

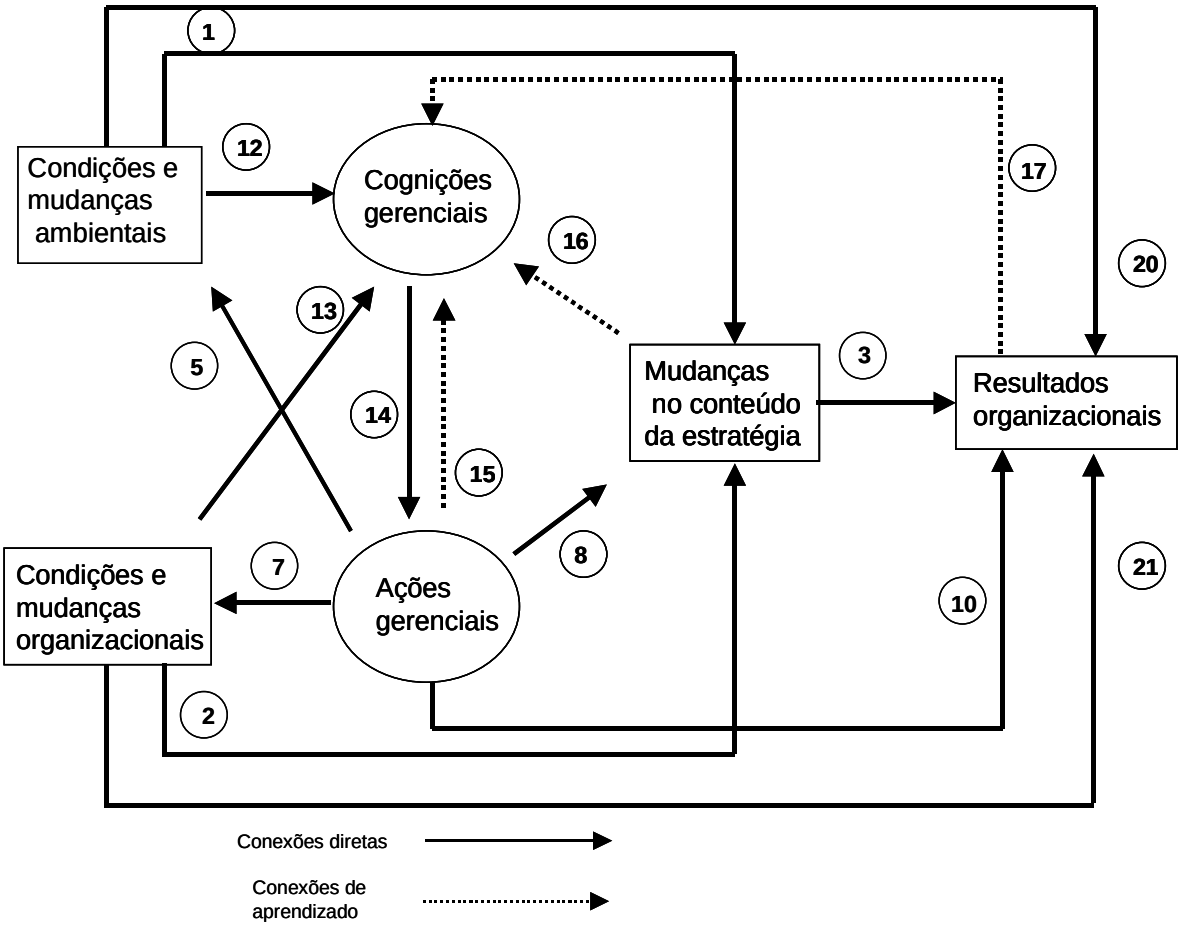

Figura 5: Modelo integrado das três perspectivas de mudança estratégica
Fonte: Rajagopalan e Spreitzer, 1996.

Ainda sobre a pesquisa em mudança estratégica, Goes e Meyer (1990) afirmam que há pouca concordância a respeito dos processos pelos quais as mudanças de configurações estratégicas ocorrem.

Sobre o modelo de pesquisa em mudança estratégica, Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988, p.15) afirmam que:

> O processo de perceber e avaliar a mudança no ambiente e suas implicações para novas estratégias, estruturas, tecnologias e culturas na empresa é um processo organizacional e humano imensamente complexo, no qual diferentes percepções, busca por eficiência e poder, habilidades de liderança visionária, o tempo de atuação correto e os processos sutis de construção do momento para o suporte e implementação vigorosa da mudança, todos desempenham seu papel (tradução nossa).[20]

[20] The process of perceiving and then assessing environmental change and its implications for new strategies, structures, technologies and cultures in the firm is an immensely complex human and organizational process, in which differential perception, quests for efficiency and power, visionary leadership skills, the vicariousness of chance, and subtle processes of additively building up a momentum of support for change and then vigorously implementing change all play their part.

Pontos centrais deste capítulo

- A mudança estratégica foi conceituada através do trabalho de diversos autores. Alguns motivos para a mudança foram apresentados, além de uma tipologia. Foi destacado também o modelo conceitual utilizado Goes e Meyer (1990).
- Através do trabalho de Rajagopalan e Spreitzer (1996) foram apresentadas as diversas perspectivas do estudo de mudança estratégica, com as características, vantagens e limitações de cada uma. Algumas questões investigadas nesses estudos foram ressaltadas. Ao final foi dado destaque ao modelo proposto pelos autores que representam uma integração dos modelos das três perspectivas, que se complementam, reduzindo as deficiências de cada perspectiva isolada.
- **Este trabalho adotará, de forma geral, as perspectivas racional e de aprendizado da mudança estratégica.**

4 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Será abordado, a partir de agora, o tema-chave do trabalho: Implementação Estratégica. Inicialmente, serão abordados os conceitos e a evolução dessa etapa do processo de gerenciamento estratégico. Em seguida será dado destaque à relevância dada pela comunidade acadêmica ao assunto e à problemática do tema, pelas dificuldades que as empresas encontram para implementar suas estratégias com sucesso. Finalmente serão discutidos os diversos modelos de implementação e suas variáveis, através dos quais os autores apontam o caminho para superar as dificuldades do processo e conquistar vantagens competitivas.

Inicialmente, é importante mais uma vez ressaltar que formulação e implementação estratégica não são etapas distintas do processo de estratégia, mas sim etapas integradas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Formulação e implementação são etapas do processo de gerenciamento estratégico que são inter-relacionadas (HREBINIAK, 2005). Esse pensamento não diminui a importância da implementação estratégica, pois, mesmo considerando que a formulação e implementação são realizadas em uma só etapa e de forma contínua, há sempre planos que são estabelecidos e que devem ser postos em prática. Neste trabalho, para facilitar a compreensão, essas duas etapas serão abordadas de forma distinta.

4.1 Conceito, evolução e relevância

Segundo Wernham (1985), não há um significado universal aceito sobre implementação estratégica. Schultz e Slevin, citados por Wernham (1985), definem implementação como um conjunto revisado de processos decisórios incorporando uma solução. Grinyer e Spender, também citados por Wernham (1985), definem implementação como uma série de decisões e ações resultantes que comprometem recursos para atingir os resultados almejados. Dessa forma, Wernham (1985) destaca os aspectos comuns presentes nas definições acima:

a) um resultado esperado (ou mais de um);

b) ações elaboradas para o alcance dos resultados.

Wernham (1985) ressalta como o tema implementação estratégica evoluiu a partir da tradicional literatura sobre estratégia. Esse autor destaca que o conceito de gerenciamento estratégico originou-se a partir da abordagem econômico-racional das escolas de gerenciamento científicas e clássicas, pioneiras nesse estudo. Segundo essa abordagem, a alta gerência e seus planejadores tinham pleno domínio dos processos internos das organizações e agiam racionalmente no estabelecimento dos melhores planos estratégicos possíveis. O ambiente externo instável podia ser ignorado, uma vez que as mudanças, quando ocorriam, o faziam apenas de forma discreta. Implementação era assumida como um aspecto não crítico, e sempre passível de alcance, pois era uma simples questão de monitoramento e controle de eventos durante a execução do plano. Essa visão do processo estratégico passou a sofrer evoluções. O ambiente passou a ser considerado mais instável e o fator adaptação tornou-se chave nesse contexto. Outros modelos do processo estratégico surgem, como o desenvolvido por Mintzberg, que considera que muitas estratégias planejadas não são realizadas e que existem estratégias *emergentes* que passam a compor as estratégias realizadas. Wernham (1985) afirma que essa abordagem tradicional do processo estratégico considerava, de forma equivocada, que um plano estratégico, uma vez estabelecido, se difundia pela organização e todas as pessoas tinham o mesmo entendimento e a mesma percepção da alta gerência sobre a melhor forma de sua execução.

Dessa forma, no início, o processo de formulação estratégica era considerado mais relevante para o sucesso das organizações. A formulação era alvo de maior atenção por parte dos pesquisadores, como podia ser observado nos trabalhos acadêmicos. Tamanho o desenvolvimento de modelos e ferramentas de formulação estratégica que Hambrick e Cannella (1989) afirmam que os estrategistas possuem a sua disposição uma grande variedade de ferramentas poderosas para auxiliá-los na formulação. Tais ferramentas, como análise da indústria e dos competidores, modelos de *portifolios*, teoria do ciclo de vida de produtos e análise das forças e fraquezas internas, são utilizadas hoje de forma muito abrangente. Não parece ser a ausência de teoria e técnicas de formulação estratégica a causa de as organizações não conseguirem atingir seus objetivos.

Com o tempo, a implementação estratégica começou a receber maior atenção, tanto dentro das organizações quanto da comunidade acadêmica. Mesmo com todas as ferramentas e pesquisa sobre formulação estratégica, as empresas ainda têm dificuldades na obtenção dos resultados desejados. Dessa forma, somente o processo de formulação estratégica passa a não garantir que as empresas atinjam seus objetivos. Com o tempo, formulação e implementação passam a ser consideradas como processos complementares, e esses dois processos associados ao desempenho das organizações. A implementação da estratégia torna-se fundamental para o processo de gerenciamento estratégico e muitos passam a considerá-la como processo mais complexo que a própria formulação.

Destacando a importância da implementação de estratégias e criticando a visão pela qual uma estratégia, uma vez formulada pela alta gerência, é facilmente implementada, Wernham (1985) observa que uma organização é composta de várias unidades independentes, trabalhando em rotinas fixas preestabelecidas, e que não necessariamente têm a mesma percepção das intenções da alta gerência. A ênfase encontra-se agora nas pessoas envolvidas e em como elas podem reagir nas implicações políticas e até mesmo na inércia à mudança que existe quando as pessoas estão envolvidas em suas tarefas rotineiras. Para ele, mais importante que a estratégia em si, é o processo como um todo, como a realocação de recursos na direção dos objetivos.

Vários autores confirmam a maior atenção inicial dada à formulação estratégica pela academia, como também a constatação da relevância da implementação. Covin, Slevin e Schultz (1994) ressaltam que a implementação da estratégia é uma fase significante do processo do gerenciamento estratégico e que está começando a receber uma atenção mais abrangente dos pesquisadores. Vários estudos são realizados apontando a dificuldade das organizações em entregar os resultados almejados e indicando que o problema pode estar na baixa capacidade de implementação da estratégia. Esse tema é considerado complexo e muito importante para o desempenho das organizações (RAPS, 2004; HERACLEOUS, 2000; STERLING, 2003; HREBINIAK, 2005; CHARAN; COLVIN,1999; BEER; EISENSTAT, 2000; ATHERTON, 1993; DRAZIN; HOWARD, 2001; FREEDMAN, 2003; GALPIN, 1997; MILLER, 1997; HOLMAN, 1999). Raps (2004) observa que a real taxa de sucesso na implementação de um plano estratégico é somente de 10%

a 30%. Heracleous (2000) afirma que, na maioria dos casos, os planos estratégicos não vão além do que eles são originalmente: planos em vez de realidade. Para esse autor, há várias razões para isso, porém a mais importante reside no fato de que é muito mais fácil pensar em que direção uma dada organização deve se orientar que efetivamente conduzi-la a essa direção. Sterling (2003) aponta que as empresas freqüentemente falham em operacionalizar suas estratégias. O autor cita um estudo de 1999, *Management Accountin,* de Corboy e O'Corrbui, que conclui que aproximadamente 70% das estratégias e planos estratégicos nunca são implementados com sucesso. Hrebiniak (2005) aponta que o problema de desempenho ruim não é de planejamento, mas tipicamente de execução, ou seja, as estratégias freqüentemente não são implementadas corretamente. Ainda segundo este autor, implementar a estratégia é mais difícil que elaborá-la. Um bom processo de formulação estratégica e um detalhado plano de execução não são garantia de sucesso. Charan e Colvin (1999) apontam que, na maioria dos casos, os problemas das organizações em atingir seus objetivos residem nas falhas na execução de estratégias. Beer e Eisenstat (2000) afirmam que as empresas sabem que, para serem competitivas, precisam desenvolver uma boa estratégia e executá-la com sucesso. Entretanto, entre o ideal e a realidade da implementação, há muitas dificuldades. Atherton (1993) afirma que o melhor plano estratégico não passará de um bom exercício acadêmico se não for efetivamente implementado. Drazin e Howard (2001) afirmam que existe uma importante conexão entre formulação e implementação da estratégia. Freedman (2003) também considera que há lacunas na implementação da estratégia que afastam as organizações dos objetivos desejados. Galpin (1997) observa que transformar planos estratégicos em resultados tangíveis pode frustrar até mesmo o mais experiente gerente. Miller (1997) destaca a importância da implementação da estratégia para o desempenho organizacional.

Ressaltando ainda mais a relevância da implementação da estratégia como tema de estudo, Heracleous (2000) ressalta os custos de um fracasso nos esforços de implementação da estratégia:

a) desperdício de quantidade significante de dinheiro e tempo;

b) redução na moral dos empregados;

c) redução da confiança na alta gerência;

d) redução na flexibilidade da organização, pois uma nova tentativa de mudança encontrará ainda mais resistências dado o fracasso anterior.

Hrebiniak (2005) enfatiza ainda mais a relevância da implementação da estratégia apresentando um estudo de cento e sessenta empresas ao longo de um período de cinco anos, que correlaciona o sucesso das organizações, além de outros aspectos, com sua capacidade de execução ou de implementação da estratégia.

Holman, citado por Macmillan e Tampoe (2000, p.186), a respeito da importância da implementação da estratégia, aponta que:

> 80% dos diretores acreditam serem bons estrategistas, mas somente 14% acreditam que implementam bem as estratégias, de acordo com uma pesquisa em 114 companhias internacionais feita pela Quest Worldwide. E "execução estratégica" foi identificada como o mais valioso dos 39 resultados não financeiros medidos em uma recente pesquisa realizada pela Ernst and Young em 275 gerentes americanos (tradução nossa). [21]

4.2 Obstáculos à implementação de estratégias

Vários fatores, segundo Hrebiniak (2005), contribuem para que o processo de implementação da estratégia seja extremamente difícil:

a) Os gestores são treinados para planejar e não para executar. Eles têm mais conhecimento sobre formulação estratégica que sobre implementação. Isso pode ser constatado verificando os programas de MBA que dão grande ênfase em formulação e planejamento estratégico;

b) A implementação da estratégia não é uma parte simples e menos importante do que o processo de gerenciamento estratégico. Ela necessita de que sejam definidos responsáveis em todos os níveis da organização. Muitas vezes a alta gerência não dá à implementação da estratégia a mesma importância dada ao processo de formulação. Para a alta

[21] 80% of Directors believe they have good strategies—but only 14% believe they implement them well, according to a Quest Worldwide survey of 114 international companies. And 'strategy execution' was identified as the most valuable of 39 non-financial performance measures in a recent Ernst Young survey of 275 US portfolio managers.

gerência, sua tarefa abrange apenas o planejamento estratégico. A implementação acaba sendo deixada para os níveis inferiores;

c) Planejamento e implementação são interdependentes. O processo de implementação da estratégia começa já na fase de formulação. Não se pode deixar para considerar os aspectos de implementação após toda a estratégia ser formulada. Formulação e implementação são partes de um processo integrado de gerenciamento estratégico. Essa visão simultânea é muito importante, mas também difícil de atingir, representando um desafio ao sucesso na implementação;

d) O processo de implementação ocorre durante um período maior que o processo de formulação. Esse período mais longo torna o processo de implementação mais árduo, pois facilita o desvio de foco e dificulta as atividades de controle. Mais pressão é colocada sobre os gestores e há mais oportunidades para o surgimento de eventos imprevistos que poderão implicar alterações na estratégia;

e) A implementação da estratégia é um processo e não resulta de uma única ação ou decisão. Esse processo, então, pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável para uma organização, uma vez que é resultado de atividades e sistemas internos e integrados e está inserido na cultura da organização. Por esse motivo, torna-se muito improvável a imitação por parte de outra organização;

f) O processo de implementação da estratégia envolve muito mais pessoas que o processo de formulação. Essa característica realça novas dificuldades, como a necessidade de uma boa comunicação, alinhamento da estratégia aos métodos de incentivos da organização, alinhamento das rotinas operacionais com as ações estratégicas, necessidade de contornar os fatores políticos internos, entre outros.

Estudos de vários autores, realizados através de pesquisa teórica ou empírica, levantaram os principais obstáculos à implementação da estratégia. Os resultados de cada estudo bem como a descrição da pesquisa realizada são apresentados no Quadro 5.

AUTOR	OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	COMO OS OBSTÁCULOS FORAM IDENTIFICADOS
Hrebiniak (2005)	▪ Inabilidade em gerenciar efetivamente a mudança ou superar resistência interna à mudança; ▪ Estratégia que vai de encontro com a estrutura de poder existente; ▪ Mau compartilhamento de informações entre indivíduos ou unidades de negócio responsáveis pela implementação da estratégia; ▪ Ausência de comunicação clara dos papéis e responsabilidades sobre as decisões e ações de implementação; ▪ Estratégia pobre ou vaga; ▪ Falta de sentimento de participação na estratégia e nos planos de execução entre os empregados principais; ▪ Ausência de modelos ou guias para direcionar os esforços de implementação da estratégia; ▪ Ausência de entendimento do papel da estrutura e desenho organizacional no processo de implementação; ▪ Inabilidade em gerar comprometimento ou concordância nas ações críticas de implementação; ▪ Ausência de incentivos ou incentivos inapropriados para apoiar os objetivos de implementação; ▪ Insuficiência de recursos financeiros para implementar a estratégia; ▪ Falta de suporte da alta gerência na implementação da estratégia.	Através de dois surveys direcionados a executivos de empresas americanas. O primeiro envolveu o Grupo Gartner e a Wharton School. O segundo foi realizado através do programa de Educação Executiva da Wharton School. Através destes dois surveys, uma lista previamente elaborada contendo 12 obstáculos à implementação da estratégia deveria ser validada e ranqueada.
Hambrick e Cannella (1989)	▪ Limitações em recursos humanos e materiais; ▪ Resistência a mudança. A resistência pode ser política, quando algum membro da organização sente que pode perder poder com a nova estratégia; ideológica, quando algumas pessoas entendem que a nova estratégia fere os valores atuais da organização ou seus valores próprios; cega, quando a resistência ocorre pela aversão à mudança; ▪ Movimento da competição. Ações imprevistas dos concorrentes podem fazer com que a implementação de uma dada estratégia não alcance os objetivos almejados. Pode ser necessário rever toda a estratégia definida; ▪ Resistência dos parceiros do negócio, como fornecedores, distribuidores e intermediários, que podem ter seus interesses feridos; ▪ Falta de suporte da corporação em relação a uma unidade de negócio, por mudança no ambiente ou por perda de confiança na nova estratégia; ▪ Realocação de recursos não alinhada com a estratégia; ▪ Falha no desdobramento das ações decorrentes da estratégia ao longo das diversas subunidades da organização; ▪ Estrutura organizacional não alinhada com a estratégia; ▪ Falta de alinhamento dos incentivos e políticas de remuneração com o redirecionamento dos esforços dos indivíduos para a nova estratégia; ▪ Ausência de avaliação dos novos valores, habilidades, competências e atitudes necessárias para os indivíduos na implementação da nova estratégia.	Através de um estudo de caso realizado na divisão de produtos químicos de uma grande empresa

Continua

AUTOR	OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	COMO OS OBSTÁCULOS FORAM IDENTIFICADOS
Heracleous (2000)	▪ Plano estratégico mal formulado; ▪ Ausência de envolvimento da média gerência e demais empregados na formulação estratégica. Isto provoca falta de compromisso e de propriedade em relação à nova estratégia; ▪ Falta de confiança da média gerência na nova estratégia ou falta de confiança pessoal em executar de forma correta esta estratégia; ▪ Pouco tempo gasto pela alta gerência na comunicação da nova estratégia, reforçando os motivos que levaram a organização a elaborá-la e apresentando as mudanças internas necessárias; ▪ Ausência de ênfase na preparação dos profissionais envolvidos na implementação da estratégia nas novas habilidades e competências necessárias; ▪ Ausência de ênfase na instituição de novos processos organizacionais de seleção, motivação e incentivos de indivíduos necessários à nova estratégia; ▪ Ausência de alinhamento e integração da nova estratégia ao longo das áreas funcionais da organização; ▪ Resistência à nova estratégia por receio de perda de poder ou influência; ▪ Ausência de análise da cultura organizacional para identificar possíveis obstáculos à implementação da estratégia e para a definição das mudanças necessárias.	Através de revisão de vários outros estudos
Wernham (1985)	▪ Deficiências na identificação de todos os recursos necessários na execução da nova estratégia; ▪ Ausência de suporte da alta gerência ▪ Resistência a mudança ▪ Falta de alinhamento da estrutura organizacional com a nova estratégia; ▪ Histórico de fracasso na implementação de estratégia, o que pode reduzir a confiança e a expectativa na implementação da nova estratégia; ▪ Tamanho da empresa. Este fator deve ser considerado, pois pode exercer grande influência no sucesso da implementação da estratégia; ▪ Ambiente externo. Incertezas e até mesmo o potencial dos competidores podem reduzir a confiança dos profissionais no sucesso da implementação da nova estratégia.	Estudo de caso realizado dentro da British Telecom, Reino Unido.
Beer e Eisenstat (2000)	▪ Falta de participação da alta gerência na implementação da nova estratégia; ▪ Ausência de clareza na nova estratégia ou existência de várias prioridades que se conflitam; ▪ Deficiências nas habilidades e competências da alta gerência; ▪ Comunicação vertical incorreta ou insuficiente; ▪ Coordenação inadequada entre funções e áreas de negócio; ▪ Ausência de liderança adequada na média gerência e no nível operacional e deficiência da alta gerência no desenvolvimento destas lideranças.	Obstáculos identificados através de uma abordagem de pesquisa chamada OFP (Organizational Fitness Profiling), através da qual são realizados estudos dentro das organizações com o envolvimento dos próprios funcionários e apoio dos pesquisadores.

Conclusão

AUTOR	OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	COMO OS OBSTÁCULOS FORAM IDENTIFICADOS
Raps (2004)	▪ Falhas na comunicação a respeito da necessidade da mudança; ▪ Ausência de comprometimento da alta gerência no direcionamento da mudança estratégica; ▪ Ausência de verificação, por parte da alta gerência, do pleno entendimento da nova estratégia e sua implementação; ▪ Falta de alinhamento da estrutura organizacional e dos processos decisórios com a nova estratégia; ▪ Falta de clareza na definição de papéis e responsabilidades; ▪ Falhas no gerenciamento da mudança; ▪ Ausência de envolvimento e falta de ênfase nas pessoas que participam do processo de implementação de estratégia; ▪ Recursos humanos inadequados; ▪ Sistemas de monitoramento e controle inadequados; ▪ Subestimativa do tempo necessário para o processo; ▪ Desconhecimento das complexidades envolvidas no processo; ▪ Mecanismos de incentivo inadequados; ▪ Pouca importância dada aos sistemas de informação no monitoramento do progresso das ações tomadas.	Através de conhecimento acumulado pelo autor
Sterling (2003)	▪ Alocação de recursos inadequada; ▪ Insuficiente comprometimento ▪ Falhas na comunicação; ▪ Estratégia mal formulada; ▪ Prioridades conflitantes; ▪ Monitoramento ineficiente e definição de papéis e responsabilidades inadequada; ▪ Pouca utilização de sistemas de informação.	Pesquisa realizada através de entrevista de CEOs de várias organizações

Quadro 5: Síntese dos obstáculos à implementação da estratégia
Fonte: Hrebiniak (2005), Hambrick e Cannella (1989), Heracleous (2000), Wernham (1985), Beer e Eisenstat (2000), Raps (2004), Sterling (2003).

O Quadro 6 destaca os obstáculos citados com maior freqüência pelos autores acima.

OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA MAIS FREQUÊNTES
Estratégia mal formulada
Estratégia desalinhada com a estrutura
Falhas na comunicação da estratégia
Resistência à mudança
Mecanismos de incentivo inadequados
Falta de apoio da alta gerência
Alocação de recursos inadequada
Ausência de envolvimento dos empregados chave na formulação e na implementação da estratégia

Quadro 6: Obstáculos à implementação da estratégia mais citados
Fonte: Hrebiniak, 2005; Hambrick e Cannella, 1989; Heracleous, 2000; Wernham, 1985; Beer e Eisenstat, 2000; Raps, 2004; Sterling, 2003.

4.3 Situação atual dos estudos sobre implementação de estratégias

Apesar da maior atenção que tem sido dada pelos pesquisadores aos estudos sobre implementação de estratégias, ainda há um desequilíbrio ou lacuna se comparados aos estudos sobre formulação estratégica. Essa afirmação é corroborada por diversos autores. Embora haja alguns estudos empíricos sobre formulação estratégica, pouco estudo de campo foi realizado em implementação (BARDACH *apud* WERNHAM, 1985; HOFER *apud* WERNHAM, 1985; SCHULTZ e SLEVIN *apud* WERNHAM, 1985). Okumus (2001) observa que estudos sobre áreas para futuras pesquisas no campo do gerenciamento estratégico indicam que há uma lacuna de conhecimento em implementação estratégica e, conseqüentemente, mais pesquisas são essenciais nessa importante área do processo de estratégia. Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) apontam para um forte desequilíbrio na pesquisa do processo de estratégia considerando a relevância da implementação e a quantidade de estudos empíricos sobre o tema. Noble, citado por Okumus (2001), afirma que há uma forte necessidade por modelos conceituais sobre implementação estratégica. Heracleous (2000) confirma que o processo de implementação estratégica não tem recebido atenção suficiente da comunidade acadêmica.

Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) afirmam que estudos comparáveis tratando de questões de implementação estratégica ainda são necessários. Como oportunidade de pesquisa, eles sugerem estudos que apliquem pesquisas longitudinais para mostrar *se* e *como* as características de implementação mudam de acordo com os fatores contextuais, fornecendo, dessa forma, uma visão dinâmica do fenômeno. Eles também sugerem pesquisas que relacionem as características da implementação com os resultados do processo, investigando, por exemplo, se existe um nível ótimo de alocação de recurso para a implementação; se é mais eficiente organizar a implementação através de projetos ou outros desenhos. Além disso, os autores sugerem estudos que relacionem formulação com implementação, definindo critérios de medição do sucesso de uma decisão baseada em sua implementação e adoção e tornando possível definir uma combinação de características de formulação e implementação que dê os melhores resultados. Algumas questões colocadas por Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) sobre essa relação apresentam-se a seguir.

a) As características da formulação estratégica são relevantes para a implementação?

b) Diferentes estilos de formulação influenciam a implementação estratégica?

c) É a implementação estratégica responsável pelas discrepâncias entre as estratégias planejadas e as realizadas?

Finalmente, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) sugerem estudos relacionando as características da implementação com o desempenho da empresa. Nesse aspecto sugere-se investigar os efeitos que a velocidade da implementação tem em ambientes dinâmicos. Implementações rápidas aumentam o desempenho das empresas? Ou fazem com que elas ignorem as mudanças que estão ocorrendo no ambiente? Dessa forma implementações mais lentas e flexíveis seriam as recomendadas para ambientes dinâmicos?

Pontos centrais deste capítulo

- São apresentados o conceito, a evolução e a relevância da implementação de estratégias.
- O tema é apresentado como complexo, importante para o desempenho das organizações e problemático.
- São apresentados os diversos obstáculos à implementação estratégica a partir de trabalhos de diversos autores.
- É apresentado o estágio atual dos estudos sobre implementação de estratégias, destacando-se o desequilíbrio existente em relação aos estudos sobre formulação estratégica e a lacuna de conhecimento em implementação.
- É apontado por Okumus (2001) a forte necessidade de modelos conceituais sobre implementação de estratégias. Hutzchenreuter e Kleindienst (2006) ressaltam a necessidade de estudos que associem os fatores contextuais ao processo de implementação e que associem as características desse processo com os seus resultados e com o desempenho da empresa.
- **Busca-se com este trabalho contribuir para a redução das lacunas apontadas acima.**

5 MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO: ALINHAMENTO DAS VARIÁVEIS DE IMPLEMENTAÇÃO

Segundo Okumus (2001), no início dos anos 80, vários modelos de implementação foram desenvolvidos, destacando-se principalmente os conceituais e os descritivos. Cada modelo considera números e tipos diferentes de variáveis de implementação. Okumus (2001) aponta que os estudos sobre o tema assumem que é preciso haver um alinhamento entre as variáveis para que a implementação tenha sucesso. Os autores que desenvolveram os modelos também consideram que há contínuas interações entre essas variáveis e são essas interações que tornam a implementação possível. É objetivo deste trabalho descrever e analisar as interações e o alinhamento entre as diversas variáveis de implementação e a relação entre esse alinhamento e o sucesso de todo o processo. Dessa forma, este capítulo discutirá alguns modelos existentes e o alinhamento das variáveis de implementação. O objetivo aqui é definir o modelo de implementação que será utilizado para nortear a pesquisa de campo e a análise do estudo.

O trabalho de Okumus (2001) apresenta um modelo inicial de implementação integrando modelos já propostos na literatura. A partir do desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa por meio de estudos de casos realizados em dois importantes grupos de hotelaria mundial, o autor propôs um modelo revisado que será apresentado aqui. Antes, porém, é importante ressaltar que Okumus (2001) afirma que a maioria dos estudos anteriores apenas cita as variáveis de implementação e as descreve individualmente e aponta sua importância para o processo de implementação. Nenhum desses estudos anteriores parece prover uma análise detalhada das interações e influências entre as variáveis e como essas interações influenciam o processo de implementação.

Okumus (2001) lista dez variáveis de implementação a partir da revisão de estudos anteriores. São elas: formulação estratégica, incerteza ambiental, estrutura organizacional, cultura, planejamento operacional, comunicação, alocação de recursos, pessoas, controle e resultados. Okumus (2001) observa que alguns pesquisadores agruparam as variáveis de implementação nas seguintes categorias: conteúdo, contexto, processo e resultado. Esse agrupamento baseia-se no trabalho de Pettigrew, citado por Okumus (2001), sobre gerenciamento de mudança

estratégica. Considerando as dez variáveis acima e o agrupamento citado, a Figura 6 apresenta o modelo de implementação baseado na integração de vários estudos.

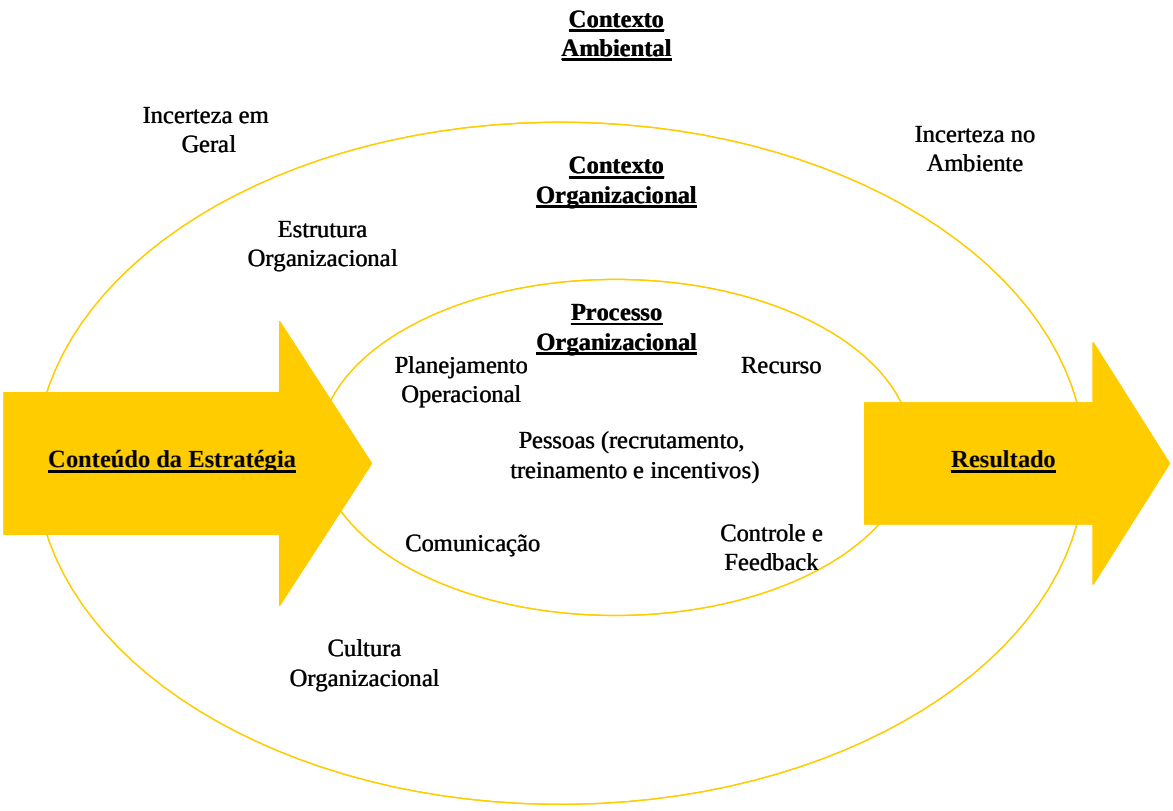

Figura 6: Modelo de implementação estratégica pela revisão de vários estudos
Fonte: Okumus, 2001.

Após análise dos resultados de sua pesquisa, Okumus (2001) concluiu que as variáveis identificadas pela revisão na literatura desempenham um papel crucial no processo de implementação. Entretanto uma dificuldade apontada foi avaliar os resultados do processo, se nos dois casos estudados a implementação atingiu os objetivos desejados. Essa avaliação torna-se mais difícil se forem considerados como resultados outros itens além dos planejados, como é o caso da experiência adquirida para outros processos. Pelos resultados encontrados, o autor acrescenta mais três variáveis de implementação no conjunto previamente definido. A primeira é a existência de implementação de múltiplos projetos ou existência de múltiplos processos de implementação. Essa nova variável foi agrupada dentro da categoria de conteúdo da estratégia. A segunda variável acrescentada é a utilização de consultores externos no processo de implementação e foi situada dentro da categoria de processos. A terceira variável adicionada é a aprendizagem

organizacional. Experiências prévias e a capacidade de aprendizagem da empresa exercem influência na implementação. Dessa forma, essa variável ficou agrupada dentro da categoria de contexto interno. Okumus (2001) justifica assim a presença dessa última variável:

> Isto é porque investigar o contexto interno de uma organização em termos de se seus executivos, gerentes e empregados possuem a habilidade de aprender e superar as rotinas de resistência da empresa, pode prover idéias mais profundas para o entendimento da implementação estratégica (tradução nossa). [22]

Acrescentando as três novas variáveis de implementação, Okumus (2001) sugere uma revisão no modelo anteriormente apresentado. Essa revisão é mostrada na Figura 7. É importante destacar que esse modelo considera as interações entre as variáveis e suas influências sobre o processo de implementação.

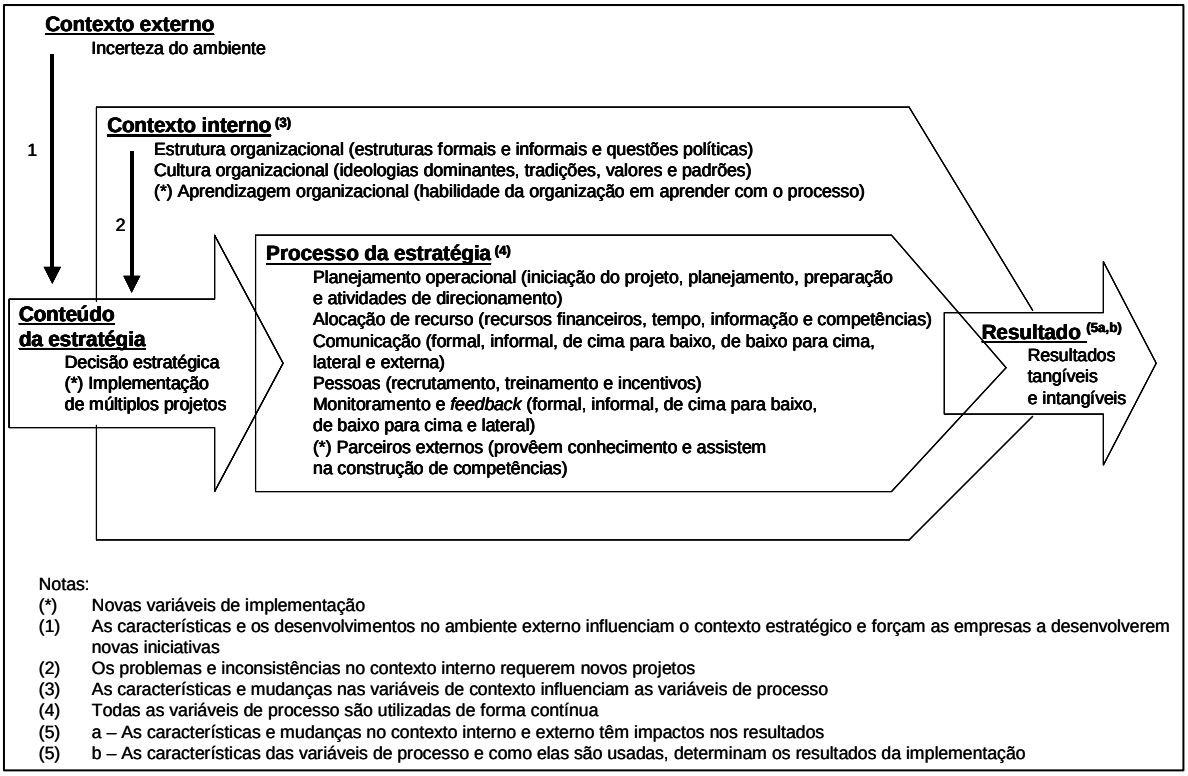

Figura 7: Modelo revisado de implementação de estratégias e suas variáveis principais
Fonte: Okumus, 2001.

[22] This is because investigating the internal context of an organization in terms of whether its executives, managers and employees have the ability to learn and overcome the company's defensive routines can provide further insights into understanding strategy implementation.

Okumus (2001), de forma contrária aos estudos anteriores (AAKER *apud* OKUMUS, 2001; HREBINIAK e JOYCE *apud* OKUMUS, 2001; STONICH *apud* OKUMUS, 2001), destacou que, pelos resultados do estudo, os projetos dos casos foram implementados sem que tenha havido um apropriado alinhamento entre a estratégia e as variáveis de implementação. Para ele, não é factível se alcançar o alinhamento em um ambiente complexo e dinâmico. O autor então coloca essa questão como oportunidade para futuros estudos: explicar como as organizações estão implementando suas estratégias sem um apropriado alinhamento entre as variáveis de implementação. Entretanto é relevante ressaltar que os casos estudados por Okumus (2001) representam implementações de projetos específicos dentro das empresas e não a implementação de uma estratégia completa, o que pode levar a resultados diferentes entre as duas situações. A cerca da importância do contexto sobre o processo de implementação, Okumus (2001) aponta que "[...] dando enfoque apenas ao processo de implementação e ignorando o contexto mais abrangente não se provê uma clara e holística foto de todo o processo e de seus desafios" (tradução nossa)[23].

Feurer, Chaharbaghi e Wargin (1995), através de um estudo de caso realizado na Hewlett-Packard (HP), analisaram o processo de implementação estratégica. A análise considerou a existência das seguintes variáveis: contexto externo e interno, a formulação estratégica, a estrutura organizacional que migrou de uma estrutura funcional para uma estrutura de times inter-funcionais, cultura e processo. Dentro da variável "Processo", foram destacados os instrumentos de monitoramento e controle presentes no gerenciamento da HP.

Raps (2004) considera que, no processo de implementação estratégica, a empresa não deve concentrar os esforços somente na variável "Estrutura organizacional". A implementação requer um ponto de vista integrado e outras variáveis devem ser levadas em conta. Para Raps (2004), os fatores de sucesso na implementação estratégica residem nas seguintes variáveis: cultura, organização, pessoas e instrumentos e sistemas de controle. O autor divide organização em dois subitens: estrutura e processos de fluxo de decisão.

Macmillan e Tampoe (2000) consideram que para o processo de implementação deve haver um alinhamento da nova capacidade organizacional com

[23] Focusing on the implementation process alone and ignoring the wider context does not provide a clear and holistic picture of the implementation process and its challenges.

a nova estratégia. E essa nova capacidade é representada pelas seguintes variáveis: cultura, estrutura, processos, gerenciamento e liderança. Para que a mudança estratégica ocorra, é necessário ajustar cultura, estrutura e processos da empresa através de gerenciamento e liderança. E o autor distingue os dois últimos elementos. Liderança é sobre conquistar o "coração" das pessoas envolvidas e conduzi-las para a implementação da mudança. Gerenciamento representa como as tarefas integrantes do processo são coordenadas, se através de rotinas ou via gerenciamento de projetos ou programas.

Hambrick e Cannella (1989) destacam cinco alavancas para uma implementação efetiva de estratégias: alocação de recurso, programas e políticas das subunidades que representam os planos de ação desdobrados a partir da estratégia de negócio, estrutura, recompensas e pessoas.

Miller (1997) diferencia as variáveis de implementação, consideradas críticas para o sucesso do processo, das variáveis que são apenas facilitadores. Para a autora as variáveis críticas são[24]:

a) suporte à implementação;

b) o grau em que os objetivos e o sucesso da implementação podem ser definidos com clareza e mensurados;

c) clareza e especificidade em relação ao que tem que ser feito para se atingir os objetivos;

d) a receptividade da cultura organizacional em relação ao processo de implementação;

e) a ocorrência de eventos imprevistos favoráveis ao processo de implementação.

Já as variáveis que desempenham um papel secundário são[25]:

a) familiaridade ou experiência relevante em relação ao processo de implementação;

b) prioridade;

c) disponibilidade de recursos;

d) estrutura organizacional;

e) flexibilidade.

---

[24] Do original *backing*, *assessability*, *specificity*, *cultural receptivity*e *propitiousness*.
[25] Do original *familiarity*, *priority*, *resource availability*, *structural facilitation* e *flexibility*.

Galbraith (2002) destaca que um desenho organizacional adequado é fonte de vantagem competitiva e que esse desenho deve respeitar alguns critérios definidos pela estratégia de negócio da empresa, que determina os objetivos a serem alcançados e as tarefas a serem executadas. O autor apresenta um modelo de desenho organizacional, por meio do qual diversas alternativas de desenho podem ser escolhidas, chamado “modelo estrela”. Nesse modelo, alternativas ou políticas de desenho organizacional são agrupadas em cinco categorias:

a) Estratégia;

b) Estrutura;

c) Processos;

d) Recompensas;

e) Pessoas.

Galbraith (2002) argumenta que as políticas de desenho organizacional, definidas para cada uma das categorias acima, devem estar alinhadas. Esse alinhamento transmite uma clara e consistente mensagem para os empregados. O autor também ressalta que essas políticas são controladas pelos líderes e que elas afetam o comportamento dos empregados, mostrando, dessa forma, que os gerentes podem influenciar o desempenho e a cultura da empresa, com desenho organizacional. Como esse modelo preconiza o alinhamento das categorias ou variáveis organizacionais, e uma delas é a estratégia, é possível concluir que uma mudança na estratégia irá demandar um novo alinhamento das variáveis no desenho organizacional. Dessa maneira, um desenho organizacional adequado passa a ser imperativo na implementação de estratégias e o modelo de Galbraith (2002) torna-se uma importante referência para esse processo.

O trabalho de Okumus (2001) e o modelo de desenho organizacional de Galbraith (2002) passam a ser as referências principais das variáveis que influenciam o processo de implementação. Dessa forma, com base em trabalhos de diversos autores, serão discutidas, com detalhes, as principais variáveis de implementação consideradas por este trabalho, listadas abaixo:

a) Estratégia;

b) Estrutura;

c) Processos;

d) Pessoas e cultura;

e) Recompensas;

f) Recursos;

g) Resultados

5.1 Estratégia

5.1.1 Análise ambiental

Segundo Porter (1986), a formulação estratégica competitiva envolve quatro fatores que devem ser considerados e que limitam as escolhas da organização ou aquilo que a organização pode realizar com sucesso. Esses limites são divididos em internos e externos. Os limites ou fatores internos são os pontos fortes e fracos da companhia e os valores pessoais dos principais implementadores. Como ponto forte ou fraco é possível considerar o perfil de ativos da empresa, seu perfil tecnológico, a identificação da marca, recursos financeiros, etc. Já os valores pessoais são as motivações ou necessidades que movem os principais executivos, os profissionais responsáveis pela implementação estratégica. Os limites ou fatores externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente. Compreendem as ameaças e oportunidades que definem o meio competitivo, com seus riscos e recompensas, bem como as expectativas mais amplas da sociedade, refletindo o impacto sobre a companhia de fatores como política governamental, interesses sociais e outros. A Figura 8 ilustra o contexto que deve ser observado para a formulação estratégica.

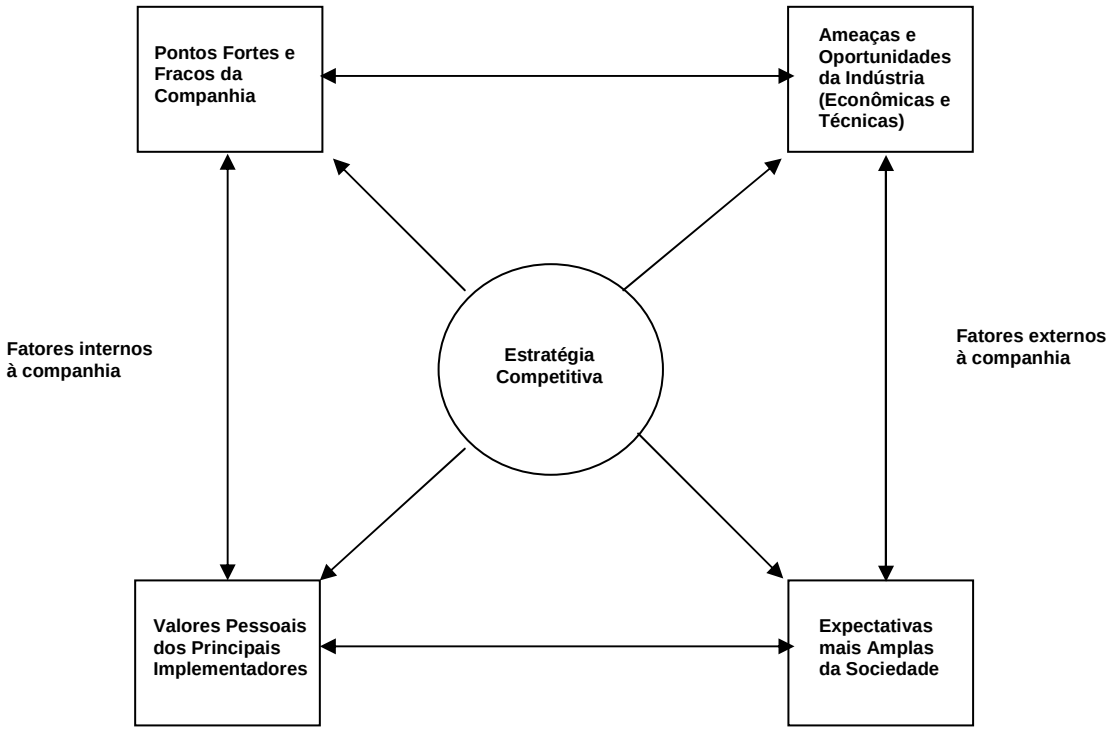

Figura 8: Contexto que deve ser observado na formulação estratégica
Fonte: Porter, 1986.

Porter (1986) também afirma que o ponto mais importante de uma formulação estratégica competitiva é relacionar a empresa com seu meio ambiente. E o principal aspecto desse meio ambiente é a indústria ou as indústrias em que a organização compete. A estrutura industrial determina em que condições uma empresa irá competir e quais as estratégias potencialmente disponíveis para ela. Dessa forma, existem forças externas à indústria que, em geral, afetam todas as empresas. E passa a ser fundamental para a competição as habilidades das empresas para lidar com essas forças. Segundo o autor, a intensidade da concorrência em uma indústria é determinada por sua estrutura econômica e depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na Figura 9 e que são:

a) entrantes potenciais;

b) substitutos;

c) poder de negociação dos compradores;

d) poder de negociação dos fornecedores;

e) concorrentes atuais.

O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro da indústria, ou seja, o retorno a longo prazo sobre o capital investido. Em cada indústria, o conjunto das cinco forças atua de forma diferente, implicando um maior ou menor potencial de lucro. Há indústrias em que as empresas obtêm altos retornos e há indústrias em que a competição é muito mais acirrada e os retornos não são tão altos.

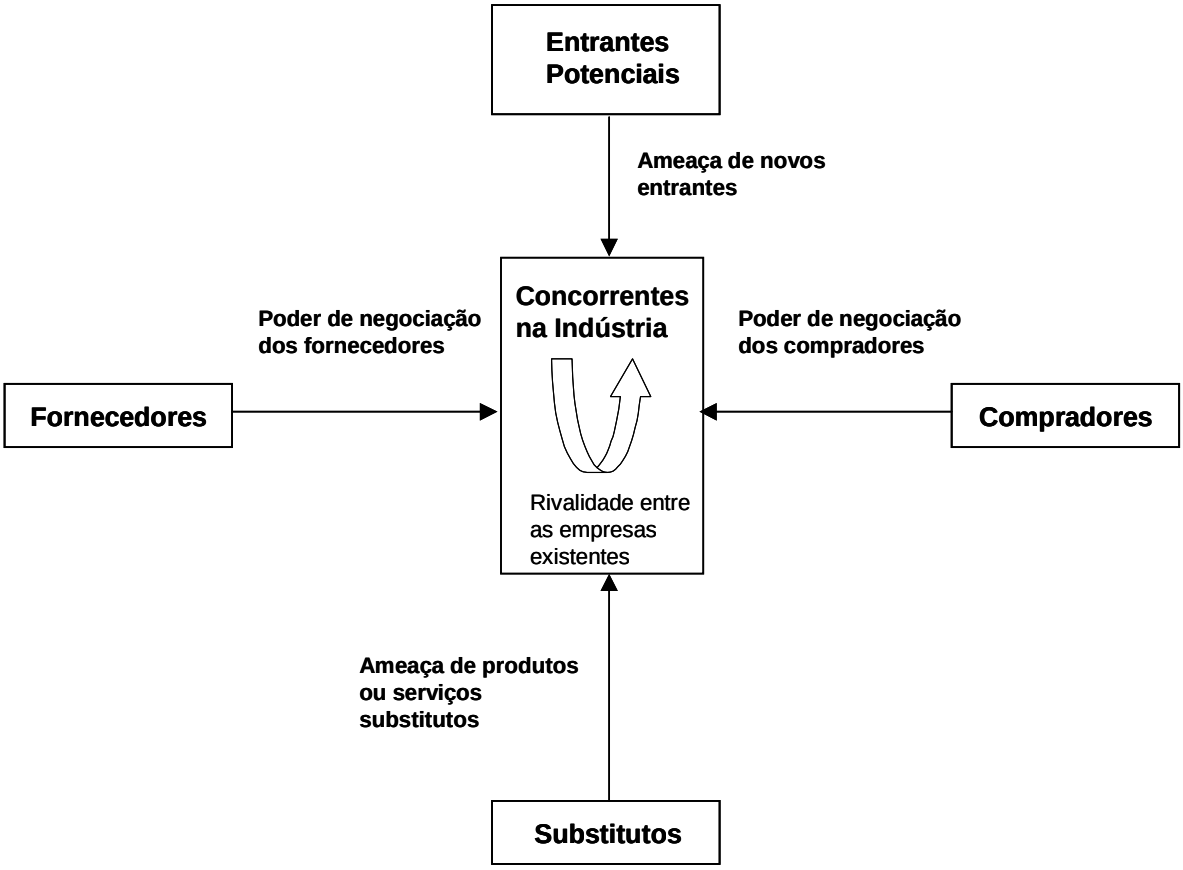

Figura 9: Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter, 1986.

Porter (1986) considera que os entrantes potenciais são influenciados pelas barreiras de entrada existentes, pela reação esperada dos atuais competidores e pelo preço de entrada dissuasivo, que é o preço mínimo hipotético do produto em uma indústria que equilibra os benefícios da entrada com os custos esperados para superar as barreiras iniciais e as possíveis retaliações. Se as barreiras são altas, a ameaça de entrada é pequena. As principais fontes de barreiras de entrada são:

a) economias de escala;

b) diferenciação do produto;

c) necessidades de capital;

d) custos de mudança;

e) acesso aos canais de distribuição;

f) desvantagens de custo independentes de escala, como a experiência;

g) política governamental.

Porter (1986) considera que a rivalidade entre os concorrentes existentes influencia o desempenho da indústria e várias táticas são utilizadas, como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A intensidade da rivalidade depende de vários fatores estruturais e os concorrentes estrangeiros desempenham um papel importante. Esses fatores estruturais são:

a) equilíbrio e quantidade de concorrentes;

b) crescimento lento na indústria;

c) custos fixos ou de armazenamentos altos;

d) ausência de diferenciação ou custo de mudança;

d) aumento de capacidade em grandes saltos;

e) concorrentes divergentes;

f) grandes interesses estratégicos;

g) barreiras de saídas elevadas.

Porter (1986) também caracteriza a competitividade e conseqüentemente a rentabilidade da indústria através do tamanho das barreiras de entrada e saída, conforme mostrado na Figura 10.

		Barreiras de Saída	
		Baixas	**Altas**
Barreiras de Entrada	**Baixas**	**Retornos estáveis baixos**	**Retornos arriscados baixos**
	Altas	**Retornos estáveis altos**	**Retornos arriscados altos**

Figura 10: Barreiras e rentabilidade
Fonte: Porter, 1986.

Quanto aos produtos substitutos, Porter (1986) considera que todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Esses produtos substitutos reduzem a rentabilidade da indústria, pois colocam um teto nos preços dos produtos dessa indústria. E essa pressão será maior quanto melhor for a relação preço-desempenho do produto substituto.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, Porter (1986) aponta que tudo se baseia no quanto a pressão exercida pelo grupo comprador será importante para a rentabilidade de seu negócio, no quanto esse grupo é importante para o vendedor e na facilidade existente em se mudar de fornecedor. Sobre o poder de negociação dos fornecedores, as circunstâncias que, se verificadas, tornam os grupos de fornecedores poderosos são similares às dos compradores. E a mão-de-obra também deve ser reconhecida como fornecedor, exercendo poder em muitas indústrias, reduzindo sua rentabilidade. Os fatores apresentados acima também contribuem para aumentar o poder da mão-de-obra. Fatores adicionais de influência no poder da mão-de-obra são seu grau de organização e a impossibilidade de expansão de sua oferta escassa. O poder de negociação de compradores e fornecedores pode mudar com o tempo ou através de mudanças estratégicas da empresa, como é o caso da integração para frente e para trás (PORTER, 1986).

Porter (1986) observa que o governo exerce influência em todos os aspectos estruturais da indústria, direta ou indiretamente, e a análise de uma indústria somente estará completa ao se verificar como se dá essa influência atualmente e no futuro.

Dessa maneira, “uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria ” (PORTER, 1986, p. 45). Assim, a estratégia consiste em posicionar a empresa em relação às causas básicas de cada força competitiva, ou seja, posicionar a empresa de forma defensável contra as cinco forças competitivas. Isto pode ser feito através de posicionamento, movimentos estratégicos ofensivos e antecipação às mudanças nos fatores básicos das forças.

5.1.2 Tipos de estratégia: disciplinas de valor

Treacy e Wiersema (1995) abordam a disciplina necessária em uma empresa para que ela possa se tornar líder de mercado. Segundo os autores, para uma empresa atingir esse objetivo, ela deve entregar níveis extraordinários de valor a grupos de clientes criteriosamente selecionados. Os autores consideram que não é possível uma empresa ter sucesso sendo tudo para todos, sendo então necessário encontrar o valor único que somente ela pode entregar a um mercado escolhido. A empresa precisa ter uma proposição de valor bem definida, que é aquilo que a empresa declara que irá entregar aos clientes, ou seja, combinação de valores como preço, qualidade, conveniência, desempenho, seleção, etc. Precisa ter um modelo operacional devidamente associado ao valor. O modelo operacional reúne os processos operacionais, os sistemas gerenciais, estrutura e cultura para que a empresa tenha a capacidade necessária para cumprir sua proposição de valor. As combinações das proposições de valor com seu modelo operacional para se conquistar a liderança em um mercado são chamadas por Treacy e Wiersema (1995) de disciplinas de valor. Na verdade, essas disciplinas podem ser consideradas dimensões de valor. Uma empresa, para se tornar destaque em seu mercado, deve ter uma das dimensões de valor altamente desenvolvida. Essa dimensão tem que ser a base para a existência da empresa. Entretanto isso não significa que a empresa deva descartar as outras duas dimensões. As disciplinas de valor são:

a) Excelência operacional;

b) Liderança de produtos;

c) Intimidade com o cliente.

A primeira disciplina de valor é a excelência operacional. Para Treacy e Wiersema (1995), o objetivo das empresas operacionalmente excelentes é oferecer o menor custo total a seus clientes de forma contínua, durante todo o ano. Por menor custo total, entende-se que a soma de todos os custos de uma transação, como preço, tempo de atendimento, conveniência e retrabalhos, é a menor possível. Além disso, o menor custo total pode também refletir menores custos futuros, a partir da maior confiabilidade e durabilidade dos produtos.

Segundo os autores, as empresas operacionalmente excelentes desenvolvem um modelo operacional totalmente específico e voltado para essa disciplina. Isso pode ser observado através dos ativos padronizados, da busca pela utilização da capacidade através da expansão para outros locais e outros mercados, e dos procedimentos operacionais eficientes. Qualquer diferenciação, qualquer processo que dificulte a otimização das tarefas, excesso de diversificação de produtos ou variedade são fatores indesejados por essas empresas, pois aumentam a complexidade dos processos, a necessidade de controles e, em conseqüência, os custos. Assim, o mercado para essas empresas é aquele em que o cliente está mais interessado em preço que propriamente em opções. As empresas operacionalmente excelentes:

> conhecem seus custos baseados em atividades e a lucratividade das suas transações, e entendem cada aspecto da economia dos seus negócios. Sua disciplina é evidente em suas proposições de valor aos clientes e em seus modelos operacionais. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 69).

As características das empresas operacionalmente excelentes se refletem na gestão das pessoas que compõem a organização. Geralmente nessas empresas predominam o reconhecimento público, o treinamento para a padronização e gestão da rotina, o culto à austeridade e pouca ostentação. Essas empresas também obtêm o máximo possível do uso da tecnologia de informação para otimizar seus processos, reduzir retrabalhos, e melhorar a medição e monitoração dos processos assegurando maior controle de qualidade e custo. Integração e colaboração passam a ocorrer entre áreas da mesma empresa e até mesmo entre os clientes e os fornecedores dessas empresas. Com isso, aumenta-se a velocidade de produção e reduzem-se as duplicações com conseqüente redução de custos. O conceito de logística integrada também é largamente utilizado pelas empresas com foco em excelência operacional, com redução de estoques intermediários e grandes economias de tempo, movimentos e dinheiro. As empresas operacionalmente excelentes buscam continuamente formas “para aumentar a coordenação e o controle sobre seus sistemas e para acelerar e simplificar tarefas individuais” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 75). Quanto ao atendimento aos clientes, o lema é atendimento instantâneo, sem esforço e sem falhas. Com a excelência operacional, as empresas ganham crescimento, mais ganhos de escala, maiores reduções de

custo e manutenção de preços baixos para gerar mais crescimento. Cria-se o círculo virtuoso.

A segunda disciplina de valor é a liderança de produtos. As empresas que buscam essa disciplina concentram-se em fornecer produtos cada vez mais inovadores e com melhor qualidade. Essas empresas mantêm seu departamento de pesquisa e desenvolvimento sempre motivado a desenvolver novos produtos com desempenho ainda melhor, mesmo que seus produtos atuais sejam sucessos no mercado. Os clientes dessas empresas não esperam o melhor preço, mas sabem que encontrarão o melhor produto. Essas empresas possuem processos eficazes voltados totalmente para o desenvolvimento de produtos inovadores. Essas empresas sabem explorar muito bem o valor de seus produtos, conseguindo preços mais elevados, aumentando o retorno sobre os investimentos.

O modelo operacional das empresas líderes em produtos é totalmente diferente do modelo das empresas operacionalmente excelentes. Quando nas últimas, é fundamental o cumprimento de procedimentos, e a grande maioria dos profissionais não necessita de autonomia; nas primeiras, o fundamental é a manutenção de talentos extraordinários, com autonomia e flexibilidade suficientes para uma maior motivação e para deixar fluir seu espírito criativo. Nas empresas líderes em produtos, as tarefas são estruturadas para a criação de produtos e não para o desempenho de uma função. Temas recorrentes nos dias de hoje, como equipes de alto desempenho e organizações que aprendem, são muito importantes para esse modelo operacional. Outro aspecto importante das empresas líderes em produtos é que elas possuem uma grande capacidade de educar e preparar o mercado para seus produtos pioneiros e inovadores. Esse cultivo de mercado precisa caminhar junto com o desenvolvimento desses produtos pioneiros. Entre as ações de preparação do mercado estão a realização de grandes lançamentos, os programas para os adotantes precoces e a educação em massa (TREACY; WIERSEMA, 1995). As empresas líderes em produtos também possuem sua estrutura voltada para o acompanhamento do ciclo de vida do produto, através do uso de modernos sistemas de informação. Uma completa base de conhecimentos também é fundamental para o processo de desenvolvimento contínuo de produtos.

Nessas empresas, os processos estão estruturados para favorecer a resolução de problemas e a redução de burocracia, a fim de aumentar a motivação e o fomentar o espírito criativo. Os recursos são movidos em direção das

oportunidades mais promissoras. Assim, a estrutura organizacional é flexível e os processos robustos. Essa robustez é importante para manter a disciplina e possibilitar uma eficiente coordenação sem reduzir a flexibilidade. Segundo os autores, isso é conseguido por meio do foco em prazos apertados e da definição clara dos resultados esperados; por meio da criação de estruturas empreendedoras, mesmo em empresas grandes; e por meio da disciplina nos momentos em que ela é necessária, como na fase final do processo de desenvolvimento de produtos, em que os prazos são mais apertados e o clima de trabalho pode ficar mais tenso. A busca das causas das falhas ou dos desvios através de mapeamentos dos processos e fluxos de trabalho é comum a essas empresas. As empresas líderes em produtos também são obsessivas em reduzir o ciclo de desenvolvimento de seus produtos. Um dos aspectos mais importantes para essas empresas é o processo de atração e retenção de talentos. Elas dedicam uma parte considerável de seu tempo para esse processo. O objetivo é encontrar as pessoas mais originais, melhores e brilhantes. E a retenção de talentos ocorre dando aos profissionais o que eles mais gostam, ou seja, os desafios. Várias ações são tomadas nessas empresas para aumentar o nível de desempenho.

A terceira e última disciplina é a de intimidade com o cliente. A proposição de valor dessa disciplina não está em oferecer o produto mais barato ou o produto com melhor desempenho. O foco aqui é na solução, e na melhor solução total para clientes específicos. Segundo os autores, “as empresas íntimas com clientes não buscam transações únicas; elas cultivam relacionamentos” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 14). Essas empresas buscam um relacionamento íntimo com o cliente e, com isso, capacitam-se a fornecer serviços exclusivos pelo melhor conhecimento desse cliente. Muitas vezes as empresas que desenvolvem essa disciplina abrem mão de um lucro imediato para trabalhar o relacionamento, buscando resultado a longo prazo, através da fidelização do cliente e das oportunidades em mercados inexplorados. Essa solução total não necessariamente considera o melhor preço ou o produto mais moderno, mas atende a uma gama muito maior de necessidade dos clientes. As empresas íntimas com os clientes fazem-nos obter o máximo possível dos produtos fornecidos através de serviços realmente superiores. Essas empresas consideram que o fornecimento não se encerra na entrega de um produto. Se o cliente não souber utilizar corretamente esse produto ou não conseguir extrair o maior retorno possível, o fornecimento não terá sido de sucesso. E essas empresas

conseguem isso com uma atenção personalizada, sem igual no mercado, a seus clientes.

As empresas que desenvolveram com sucesso a disciplina de valor tornaram-se peritas nos negócios de seus clientes e na criação de soluções (TREACY; WIERSEMA, 1995). Elas combinam ajuda no uso do produto, atuação na transformação dos processos subjacentes e responsabilidade pelos resultados. Para isso a empresa deve ser orientada a mudanças. Sua estrutura é caracterizada pela descentralização com a existência de equipes e processos voltados para determinados clientes ou grupos de clientes. Isto confere às pessoas maior flexibilidade e autonomia para atender aos clientes de forma personalizada. Surgem as equipes de contas e grupos especializados de atendimento a suporte a produtos. Essas empresas utilizam estruturas baseadas em matrizes e em equipes, para que essa flexibilidade seja conseguida. Tais empresas investem muito em conhecimento nos processos dos clientes. A linha de produtos dessas empresas é caracterizada por ser mais ampla, flexível, para poder ser customizada de acordo com a necessidade de cada cliente específico. Para saber cada vez mais sobre os clientes e para um melhor gerenciamento de cada conta, as empresas íntimas com o cliente contam com sistemas de tecnologias avançados e voltados para a gestão de relacionamentos.

Como nas outras disciplinas, as empresas que buscam a intimidade com o cliente devem atrair e reter os talentos corretos. Esses profissionais devem ser capazes de conhecer continuamente novos paradigmas e novas técnicas que podem afetar os negócios de seus clientes. Eles devem possuir grandes qualificações para efetuar mudanças significativas nas organizações dos clientes. Eles devem ser adaptáveis, flexíveis e multitalentosos, experimentados e inventivos. Geralmente, essas empresas são caracterizadas por uma grande diversidade de qualificações e estilos, uma vez que atendem a um leque muito grande de clientes com características e necessidades diferentes. A empresa íntima com o cliente apresenta uma cultura muito forte voltada para o atendimento e para a institucionalização do conhecimento. Através do contato com várias empresas e com melhores práticas, cria-se uma base de conhecimento fundamental para a evolução das soluções a fornecer para os clientes. Um dos pilares dessa disciplina são a reunião e a difusão do conhecimento para os profissionais de atuação com os

clientes. Essas empresas também utilizam redes de capacidades de produtos e serviços para se manterem atualizadas e para a difusão do conhecimento.

Treacy e Wiersema (1995) apontam as dificuldades existentes em se escolher a melhor disciplina de valor. Para eles não se trata da escolha de uma meta estratégica. A definição da disciplina será a essência da existência da empresa, norteando todos os processos e ações. Os autores também apontam que para essa definição a empresa não deve inicialmente verificar suas competências essenciais. Ela precisa escolher que valor entregar para o cliente e em que mercado entregar esse valor. A partir daí, ela poderá identificar suas competências essenciais para desenvolver o melhor modelo operacional. Para escolher uma disciplina de valor, a empresa inicialmente precisa compreender a posição atual da empresa e as causas dos problemas existentes. Nesse aspecto, é fundamental entender as dimensões de valor consideradas pelos clientes no mercado de atuação da empresa e qual a posição da empresa comparativamente aos concorrentes em relação a cada uma dessas dimensões. Em seguida, a empresa precisa desenvolver novas alternativas de proposição de valor e modelos operacionais compatíveis. Finalmente a gerência precisa se comprometer com a disciplina de valor escolhida e iniciar o processo de mudanças necessárias para o desenvolvimento do modelo operacional adequado.

Os autores afirmam que as empresas têm sucesso na implementação de uma disciplina de valor porque comunicam sua proposição de valor e suas implicações no modelo operacional de forma clara e acessível. Contratações de profissionais, mecanismos de reconhecimento e premiação, simbolismos são todos voltados para o assentamento da disciplina de valor escolhida. Ferramentas e recursos são dados aos funcionários para que não haja obstáculos às ações necessárias para uma determinada disciplina de valor.

Treacy e Wiersema, (1995) destacam que para cada disciplina de valor há desafios distintos para a sustentação da liderança, além da própria acomodação que pode atingir empresas de todas as disciplinas. Para a excelência operacional, o desafio está em manter sempre ativos padronizados para atingir o máximo possível de eficiência. A substituição de ativos ou até mesmo a obsessão por ativos cada vez mais eficientes podem ser uma ameaça a empresas com essa disciplina. Para as empresas líderes em produtos o desafio está em buscar sempre produtos realmente inovadores e que farão diferença no mercado. Com o tempo, os profissionais especializados de uma empresa tendem a ficar cegos em relação ao que o mercado

realmente demanda; ainda mais que este mercado é cada vez mais volúvel. Finalmente, para as empresas íntimas com os clientes, o desafio está em oferecer soluções totais realmente inovadoras e não soluções já vulgarizadas pela concorrência. Também é importante que as empresas mantenham limiares de desempenhos nas outras dimensões de valor. Não se deve investir em excesso nessas outras disciplinas. Porém níveis mínimos de desempenho devem ser atingidos.

5.1.3 Estratégia e implementação

A estratégia, segundo Galbraith (2002), define os objetivos e as metas que devem ser alcançados pela organização, bem como a missão e valores a serem perseguidos; é ela que define a direção básica da empresa. É a estratégia que estabelece os critérios de escolha das variáveis organizacionais que tanto afetam a implementação estratégica, influenciando em seu sucesso ou fracasso.

Hambrick e Cannella (1989) consideram que uma estratégia bem concebida é aquela que se pode implementar e, para isso, a implementação deve ser considerada durante o processo de formulação e não depois. “A tendência de tratar formulação e implementação como duas fases separadas está na raiz de muitas estratégias que falharam” (HAMBRICK; CANNELLA, 1989, p. 278, tradução nossa)[26]. Segundo os autores, embora as pessoas que estão definindo a estratégia não precisem detalhar todos os aspectos da implementação nesse momento, elas têm de ser capazes de olhar adiante para identificar quais serão os maiores obstáculos à implementação e se a estratégia pode ser colocada em prática realmente. E uma das formas de se conquistar isto é pela participação, na escolha da estratégia, do maior número possível de pessoas que atuarão na implementação. É então muito importante colher informações dessas pessoas sobre o melhor caminho que a empresa deve seguir, conforme depoimento de Hambrick e Cannella (1989, p. 280):

---

[26] A tendency to treat formulation and implementation as two separate phases is at the root of many failed strategies

> Pode não ser possível haver concordância universal em relação à nova direção estratégica, mas obter o maior quantidade possível de informações dos empregados espalhados pela empresa, aumenta a qualidade das escolhas, levanta questões críticas para a implementação e torna os indivíduos envolvidos mais receptivos com a nova estratégia (tradução nossa)[27] .

Hambrick e Cannella (1989) finalmente ressaltam que durante a escolha da estratégia também é fundamental para o sucesso da implementação levantar e entender os obstáculos-chave a esse processo. As ações de implementação e as adequações nas variáveis de implementação serão mais efetivas se esses obstáculos previamente discutidos forem levados em consideração.

Para Beer e Eisenstat (2000), uma estratégia clara com prioridades claras elimina um obstáculo à implementação ao mesmo tempo em que deixa a empresa com uma forte capacidade de se tornar rápida e ágil. Para eles, a alta direção deve formular a estratégia em grupo e passar um tempo significativo discutindo a estratégia com os níveis inferiores.

Hrebiniak (2005) aponta que os resultados de implementação podem ser negativamente influenciados por problemas que surgem de falhas no processo de formulação estratégica ou de falhas na estratégia. Para o autor, uma boa estratégia deve ser clara, objetiva, bem comunicada e entendida por todos na organização. Ela depende da capacidade da empresa de entender sua indústria e seus competidores e da capacidade de desenvolver recursos e capacidades que a guiarão para uma posição competitiva favorável. A análise interna e externa proposta pelo autor já foi apresentada anteriormente neste capítulo. Um grande risco à implementação estratégica citado pelo autor é assumir premissas durante a formulação que se mostrarão equivocadas no futuro.

Hrebiniak (2005) também considera que a estratégia da unidade de negócio deve ser consistente com a estratégia corporativa e uma deve suportar a outra. Além disso, o papel da unidade de negócio deve estar claro, seja como geradora de caixa, seja como adepta da estratégia de diferenciação, por exemplo.

Finalmente, Hrebiniak (2005) argumenta que uma estratégia escolhida demanda o desenvolvimento de habilidades organizacionais, recursos, competências e capacidades. Para ilustrar seu ponto, o autor apresenta no Quadro 7

---

[27] It may not be possible to obtain universal agreement with a new strategic direction, but widespread inputs improve the quality of the choices, raise critical implementation issues, and make the involved individuals more receptive to the new strategy, once chosen.

algumas demandas de duas estratégias genéricas: liderança em custo e diferenciação.

DEMANDAS DAS ESTRATÉGIAS	
Liderança em Custo	**Diferenciação**
Investimento de capital em tecnologia e equipamentos	Efetiva engenharia de produtos
Necessidade de volume, padronização e repetição.	Enfoque em pesquisa e desenvolvimento
Enfoque em economia de escala e escopo	Ênfase em *marketing* e propaganda
Desenvolvimento e utilização de métodos apropriados de controle	Preocupação com qualidade e garantia da qualidade
Sistemas de TI efetivos	Estrutura organizacional favorecendo a eficácia
Estrutura organizacional favorecendo a eficiência	Aproximação com os clientes
Incentivos e controles que suportem redução de custo	Incentivos que suportem diferenciação de produtos e serviços

Quadro 7: Demandas específicas para cada tipo de estratégia
Fonte: Hrebiniak, 2005.

5.2 Estrutura

Ao falar de estrutura e seu alinhamento com a estratégia no processo de implementação é imperativo apresentar os paradigmas de que estratégia determina a estrutura ou vice-versa. Essa discussão iniciou-se com o tradicional trabalho de Chandler (1962), que apontou que a estrutura segue a estratégia. Segundo ele, mudanças na estratégia demandam mudanças na estrutura. A tese de Chandler (1962) encontrou suporte de diversos autores (HARRIS; RUEFLI, 2000), entre eles Andrews que, citado por Harris e Ruefli (2000, p.589), ressaltou que "*a estratégia corporativa deve dominar o desenho da estrutura corporativa*" (tradução nossa) [28]. Apesar da grande aceitação do ponto de vista de Chandler (1962), há um ramo na literatura que considera que a estrutura determina a estratégia (FREDRICKSON *apud* HARRIS; RUEFLI, 2000). Vários autores argumentam que a estratégia segue a

[28] Corporate strategy must dominate the design of organization structure.

estrutura porque esta impõe limites ao processo de decisão e às opções estratégicas (CHILD *apud* HARRIS; RUEFLI, 2000; GALBRAITH; NATHANSON *apud* HARRIS; RUEFLI, 2000). Uma importante consideração sobre esses dois paradigmas é a de Mintzberg (1990), que argumenta que, embora a estratégia possa determinar mudanças na estrutura, a estrutura também pode desempenhar um papel importante na determinação da estratégia, pela restrição das opções, condicionando e guiando as decisões estratégicas. Segundo Mintzberg (1990), defender que a estratégia deve preceder à estrutura representa defender que a estratégia deve preceder a todas as capacidades já estabelecidas na organização. Mintzberg (1990, p. 183) conclui que "[...] estrutura segue a estratégia como o pé esquerdo segue o direito ao caminhar. Em efeito, tanto a estratégia quanto a estrutura dão suporte à organização. Nenhuma tem precedência" (tradução nossa) [29]. Concordando com a posição de Mintzberg (1990), este trabalho dará destaque ao alinhamento entre estratégia e estrutura como dois elementos que se inter-relacionam.

Galbraith (2002) aponta que a estrutura determina a distribuição de poder e autoridade dentro de uma organização. Para se determinar a estrutura de uma organização é preciso analisar suas dimensões: especialização, forma, distribuição de poder e departamentalização.

A especialização refere-se aos tipos e quantidades de especialidades necessárias para se executar um trabalho. Geralmente, a especialização é maior em tarefas que exigem maior conhecimento. Entretanto uma maior especialização também dificulta as atividades de integração e coordenação. Dessa forma, em tarefas que requerem menores níveis de habilidade, a tendência é para uma menor especialização, seja através da automação das atividades, da subcontratação ou da rotação de trabalho.

A forma de uma estrutura é determinada pelo número de pessoas existente nos departamentos de cada nível hierárquico. A forma também determina o número de níveis hierárquicos. Segundo Galbraith (2002, p. 19), "quanto mais pessoas houver por departamento, menor a quantidade de níveis hierárquicos" (tradução nossa)[30]. O número de pessoas em um departamento também determina a

---

[29] Structure follows strategy as the left foot follows the right in walking. In effect, strategy and structure both support the organization. None takes precedence.
[30] The more people per departament, the fewer the levels.

abrangência de controle ou de supervisão do gerente. A tendência atual é por uma estrutura mais horizontal e com maior abrangência de controle, que pode ser conquistada através de mais delegação de atividades ou através de times autogerenciáveis.

A distribuição de poder se refere a dois conceitos. O primeiro é a distribuição vertical de poder e autoridade para tomada de decisão. Nesse primeiro conceito, a distribuição de poder pode ser definida por uma estrutura centralizada ou descentralizada. Essa variável é definida de acordo com a estratégia escolhida. O segundo conceito é a distribuição horizontal de poder. Nesse caso, o poder é deslocado para aquele departamento que lida com as questões mais críticas à estratégia da organização. Uma estratégia mais voltada ao cliente requer que o poder para tomada de decisão seja deslocado para as unidades que tenham contato direto com o cliente, para citar um exemplo.

Em relação à estrutura centralizada ou descentralizada, Hrebiniak (2005) argumenta que é necessário definir o balanço adequado entre as duas opções. Esse balanço será determinado pela estratégia escolhida. Segundo o autor, uma estrutura centralizada ou descentralizada dependerá da necessidade de eficiência e também de eficácia da organização. Se o foco da organização for a eficiência ("fazer as coisas de forma correta"), na criação de *expertise* e no compartilhamento de recursos ou capacidades, sua estrutura deverá enfatizar a centralização. Se o foco for a eficácia ("fazer as coisas corretas"), sua estrutura deverá enfatizar a descentralização, uma vez que a estrutura descentralizada poderá cuidar da execução estratégica de forma mais rápida (se a estratégia for de maior proximidade com os clientes ou mercados, por exemplo), a despeito de uma menor excelência operacional. O tipo de estratégia, também segundo Hrebiniak (2005), determina a estrutura centralizada ou descentralizada. Assim, estratégias de baixo custo favorecem a estrutura centralizada, enquanto estratégias de foco (em produto, mercado, região geográfica) ou de diferenciação favorecem a descentralização. Uma estratégia global, com demandas de integração global, pode favorecer o surgimento de uma estrutura híbrida, com funções centralizadas e áreas descentralizadas, como ocorre nas organizações matriciais. Organizações com negócios inter-relacionados tanto em mercado quanto em tecnologia também tendem a ter uma estrutura centralizada, ao passo que a baixa inter-relação favorece a descentralização. Finalmente, à medida que a organização cresce, há uma tendência para a

descentralização, uma vez que se reduz essa organização em partes menores, com maior facilidade de gerenciamento. Como será visto a seguir, uma estrutura centralizada ou descentralizada está intimamente relacionada com a departamentalização.

A departamentalização, segundo Galbraith (2002), refere-se à escolha de departamentos que irão integrar os trabalhos especializados e formar a hierarquia da empresa. A escolha do tipo de departamento é feita para cada nível hierárquico. Há vários tipos de departamentos, cada um sendo apropriado para certas situações. A estratégia e o tamanho da organização irão condicionar a escolha. As diversas estruturas existentes, definidas pelo tipo de departamento, são:

a) estruturas funcionais;

b) estrutura por produtos;

c) estruturas segmentadas a mercados (ou clientes);

d) estruturas geográficas;

e) estruturas por processos.

As estruturas funcionais são organizadas em torno de atividades ou funções. As organizações funcionais possuem várias vantagens, como reunir todos os profissionais de um tipo, garantindo maior consolidação do conhecimento e um maior nível de especialização; maior economia de escala, tanto nas atividades de manufatura quanto nas atividades de apoio, como compras centralizadas; organizações com departamentos funcionais também promovem maior padronização e reduzem duplicidade de trabalhos. As organizações funcionais também apresentam fraquezas: se a empresa possui uma grande variedade de produtos, serviços, canais e clientes, uma estrutura apenas funcional sobrecarrega o time de liderança, pois se aumenta, em muito, a necessidade de coordenação e integração; numa estrutura funcional cria barreiras entre as diferentes funções, inibindo processos inter-funções como o lançamento de um novo produto. Em suma, uma organização funcional é mais apropriada para empresas que necessitam de um conhecimento proprietário e ganho de escala, com pouca variedade de produtos e mercados e com ciclos de desenvolvimentos e de vida de produtos longos. Em indústrias onde o tempo de resposta a mudanças é fundamental, outras estruturas são requeridas.

As estruturas por produtos geralmente surgem quando uma empresa diversifica sua linha de produtos e essas próprias linhas já atingem um nível mínimo

de ganho de escala. Formar departamentos ou divisões em torno de produtos é a melhor forma de reduzir seu ciclo de desenvolvimento. Estrutura por produto é a escolha-padrão para estratégias de diversificação de produtos e lançamentos de novos produtos. Entretanto, com essa estrutura, há riscos de duplicidade ou baixa otimização de recursos (pontos fortes da estrutura funcional). Outra fraqueza dessa estrutura é a possível perda de economia de escala. Como nem todas as funções podem ser divididas em unidades de produtos, algumas são mantidas centralizadas e compartilhadas, surgindo, então as estruturas híbridas, com componentes funcionais e também orientados a produtos. Um grande desafio da estrutura por produtos surge quando há clientes que compram mais de uma divisão de produtos da mesma empresa. Esse cenário força as empresas a criar estruturas segmentadas a mercados ou a clientes na linha de frente dos negócios como complemento às estruturas por produtos na retaguarda. Essa estrutura híbrida é chamada *estrutura frente-retaguarda*. As estruturas por produtos podem ter suas fraquezas minimizadas por processos funcionais laterais, por funções centralizadas e pelo modelo frente-retaguarda.

As estruturas segmentadas por mercado são as que apresentam maior crescimento em popularidade. Isso ocorre devido a alguns fatores: aumento do poder de compra dos consumidores; declínio de escala na manufatura, com produtos de menor ciclo de vida ou de produção; arranjos de fornecimento, que permitem que uma determinada empresa possa ter alto volume de fornecimento para um único cliente, por exemplo; terceirização, que permite que as atividades de manufatura, que poderiam exigir uma estrutura funcional, sejam realizadas por outras empresas; crescimento das atividades de serviço, naturalmente organizadas por clientes ou mercados; aumento da vantagem competitiva para aquelas empresas com conhecimento superior e informação sobre segmentos de mercado. Como desvantagem desse tipo de estrutura, pode-se citar a possibilidade de duplicação de atividades, a perda em escala, se não houver subcontratação, e a dificuldade de se compartilhar produtos e serviços comuns a vários clientes ou mercados. Nesse caso, também a estrutura híbrida, que centraliza atividades que requerem ganhos em escala, pode ser a melhor alternativa para ainda se ganhar foco em mercado.

As estruturas geográficas surgem quando as empresas expandem seus negócios para várias regiões. Esse tipo de estrutura depende do tipo do negócio. Há negócios em que é melhor se posicionar geograficamente próximo aos clientes. Em

outros, próximo aos fornecedores principais. Em indústrias de serviço, o qual é provido *on-site*, a estrutura geográfica é fundamental. Esse tipo de estrutura perde espaço quanto mais importante for o conhecimento e a *expertise* dos clientes ou do mercado, o que favorece a organização segmentada em mercados. Entretanto a tecnologia vem tornando possível que plantas menores, de menor escala, consigam também ser eficientes. Esse fato, com a existência de produtos de ciclo de vida cada vez menores e a necessidade de respostas ágeis ao mercado, são fatores que favorecem o surgimento de estruturas geograficamente organizadas. Na manufatura, é importante se avaliar a relação entre o valor do produto e o custo de transporte. *Commodities* de baixo custo com elevados custos de transportes utilizam centros de lucros regionalizados. Já produtos de alto valor, agregado com baixos custos de transporte, favorecem estruturas organizadas a produtos ou mercados. É importante destacar também o crescimento das empresas "independentes de localização" (*location-free)*. O crescimento de sistemas de tecnologia de informação faz com que uma empresa possa deixar uma atividade em uma região mais favorável economicamente. E a prestação do serviço não exige a instalação da empresa no local do atendimento.

A estrutura por processos é baseada em um completo fluxo de trabalho, como as atividades de processamento de ordem de produção, por exemplo. Nesse caso, o processo flui desde o pedido do cliente até as funções de entrega do produto final. Com essa estrutura, pessoas de cada função envolvida em todo o processo são reunidas e possuem responsabilidades comuns. A estrutura por processos iniciou-se a partir de três iniciativas estratégicas voltadas para o processo de fluxo de trabalho:

a) a qualidade total, que promovia o entendimento, controle e melhoria dos processos, para os quais a coordenação entre funções é fundamental;
b) a iniciativa de redução dos tempos dos ciclos de produção, também requerendo coordenação entre funções;
c) a reengenharia, que através do uso de tecnologia de informação deu suporte ao redesenho dos processos.

A estrutura por processos surge como uma alternativa à estrutura funcional, pois permite um controle ponta a ponta de todo o processo. Também facilita o redesenho e melhorias nos processos, além de permitir melhor gerenciamento de atividades entre funções. Empresas competindo em mercados que exijam um fornecimento rápido ou maior agilidade, além de mercados de produtos de curto

ciclo de vida ou de desenvolvimento, irão preferir esse tipo de estrutura. Essa estrutura favorece a redução de custos, principalmente relacionados à redução de inventário e implica maior velocidade no faturamento. Também se reduz custo com a redução de duplicidade de trabalho entre funções. Sem uma coordenação por processos, a tendência é que uma função sempre verifique o trabalho entregue por outra função. Entretanto não estão claras as vantagens desse tipo de estrutura, comparado às estruturas orientadas a produtos ou a mercados (clientes). Com a automação de processos, a tendência é para a criação de estruturas de processos temporárias, mais voltadas para o desenho de um dado processo antes de sua automação. Divisões por produtos, mercados ou geográficas devem prevalecer como centros básicos de lucros, enquanto combinadas com subunidades divididas em funções ou processos para se garantir a produtividade necessária.

Galbraith (2002) destaca que a escolha da melhor estrutura, através da dimensão da departamentalização, como já destacado, irá depender da estratégia escolhida. Essa adequação estrutura-estratégia será essencial para uma implementação estratégica de sucesso. O Quadro 8 sintetiza os tipos de estratégia, segundo esse autor, que são mais bem executadas pelos diversos tipos de estruturas citados neste trabalho.

ESTRATÉGIA	TIPO DE ESTRUTURA
▪ Pequeno porte, linha única de produto; ▪ Mercado sem diferenciação; ▪ Ganho de escala e *expertise* dentro da função; ▪ Produtos com longos ciclos de vida e de desenvolvimento; ▪ Padrões comuns.	Estrutura Funcional
▪ Foco em produto; ▪ Múltiplos produtos para clientes separados; ▪ Produtos com curtos ciclos de vida e de desenvolvimento; ▪ Eficiência de escala mínima para funções e subcontratação	Estrutura por Produtos
▪ Importantes segmentos de mercado; ▪ Produto ou serviço único ao segmento; ▪ Maior poder do comprador; ▪ Possibilidade de maior vantagem competitiva através do conhecimento do consumidor ou cliente; ▪ Necessidade de respostas rápidas ao cliente ou ciclos de produção ágeis; ▪ Eficiência de escala mínima para funções e subcontratação	Estrutura Segmentada a Mercados
▪ Razão valor agregado – custo de transporte baixa; ▪ Necessidade de atendimento *on-site*; ▪ Necessidade de estar próximo ao cliente para entrega ou suporte; ▪ Percepção da organização como local; ▪ Necessidade de segmentação geográfica de mercado.	Estrutura Geográfica
▪ Melhor alternativa à estrutura puramente funcional; ▪ Potencial para novos processos ou para mudanças radicais nos processos; ▪ Maior redução de capital de trabalho; ▪ Necessidade de redução dos tempos dos ciclos de produção	Estrutura por Processo

Quadro 8: Estratégias e tipos de estrutura
Fonte: Galbraith, 2002.

Galbraith (2002) finalmente destaca que é importante que uma empresa possua um desenho organizacional que permita fácil evolução a partir da decisão de

se mudarem os rumos estratégicos. Caso contrário, fica mais difícil a tarefa de implementação e novo alinhamento organizacional. Galbraith (2002) defende que esse desenho organizacional deve tornar a empresa reconfigurável para que possa executar as mudanças estratégicas. Essa capacidade de reconfiguração ou adaptação também é mencionada por Macmillan e Tampoe (2000).

Outros autores destacam a importância da estrutura no processo de implementação de estratégias. Segundo Hambrick e Cannella (1989, p. 281):

> A nova estratégia irá freqüentemente requerer uma nova fisiologia para a organização. Setores poderão ser trocados, a hierarquia achatada, e mais relações laterais estabelecidas. A forma atual pela qual a informação flui e as decisões são tomadas poderão necessitar de mudanças também (tradução nossa)[31].

A estrutura aparece como um elemento-chave da aplicação da estratégia (STRATEGOR..., 2000). Uma evolução da estratégia deve corresponder a uma evolução da estrutura para maior eficácia do processo.

Higgins (2005) também considera a estrutura como fator crucial para a execução de estratégia, de acordo com o seu modelo “8 Ss”[32]. Já Miller (1997), embora destaque a importância da estrutura na implementação estratégica, concluiu em seus estudos que essa variável desempenhou um papel apenas de facilitador do processo e não de fator-chave para seu sucesso. Covin, Slevin e Schultz (1994) também destacam a importância da estrutura organizacional no processo de implementação. Em seu estudo, os autores consideram que um certo tipo de estratégia leva a uma postura estratégica que, por sua vez, dentro de um certo contexto, irá requerer um certo tipo de estrutura, indicando o alinhamento necessário entre estratégia, estrutura e contexto. No estudo foi utilizada uma tipologia[33] que divide estratégia entre:

a) construção, quando a empresa busca aumentar sua participação no mercado, mesmo sacrificando retornos imediatos;
b) manutenção, quando a empresa busca manter sua participação no mercado e obter taxas razoáveis de retorno;

---

[31] The new strategy will often require a revised physiology for the organization. Groupings may need to be changed, the hierarchy flattened, and more lateral relationships established. The day-to-day way in which information flows and decisions get made may have to change as well.
[32] Structure.
[33] Build, hold and harvest strategies.

c) colheita, quando a empresa busca o mínimo para manter sua participação no mercado, mas obtendo altas taxas de retorno.

A postura estratégica foi definida como variando de um extremo conservador, reativo, de aversão ao risco e de ausência de inovação para o outro extremo empreendedor, de características inversas. A variável "Estrutura" foi agrupada em duas definições: estruturas orgânicas e estruturas mecanicistas. As estruturas orgânicas são caracterizadas por alguns atributos tais como descentralização, informalidade e flexibilidade. Estruturas mecanicistas são caracterizadas pela centralização da tomada de decisões, adoção rígida de procedimentos e regras formais e relações funcionais hierarquizadas. Os autores chegaram à conclusão de que uma estratégia mais orientada à construção apresenta um melhor desempenho com uma postura mais empreendedora e uma estrutura organizacional orgânica. E esse arranjo também consegue melhores respostas em ambientes de maior competição do que em ambientes mais estáveis (COVIN; SLEVIN *apud* COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994).

5.3 Processos

Vários autores destacam a importância dos processos dentro da implementação estratégica. Pryor et al. (2007), em seu modelo de "5 Ps"[34], coloca os processos como uma variável-chave. Em seu modelo, o conceito tradicional de processos, ou seja, os estágios pelos quais entradas (mão-de-obra, materiais, máquinas e métodos) são transformadas em resultados (produtos e serviços), é estendido para contemplar também sistemas de controle, responsabilidade e autoridade. Exemplos de processos são os métodos de controle e avaliação de desempenho, os padrões de comunicação e os sistemas de produção. Higgins (2005) também aponta os processos como essenciais para a implementação

[34] Este modelo de "5Ps" é composto, no original, das seguintes variáveis de implementação: *purpose*, *principles*, *processes*, *people* e *performance;* o que representa, em uma tradução livre: proposta (estratégia), princípios (cultura), processos, pessoas e desempenho.

estratégica, incluindo essa variável dentro de seu modelo de “8 Ss”[35] para o sucesso da implementação. Para ele, são os sistemas e processos que possibilitam que uma organização execute seus objetivos diários. Como exemplos, o autor cita os sistemas de planejamento estratégico, de informação, de orçamento, os processos de manufatura, os sistemas e processos de controle e recompensa.

Os processos de fluxo de decisão são cruciais para a implementação estratégica. Esses processos são “veículos que as empresas utilizam para integrar resultados em padrões coerentes para desenvolvimento, implementação e controle da tomada de decisão” (RAPS, 2004, p. 51). O autor considera que esse processo deve ser transparente e a definição de responsabilidades deve estar clara. O processo de tomada de decisão deve envolver relações inter-funcionais para aumentar a agilidade da implementação e evitar que os departamentos funcionais se preocupem ou atuem apenas dentro de suas estruturas. Raps (2004) também considera importante para a implementação estratégica a elaboração de um plano de implementação, no qual haverá definição clara de papéis e responsabilidades. Isso evitará brigas de poder entre departamentos e hierarquias.

Macmillan e Tampoe (2000) observam que os processos estão contidos em sistemas de informação, procedimentos organizacionais e regras de operação e que uma nova estratégia provavelmente irá requerer uma mudança radical nesses processos.

Galbraith (2002) ressalta a importância do desenho dos processos na atividade de desenho organizacional que alinhe estratégia, estrutura e processo para obtenção de um desempenho desejado. O autor argumenta sobre a importância dessa variável ao afirmar que não existe um tipo de estrutura que, dependendo da estratégica escolhida, irá resolver todos os problemas. Cada tipo de estrutura tem suas forças e fraquezas e pode se adequar melhor a uma dada estratégia. Entretanto há questões que devem ser tratadas mesmo com a escolha de uma estrutura. Uma dada estratégia escolhida por uma organização pode combinar mais de uma característica determinante da estrutura. Por exemplo, uma estratégia pode requerer excelência funcional, mas também um rápido desenvolvimento de produtos

[35] Este modelo de “8 Ss” é composto, no original, das seguintes variáveis de implementação: Strategy and purposes, Structure, Systems and processes, Style, Staff, reSources, Shared values, Strategic performance; o que representa, em uma tradução livre: estratégia e proposta, estrutura, sistemas e processos, estilo de gerenciamento (liderança), pessoas, recursos, valores compartilhados (cultura), desempenho.

e serviços. Portanto, a tarefa de adequação organizacional a uma dada estratégia não está concluída com a escolha do tipo de estrutura. Daí a importância dos desenhos dos processos. Para Galbraith (2002) os processos podem ser verticais e horizontais. Os processos verticais lidam com a alocação de recursos, como é o caso dos planejamentos de negócio e dos processos de orçamento. Já os processos horizontais ou laterais representam as atividades de integração ou coordenação entre as estruturas, representam os arranjos para o adequado fluxo e compartilhamento de informações.

Será aqui apresentada a variável “Processos”, também através de duas abordagens. Inicialmente serão apresentadas as características dos processos laterais, conforme considerado por Galbraith (2002). Em seguida, será dado destaque aos processos de gerenciamento, que incluem o planejamento estratégico, o desdobramento dos objetivos estratégicos em planos operacionais e, principalmente, os sistemas de acompanhamento e controle. É importante esclarecer que o planejamento estratégico considerado aqui como um processo de gerenciamento não representa a formulação estratégica através da qual o novo posicionamento da empresa foi escolhido, mas sim o processo cíclico de revisão da estratégia e definição dos objetivos da empresa para o próximo período. Os processos verticais, como lidam com a alocação de recursos, serão contemplados dentro da variável “Recursos”.

5.3.1 Processos Horizontais ou Laterais

Galbraith (2002) considera que a partir de forças estratégicas, ou necessidades do negócio, várias necessidades de coordenação surgem. Independentemente do tipo de estrutura escolhido, muitas atividades irão requerer coordenação entre os departamentos. E essa necessidade de coordenação (chamada pelo autor de coordenação lateral) poderá exceder a capacidade de gerenciamento do time executivo, em maior ou menor grau, dependendo da estrutura escolhida. Mesmo para a melhor escolha de estrutura, essa necessidade ainda ocorrerá e deverá ser suprida de outras formas além do próprio gerenciamento

hierárquico. O autor destaca, dessa forma, a importância dos processos laterais para suprir essa necessidade.

Para Galbraith (2002), os processos laterais são processos de informação e de decisão que coordenam atividades espalhadas entre as diversas unidades organizacionais, provendo mecanismos para descentralização das decisões do gerenciamento geral. Com os processos laterais, as empresas ganham maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças, facilitando a implementação de mudanças estratégicas. As decisões são tomadas com maior qualidade e velocidade. Elas serão mais necessárias quanto maior a necessidade de coordenação, que também pode variar de acordo com a estratégia. As seguintes forças estratégicas podem determinar o grau de coordenação e por conseqüência de processos laterais:

a) diversidade;
b) possibilidade de mudanças rápidas no negócio;
c) existência de interdependência entre unidades funcionais;
d) crescimento dos sistemas de informação dentro da *intranet* da empresa, gerando maiores oportunidades de coordenação;
e) necessidade de maior velocidade de atendimento ao cliente, como redução dos ciclos de produção.

Galbraith (2002) ressalta a existência de cinco tipos básicos de processos laterais: informal ou voluntário, coordenação eletrônica (*e-coordination*), grupo formal, integrador e organização matricial. No tipo informal ou voluntário os processos laterais ocorrem espontaneamente. São os mais baratos e simples de usar. Por isso, e pela importância dos processos laterais, esse tipo deve ser sempre incentivado através da remoção de barreiras entre unidades organizacionais e do encorajamento da cooperação voluntária. Algumas ações podem ser empregadas nesse objetivo: rotação interdepartamental; eventos interdepartamentais para uma maior integração; maior proximidade na disposição das unidades funcionais, principalmente se trabalhando em atividades relacionadas; espelhamento na lógica de organização entre as funções para facilitar o trabalho nas interfaces e facilitar a comunicação; e sistemas de controle e recompensas consistentes com a necessidade de maior cooperação e integração inter-funcional.

A coordenação eletrônica representa a utilização da tecnologia, como sistemas integrados na intranet da organização e sistemas de gerenciamento do

relacionamento com os clientes (CRM), para facilitar a integração, cooperação e comunicação entre as diversas unidades funcionais.

No tipo formal de processos laterais, o líder é mais diretamente envolvido na criação, definição de pessoas e de metas. O gerenciamento estabelece as prioridades sobre o tipo e a quantidade de processos laterais que se quer considerar para a organização. Essas prioridades são definidas a partir da direção estratégica e foco da empresa.

Os grupos formais surgem quando uma maior tomada de decisão e um maior número de questões para tratamento são necessários. Os grupos formais também demandam um desenho organizacional, da mesma forma que a empresa como um todo. As bases para a escolha dos processos laterais são as mesmas para a estrutura, ou seja, por funções, produtos, mercado, área geográfica e fluxo de trabalho. Será a escolha estratégica que direcionará o desenho dos processos laterais. O escopo, a missão e a autoridade dos grupos devem ser definidos. A escolha das pessoas que participarão dos grupos é crucial para os resultados desejados. É importante reunir representantes de cada unidade organizacional afetada. Outras características importantes: capacidade de resolução de conflitos, sistema de recompensa que estimule o desempenho do time, definição clara do papel do líder, bem como critérios para sua escolha. A necessidade de coordenação que surgirá a partir da estratégia escolhida irá ditar quão complexo será um determinado grupo formal. Um grupo pode ter uma estrutura simples ou pode ser mais complexo, como os times multidimensionais, através dos quais se deseja, além da eficiência funcional, concentrar esforços em mais dimensões, como foco no cliente e em produtos, por exemplo.

Os grupos formais podem evoluir para a necessidade de líderes em tempo integral. Daí surge o tipo integrador, necessário em negócios mais complexos, nos quais é necessário centrar esforços em mais de uma dimensão de negócio (excelência funcional, cliente, produto, etc.). Para se ganhar em efetividade, várias características de desenho também se aplicam a este tipo de processos laterais e são fundamentais para seu sucesso, dependendo dos objetivos almejados. É importante definir a estrutura deste processo lateral, o perfil do profissional integrador e formas de garantir que este papel terá os recursos e facilidades necessários para que se exerça influência nas decisões da organização. A evolução natural desse tipo de processo lateral leva ao surgimento das estruturas matriciais,

nas quais diversos profissionais passam a se reportar a duas linhas de autoridade, uma formada pelo gerente não funcional ou integrador e a outra formada pelo gerente funcional.

Hrebiniak (2005) também ressalta a importância da integração e da coordenação para transformar a estratégia em realidade. Para o autor, é necessário conhecer o nível de interdependência entre as diversas áreas da estrutura organizacional para a definição do método de coordenação e integração mais adequado. Hrebiniak (2005) destaca também a importância do compartilhamento de informações, comunicação e transferência do conhecimento para a execução da estratégia. Alguns métodos formais e informais são citados para o alcance desse objetivo. Como métodos formais têm-se os processos de TI, os bancos de dados, regras formais, estruturas matriciais, entre outros. Como métodos informais, têm-se os contatos informais, a comunicação direta e a utilização de linguagens comuns. Esses métodos informais devem ser incentivados pelas empresas. Finalmente, o autor argumenta sobre a importância, no processo de integração e coordenação, de se estabelecerem papéis e responsabilidades claros e sem ambigüidades nas decisões-chave e nas ações que são tomadas dentro da empresa.

5.3.2 Processos de gerenciamento e de acompanhamento e controle

Esta seção irá abordar os processos de gerenciamento e os sistemas de acompanhamento e controle que, com seus planos operacionais e ferramentas de gestão[36], formam todo o repertório de ação no dia-a-dia da empresa para o alcance dos objetivos da estratégia. A importância desses processos é ressaltada por diversos autores. Feurer, Chaharbaghi e Wargin (1995), ao analisarem o processo de formulação e implementação estratégica na Hewlett-Packard, apontam que grande parte do sucesso dessa empresa se deve a seu processo de gerenciamento ou ferramentas de gestão, destacando etapas como o planejamento do negócio, as

[36] Ferramentas de gestão neste trabalho se referem às ferramentas utilizadas no dia-a-dia pelos gestores para o acompanhamento e controle da empresa, como metodologias de gerenciamento da rotina, reuniões periódicas, desdobramento de metas, definição e acompanhamento de indicadores e modelos de análise de desempenho.

revisões na estratégia e as medições e avaliações dos resultados. Hambrick e Cannella (1989) consideram as políticas e os programas nas subunidades da empresa alavancas importantes na implementação de estratégias. Para eles, a estratégia deve ser traduzida em planos de ação concretos dentro das várias áreas da empresa. Em seu estudo sobre uma empresa que passou da estratégia de custo para diferenciação, os autores destacaram três importantes ações desdobradas a partir da nova estratégia:

a) política de não redução de preços e enfoque em qualidade, serviço e inovação;
b) preferência maior para produtos que atendam aos pedidos personalizados dos clientes e menor para as *commodities*, que passam a ser produzidas em momentos de oportunidade;
c) mudança nos incentivos da força de vendas, mais voltados para rentabilidade que para volume.

Os sistemas de acompanhamento e controle representam uma variável muito importante no processo de implementação estratégica. Raps (2004) aponta que os sistemas de acompanhamento e controle devem dar enfoque às questões cruciais da implementação, como, por exemplo, as restrições de tempo. Deve ser elaborado um plano de implementação considerando o prazo como um componente-chave. E o sistema de acompanhamento deverá verificar o alcance desse prazo e propor os ajustes necessários.

Raps (2004) cita dois instrumentos fundamentais para o acompanhamento do processo de implementação. O primeiro é o Balanced Scorecard (BSC) que considera medidas financeiras e não financeiras para traduzir os objetivos estratégicos da empresa em medidas coerentes de desempenho (RAPS, 2004). Outro instrumento citado por Raps (2004) são as soluções de tecnologia de informação (TI) que devem ser utilizadas para monitorar o desempenho operacional, econômico e financeiro da empresa. Essas soluções podem apresentar os resultados da empresa de forma *on-line*, melhorando a qualidade da tomada de decisão e agilizando as ações de correção. Esses sistemas informatizados também são importantes porque permitem que a definição dos papéis e responsabilidades esteja refletida na estrutura dos sistemas e seja apresentada nos relatórios de desempenho, juntamente com os resultados obtidos.

O trabalho de Kerr (2002) considera que existem dois tipos de controle, um sobre os resultados da organização e outro sobre os comportamentos da organização para se chegar aos resultados. O autor examinou a estratégia de diversificação de algumas empresas e sua relação com o tipo de controle utilizado. Para ele, a extensão e a velocidade da mudança estratégica determinam a relação de controle entre a corporação e as unidades de negócio. Empresas muito diversificadas ou em processo de diversificação muito rápido tendem a exercer controle apenas sobre os resultados de suas unidades de negócio. Empresas pouco diversificadas ou em processo lento de diversificação tendem a exercer controle também sobre os comportamentos nas unidades de negócio.

Hrebiniak (2005) aponta que os sistemas de controle provêem *feedback* sobre o desempenho da empresa, reforça os métodos de implementação, provêem um mecanismo de correção, além de facilitar a adaptação e a aprendizagem organizacionais. O autor ilustra o processo de controle através da Figura 11 e ressalta que, para o processo funcionar adequadamente, a empresa necessita desenvolver bons objetivos, que sejam claros e mensuráveis. Além disso, é importante confrontar os fatos e principalmente os desempenhos ruins de forma realista, aberta e honesta, tentando encontrar realmente as verdadeiras razões do problema. Hrebiniak (2005) também considera muito importante para o processo de controle haver clara definição dos responsáveis pelo alcance dos objetivos e pelos resultados da empresa. 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.

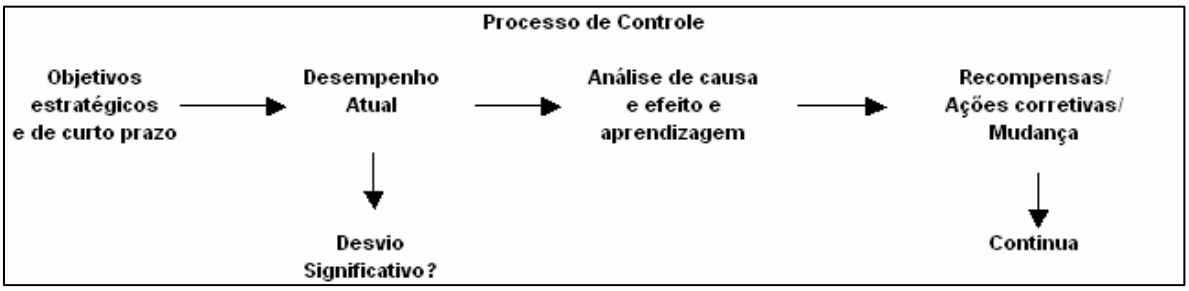

Figura 11: Processo de controle
Fonte: Hrebiniak, 2005.

Dentro dos sistemas de controle, Hrebiniak (2005) apresenta uma ferramenta ou abordagem considerada por ele crítica no processo de execução de estratégias, chamada revisão da estratégia[37]. Embora o nome dê ênfase apenas à estratégia, trata-se 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.

Macmillan e Tampoe (2000) apontam que, muitas vezes, para se alcançar uma mudança estratégica, a empresa precisa lidar com várias iniciativas de mudança. Essas iniciativas acabam sendo executadas por times específicos. O sucesso de cada iniciativa irá determinar o sucesso da implementação como um todo. E para coordenar e sincronizar todas essas iniciativas, duas técnicas de gerenciamento desempenham papéis importantes. O gerenciamento de projetos e de programas. Os programas representam um conjunto de projetos. Já um projeto é um processo com prazo determinado e objetivos específicos que, nesse caso, devem estar associados aos objetivos principais da implementação estratégica. A gestão por projetos é uma alternativa ao gerenciamento pela rotina, uma vez que garante o foco necessário nas atividades críticas que serão conduzidas como projetos, impedindo que haja competição por recursos com as atividades de rotina.

5.3.3 Desenho Organizacional e Disciplinas de Valor

A partir do trabalho de Galbraith (2002), apresenta-se, no Quadro 9, o resumo das características organizacionais de cada disciplina de valor de Treacy e Wiersema (1995). Cada disciplina de valor requer um modelo operacional diferente obtido através de um desenho organizacional diferente. O Quadro 9 irá facilitar a identificação de características básicas nos modelos operacionais de cada disciplina de valor a partir da estrutura e dos processos.

---

[37] Strategy Review

Disciplina de valor	Tipo de estrutura	Coordenação lateral	Integração	Processos Laterais	Distribuição de poder
Excelência Operacional	Estrutura Funcional	Baixa	Baixa	Voluntários	Centralização
Liderança em produtos	Estrutura por Produtos	Alta	Alta	Matricial	Descentralização
Intimidade com o cliente	Estrutura Segmentada a Mercados	Alta	Alta	Matricial	Descentralização

Quadro 9: Disciplinas de valor e desenho organizacional
Fonte: Treacy e Wiersema (1995); Galbraith (2002).

5.4 Pessoas

> É através de aptidões, valores, habilidades e contatos dos indivíduos em todos os níveis que as estratégias se tornam um sucesso (HAMBRICK; CANNELLA, 1989, p. 282, tradução nossa).[38]

Para Hambrick e Cannella (1989), uma nova estratégia irá inevitavelmente alterar o *mix* existente de recursos humanos. Inicialmente, porém, é necessário entender a natureza das mudanças que ocorrerão na empresa para depois decidir como essa mudança ocorrerá e como as pessoas serão alinhadas para a nova estratégia. Algumas opções de alinhamento das pessoas à nova estratégia são: substituição de profissionais, novas contratações, programas de treinamento e de desenvolvimento, acompanhamento[39] e aconselhamento pessoal. O estudo de um caso de implementação de sucesso, realizado por Hambrick e Cannella (1989), mostrou que, quando a empresa estudada adotou uma estratégia de diferenciação, mais voltada para as aplicações dos produtos para os clientes, ela precisou contratar ou desenvolver pessoas com habilidades técnicas e de *marketing*.

Para Raps (2004), as pessoas representam um fator crucial dentro do processo de implementação estratégica e devem ser consideradas parte integrante desse processo. A implementação de mudanças estratégicas envolve confiança,

[38] It is through the aptitudes, values, skills, and contacts of individuals at all levels that strategies become sucesses.
[39] Os autores utilizaram o termo “coaching”

cooperação e competência da equipe técnica e gerencial da organização e esses aspectos devem ser continuamente desenvolvidos. O primeiro ponto no desenvolvimento das pessoas é envolvê-las, desde o início, no processo da estratégia, começando pela formulação. Segundo Raps (2004), os gerentes médios devem auxiliar na formulação da estratégia para que seja gerada aceitação, motivação e maior difusão do pensamento estratégico para a implementação. Esse ponto se torna ainda mais importante se for considerado que esses gerentes médios e demais empregados possuem conhecimentos que podem ser bastante úteis na determinação da estratégia da empresa.

Segundo Raps, as pessoas devem ser trabalhadas para redução da resistência às mudanças. Isso tem que ser feito atuando nos aspectos psicológicos dos empregados e na forma como eles vêem e praticam a mudança e sua implementação. Outra forma de atuar nas pessoas, segundo o autor, é através de uma efetiva comunicação da mudança, seus motivos, objetivos e como ela deverá ser implementada. Essa comunicação deve ser feita durante e após a mudança organizacional e deve ser bidirecional para deixar que as questões dos empregados possam aflorar. Um plano integrado de comunicação deve ser elaborado com as seguintes etapas: definição dos participantes, dos tipos de mensagens e do momento em que elas serão transmitidas; definição dos meios utilizados para a comunicação, de como e quando os resultados do processo de implementação serão medidos; e definição do completo plano de trabalho, com a equipe e os esforços necessários para o processo. Raps (2004) também aponta a necessidade de considerar o comportamento individual dos empregados. Isso é importante tanto para se buscar um alinhamento do perfil dos empregados-chave na implementação com a nova estratégia, como também para se criarem times de trabalho que irão alavancar o sucesso da implementação.

O trabalho de Higgins (2005) considera um modelo para o sucesso da implementação estratégica que contempla oito elementos cruciais, ou “8 Ss”, como ele denomina. E as pessoas fazem parte deste modelo[40]. Para ele, esse elemento representa a quantidade e o tipo necessários de pessoas com as competências individuais e de equipes também necessárias para que a empresa alcance sua

[40] Em seu trabalho, o autor chama o modelo de “8Ss” porque cada elemento inicia S, exceto o elemento *resource*. O autor utiliza a seguinte grafia para ressaltar o “s” do *resource*: *reSource*. O elemento pessoas é contemplado no modelo como *staff*.

proposta estratégica. As pessoas, como todos os elementos de seu modelo, devem estar alinhadas à nova estratégia e devem ser preparadas e informadas antecipadamente sobre as mudanças que ocorrerão.

Michlitsch, citado por Pryor et al. (2007, p. 12), declarou que a implementação de uma estratégia é mais bem alcançada através de pessoas de alto desempenho. Pryor et al. (2007) apontam que, apesar da importância reconhecida dessa variável no processo de implementação, os esforços empreendidos pelas organizações nesse processo muitas vezes dão pouca atenção a esse componente. Para os autores, as pessoas são donas dos processos das empresas, atuam individualmente ou em times e são responsáveis por garantir que um processo tenha um desempenho esperado. As empresas devem entender melhor o papel de todos os seus profissionais no processo de implementação e não apenas considerar que esse processo é conduzido pela alta direção. Com isto, e com o alinhamento das pessoas com a estratégia, princípios e processos, as empresas podem alcançar um desempenho superior (PRYOR et al., 2007).

Ginsberg e Abrahamson (1991), estudando o papel dos defensores internos e externos de mudança[41], concluíram que os consultores externos de gestão são importantes para criar a motivação para a mudança, através da introdução de novas idéias e percepções, enquanto a substituição de membros da alta direção é mais importante para quebrar a resistência à mudança e promover sua implementação.

O trabalho de Bossidy e Charan (2002) considera a existência de três processos-chave para a execução de estratégias: pessoas, estratégia e operações. Para os autores, o processo que envolve as pessoas é o mais importante dos três. Isso porque, em última instância, são as pessoas que avaliam os ambientes internos e externos e que tomam as decisões importantes da empresa. São as pessoas que transformam as estratégias em realidades operacionais. Esse processo-chave para a implementação considera três objetivos: a avaliação precisa e profunda dos indivíduos; a identificação das competências e talentos de liderança de que a empresa irá necessitar para executar suas estratégias; e o desenvolvimento de um forte plano de sucessão para o alcance dos objetivos de longo prazo. Bossidy e Charan (2002) destacam que poucas empresas atendem bem a esses objetivos. Para eles, mais importante que avaliar os trabalhos que as pessoas executam hoje é

[41] Os autores utilizaram o termo *internal and external change advocates*.

verificar se essas pessoas darão conta de assumir os trabalhos futuros. Torna-se desafio das empresas adequar a pessoa certa na posição certa, mesmo que isso represente substituir um profissional de bom desempenho por outro capaz de alcançar os objetivos futuros da organização (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

Bossidy e Charan (2002) ressaltam que um bom processo de pessoas utiliza um padrão para determinar as necessidades de talentos da organização ao longo do tempo e para planejar ações que irão atender a essas necessidades. Esse padrão é baseado nos seguintes pilares:

a) **Alinhamento das necessidades de pessoas da empresa com o plano estratégico e seus objetivos de curto, médio e longo prazos**: a empresa deve garantir que ela tenha a quantidade e os tipos de profissionais adequados para a execução da estratégia;
b) **Criação de um processo de sucessão através do desenvolvimento de novas lideranças, identificação de talentos, definição de linha sucessória e redução do risco de perda de bons profissionais**: esse pilar garante que a empresa terá os profissionais necessários para alcançar os objetivos de médio e longo prazos da empresa;
c) **Avaliação e tomada de decisão sobre os profissionais de baixo desempenho**: um fator importante do processo de pessoas é saber diferenciar bem os profissionais de alto e de baixo desempenho e saber também tomar a decisão acertada em relação aos profissionais de baixo desempenho, mesmo que seja uma decisão dolorosa;
d) **Alteração da missão e da forma de operação da área de Recursos Humanos**: a área de RH deve estar integrada aos processos de negócio, associada ao alinhamento das pessoas à estratégia e às operações da empresa. A área de RH deve suportar a empresa na identificação e no preenchimento de suas posições críticas, além das competências-chave que precisam ser desenvolvidas.

O tema competência é fundamental para o tratamento da variável “Pessoas dentro do processo de implementação”. Isso porque o desempenho das pessoas ocorre em função de suas competências. Dessa forma, o desenvolvimento das competências dos indivíduos deve estar alinhado à estratégia da empresa. Fleury e Fleury (2004) associam a construção de competências com as estratégias das organizações. Fleury e Fleury (2004, p. 45) apresentam a evolução do conceito de

competências e citam McClelland para conceituar competência sob a perspectiva do indivíduo:

> A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Segundo Fleury e Fleury (2004), essa abordagem resume competência como um estoque de recurso que o indivíduo possui dentro das tarefas do cargo por ele ocupado. Os autores apontam que o conceito evoluiu a partir da evolução do conceito de trabalho que passou a não ser mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo. O conceito passa a ser ampliado para a organização, não ficando restrito somente ao indivíduo. As competências organizacionais passam a ser consideradas fundamentais ao processo de formulação estratégica, pois são fontes de vantagem competitiva. Zarifian, citado por Fleury e Fleury (2004), distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais:

a) competência sobre processos;
b) competências técnicas;
c) competências sobre a organização;
d) competências de serviço;
e) competências sociais.

Através da observação de todas essas áreas, Fleury e Fleury (2004, p. 48) argumentam que o desenvolvimento das competências organizacionais depende da ação das pessoas e, por isso, do desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto: “[...] o desenvolvimento e a combinação das competências individuais deve resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional”.

Fleury e Fleury (2004) apresentam um modelo teórico de alinhamento de estratégia com competências organizacionais. Nesse modelo é utilizada a tipologia de estratégia de Treacy e Wiersema, já apresentada na seção “5.1.2 Tipos de estratégia: disciplinas de *valor* valor”:

a) excelência operacional;
b) liderança em produto;

c) intimidade com o cliente.

Para cada tipo de estratégia, as competências são avaliadas em termos das seguintes áreas ou funções conforme o trabalho de Woodward:

a) operações;
b) produtos e serviços;
c) vendas e *marketing*.

Na estratégia de excelência operacional, a função crítica é a de operações, incluindo suprimento, produção, distribuição e pós-venda. O desenvolvimento de competências é mais crítico para essa área que para desenvolvimento de produtos ou vendas e *marketing*. Na estratégia de liderança em produtos, a função crítica passa a ser pesquisa e desenvolvimento. Entretanto a função de vendas e *marketing* passa a ter também uma importância maior do que na estratégia de excelência operacional, uma vez que cabe a ela preparar o mercado para os novos produtos e identificar as tendências que vêm desse mercado. Segundo Fleury e Fleury (2004), os esforços de *marketing* são baseados principalmente em competências técnicas. Na estratégia de intimidade com o cliente, é necessário formar competências e conhecimentos para o desenvolvimento de soluções e sistemas e para antecipar aos anseios dos clientes. A competência forte é a de relacionamento e a de *marketing*, que coordena as outras duas funções. A função de desenvolvimento de produtos deve estar orientada ao cliente, associada aos conhecimentos técnicos específicos. Dentro do modelo teórico, Fleury e Fleury (2004, p. 50) destacam o papel da área de recursos humanos na gestão de competências. Para os autores: “[...] a definição de uma estratégia de recursos humanos para se obter uma força de trabalho altamente comprometida com a organização deve preceder as demais estratégias organizacionais”. A área de recursos humanos deve tanto suportar a estratégia da empresa, atraindo, retendo e desenvolvendo as competências necessárias, quanto garantir a motivação dos empregados, agregando-se valor para o indivíduo nesse processo de desenvolvimento de competências.

O resultado da pesquisa de Fleury e Fleury (2004) mostrou que as empresas, mesmo identificando as competências a serem buscadas nas pessoas, encontraram dificuldades em alinhar essas competências individuais com as organizacionais e, por conseqüência, com sua estratégia. Nas empresas pesquisadas foi constatada uma preocupação com a gestão do conhecimento, em como buscá-lo, organizá-lo e disseminá-lo. Os entrevistados na pesquisa de Fleury e Fleury (2004) apontaram a

necessidade de desenvolver competências ou reorganizá-las antes de se mudar a orientação estratégica. Há falhas em desdobrar as novas estratégias nas competências individuais necessárias. Assim, a área de RH passa a ser fundamental para superar as dificuldades encontradas no processo de gestão de competências, (FLEURY; FLEURY, 2004) ,tais como:

a) alinhar competências individuais e organizacionais;
b) desenvolver competências e reter as pessoas em um ambiente instável e competitivo;
c) criar um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.

5.4.1 Liderança

A liderança é importante em um processo de implementação estratégica, porque será através dela que todos os empregados ficarão convencidos de que a mudança é necessária para o bem da organização e não apenas conduzida para alcance de benefícios próprios da alta direção ou de um executivo individual. Líderes efetivos são aqueles que realmente acreditam que a mudança estratégica é necessária para a sustentabilidade da empresa e atuam de forma coerente com essa crença e com o que pregam (MACMILLAN; TAMPOE, 2000).

Para Beer e Eisenstat (2000), uma das barreiras à implementação de estratégias é a falha no desenvolvimento de lideranças que irão suportar a nova estratégia e realizar as mudanças necessárias. Para eles, o processo de implementação requer cada vez mais que a média gerência seja capaz de liderar times que coordenem novas iniciativas-chave nas diversas funções, unidades de negócio e áreas geográficas da empresa. Essas lideranças devem ser desenvolvidas através de acompanhamento, treinamento e também através do engajamento da alta direção, que, por sua vez, necessita possuir as habilidades de liderança adequadas para essa disseminação, como, por exemplo, ser capaz de descentralizar e delegar as decisões e saber ouvir ou aprender com os níveis inferiores da organização.

Higgins (2005) considera o estilo de liderança e de gestão como um elemento separado de pessoas dentro de seu modelo “8 Ss”. Para ele, os líderes e gestores devem apresentar um padrão de comportamento consistente em relação aos subordinados e aos outros profissionais da empresa e alinhado com a estratégia da empresa. A liderança deve ser capaz de construir uma visão futura da empresa e “vender” essa visão aos empregados, ressaltando as necessidades de mudança. A liderança não deve impor as mudanças e sim criar uma visão compartilhada da necessidade da mudança. Higgins (2005) destaca um padrão de comportamento dos líderes que conseguem implementar com sucesso as mudanças: comunicam sempre por que e como inovar; encorajam seus liderados a assumir riscos; recompensam e celebram o sucesso; estimulam os empregados a serem criativos; exibem uma postura positiva sobre a mudança; dão enfoque à proposta da organização; têm empatia com seus liderados, ajudando a encontrar e combater os motivos para a resistência às mudanças; aproveitam as emoções positivas dos liderados para alavancar a mudança; e constroem relacionamentos dentro da organização, que são fundamentais para o alcance do sucesso.

5.5 Cultura

> A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN *apud* FREITAS, 1991, p. 7).

A cultura inclui as práticas convencionais, os valores e os pressupostos (WILKINS; PATTERSON *apud* FREITAS, 1991). Freitas (1991) apresenta estes e outros elementos da cultura: valores; pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; comunicação. Não é objetivo deste trabalho o detalhamento do conceito de cada elemento, com exceção dos dois primeiros. Os valores são as crenças e conceitos básicos em uma organização (DEAL; KENNEDY

apud FREITAS, 1991). Os pressupostos ou crenças são expressos como aquilo que é tido como verdade na organização (FREITAS, 1991).

Há uma grande variedade de tratamento para o assunto cultura organizacional, que pode ser enxergado de duas formas: a primeira, como uma metáfora, que considera que a organização é a cultura; a segunda, como uma variável, que considera que a organização possui uma cultura (FREITAS, 1991).

Para Schein, citado por Freitas (1991), a cultura é aprendida através de dois mecanismos interativos: redução da dor e ansiedade (modelo de trauma social) e reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso). Freitas (1991) ressalta que o primeiro mecanismo pode levar uma organização a ter dificuldades em lidar com as mudanças rápidas do ambiente, uma vez que algumas formas de pensar os problemas organizacionais produzem um conforto imediato pela redução da ansiedade. O segundo mecanismo permite maior rapidez de adaptação, mas também pode levar a resistência a mudanças, se o que foi sucesso em um momento passar a ser fracasso em outro.

Schein, citado por Freitas (1991), apresenta, no Quadro 10, a relação do desenvolvimento da cultura com o estágio de desenvolvimento da organização.

Fase organizacional	Principais questões culturais	Mecanismos de mudança
Nascimento, primeiros momentos, dominação do fundador, sucessão para uma administração profissional.	Identidade, integração, socialização e preservação da cultura.	a) evolução natural; b) evolução auto-dirigida; c) evolução através de híbridos; d) evolução através de incorporação de pessoas-chave com outras experiências.
Diversificação e meia-idade da organização	Integração declinante com o surgimento das subculturas, crise de identidade, oportunidade de mudança cultural, possibilidade de uniformização ou diversificação cultural.	a) mudança planejada e desenho organizacional; b) sedução tecnológica; c) mudança por escândalo ou explosão de mitos; d) incrementalismo.
Maturidade organizacional, estagnação, declínio.	Cultura como barreira à inovação, mudança cultural necessária e inevitável, mas preservando o que é essencial na cultura.	a) mudanças fortes e abrangentes (*turnarounds*); b) reorganizações, fusões, aquisições, substituição massiva de pessoas; c) renascimento ou destruição.

Quadro 10: Desenvolvimento cultural associado ao estágio da organização
Fonte: Freitas, 1991.

Para identificação da cultura em uma organização, Sathe, citado por Freitas, (1991) aponta a necessidade de examinar os aspectos de conteúdo e força. O conteúdo é formado pelo conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes e empregados e pelas experiências de aprendizagem das pessoas na organização. A força está relacionada com o quão importante são os pressupostos compartilhados, a extensão deste compartilhamento e se alguns pressupostos são mais relevantes que outros.

Freitas (1991) destaca como a cultura deve estar integrada aos demais aspectos da organização, como os sistemas técnicos (assuntos de produção, metas, formulação estratégica e desenho organizacional) e os sistemas políticos (alocação de recurso e poder dentro da organização). Para cada tipo de estratégia escolhida para uma unidade de negócio pode haver um tipo de cultura mais adequado. O

pressuposto básico em relação a isso, segundo a autora, é o de que a cultura muda, se adapta, é moldada e pode ser construída. Porém, Freitas (1991) destaca que não há consenso entre os pesquisadores sobre se a cultura pode influenciar o desempenho organizacional, embora haja mais estudos que apontem para a influência positiva.

Outro assunto que gera polêmica no meio acadêmico, segundo Freitas (1991), é sobre se é possível mudar ou não a cultura. Vários pesquisadores e autores, através de artigos e livros, acreditam que a cultura pode mudar e de forma planejada, embora não sem dificuldades e até mesmo traumas. Freitas (1991, p. 115) conceitua mudança cultural como “a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais”. A autora também destaca que alguns estudiosos vêem os líderes como os promotores da mudança cultural, embora haja pesquisadores que não consideram que a mudança possa ser resultante de alta administração. Freitas (1991) aborda algumas idéias dos estudiosos do primeiro grupo, que desenvolveram diversos métodos para se diagnosticar a necessidade de mudar a cultura e como fazê-lo. Algumas idéias para a mudança cultural são:

a) Reconhecer a importância do consenso e dos laços pessoais na construção do consenso;
b) Exprimir e enfatizar a confiança nos assuntos associados com a mudança;
c) Dar tempo para a adaptação das pessoas;
d) Apresentar o contexto da mudança às pessoas
e) Dar enfoque ao treinamento de novos valores e padrões comportamentais e à construção de habilidades;
f) Construir símbolos tangíveis da nova direção;
g) Reduzir as justificativas externas (recompensas e penalidades) e dar enfoque aos motivos internos.
h) Implementar mudanças no sistema normativo.

Quanto à redução das justificativas externas, há autores que consideram sua importância, pois nem todas as pessoas terão o mesmo entendimento sobre as justificativas internas.

Uma vez que foram apresentados os conceitos básicos sobre cultura e cultura organizacional, será dada ênfase, a seguir, aos trabalhos de autores que consideram o alinhamento da cultura da empresa à estratégia como fator essencial

ao sucesso do processo de implementação. Para Raps (2004), a cultura determina a extensão de cooperação, dedicação e profundidade do pensamento estratégico dentro dessa organização e ela deve ser entendida e ajustada para o novo direcionamento estratégico da empresa. Nesse aspecto, a alta direção desempenha um papel crucial, tanto mostrando total compromisso com a nova direção estratégica quanto apresentando os motivos por trás da mudança e a urgência necessária. A alta direção não deve assumir que a média gerência e demais empregados possuem a mesma percepção da necessidade da mudança. Ela deve dar grande enfoque às atividades de comunicação e convencimento (RAPS, 2004).

Macmillan e Tampoe (2000) ressaltam a importância de se observarem os aspectos culturais no processo de implementação estratégica, além de destacar que essa variável é uma das mais complexas pela sua intangibilidade. Muitas vezes e em grandes organizações, há a necessidade de se formarem times multidisciplinares e de vários países, com heranças culturais distintas. Há a necessidade de integração desses times dentro de uma cultura única e adequada à nova estratégia para uma adequada implementação. Um exemplo de mudança cultural necessária é quando uma nova estratégia da empresa exige uma mudança de uma estrutura mais burocrática para uma mais empreendedora. Dessa forma, é preciso alterar o *mindset* dos empregados para um comportamento empreendedor, ou seja, para uma atuação mais tolerante a riscos ou dentro de uma estrutura na qual a autoridade e poder estão mais distribuídos.

Higgins (2005) também aponta a cultura organizacional como uma variável crucial para a implementação estratégica. Ele trata essa variável como a parte central do modelo “8 Ss”[42], considerando a cultura organizacional como os valores compartilhados pelos membros da organização que a diferenciam das outras. O gerenciamento desses valores e dos artefatos culturais são críticos para o sucesso da mudança organizacional. Para o autor, a mudança tem que ser liderada e não definida arbitrariamente de cima para baixo; é importante ressaltar os motivos e como a mudança deve ocorrer; os empregados devem ser necessariamente envolvidos. Higgins (2005) também argumenta que a mudança será mais facilmente processada pelas pessoas se houver a percepção de que ela é menor do que será

[42] Esta variável é considerada no modelo como *Shared Values*.

na realidade. Finalmente o autor considera muito importante se entender a cultura existente na empresa e o quanto ela pode ser modificada e em que velocidade.

O estudo de Miller (1997) apontou a cultura organizacional como um dos quatro fatores de sucesso na implementação de decisões estratégicas. Em seu estudo, ao avaliar as chances de sucesso de um processo de implementação, a autora apresenta a variável “Receptividade cultural”, representando o grau em que a cultura organizacional contribui para esse processo. Nas empresas pesquisadas, constatou-se que a entrada de novos membros na alta direção foi importante para mudar alguns conceitos tomados como verdade e para aumentar a aceitação à mudança e ao risco. Para Miller (1997) a receptividade cultural representa um clima favorável dentro da organização para a implementação e depende do contexto no qual a organização está inserida, podendo não ajudar na implementação de outras decisões.

Ao incluir a variável “Princípios em seu modelo de implementação 5 Ps”, Pryor et al. (2007) também consideram a cultura organizacional como fator crítico para o processo de implementação. Também Hrebiniak (2005) considera o gerenciamento da cultura importante para a implementação estratégica. Para ele, um sólido alinhamento da cultura com a implementação promove o sucesso desse processo, enquanto o desalinhamento provoca grandes problemas. O autor cita estudos que relacionam aspectos da cultura de uma organização com alto desempenho. Além disso, o próprio estudo apresentado em sua obra indica que a habilidade de gerenciar efetivamente a mudança é fator crítico para o sucesso da execução de uma estratégia. Os líderes devem entender a cultura de sua empresa e como mudá-la, se for necessário, para o processo de implementação. Porém esse tema é problemático, pois os gerentes muitas vezes não sabem como mudar a cultura apropriadamente. Para Hrebiniak (2005), a cultura organizacional refere-se a valores, visões ou crenças compartilhadas, que moldam as ações dos indivíduos, criando os comportamentos. Os objetivos e os incentivos são importantes nesse contexto uma vez que refletem e reforçam os comportamentos. Por fim, os comportamentos levam ao desempenho da organização. Para Hrebiniak (2005), além de a cultura influenciar o desempenho da organização, o inverso também é verdadeiro, ou seja, o desempenho organizacional influencia a cultura. Exemplo disso é quando a empresa precisa implementar mudanças devido a um baixo desempenho. Essas mudanças podem alterar a cultura existente. E, para alterar a

cultura existente, o autor afirma que é necessário dar ênfase à mudança do comportamento e não à cultura propriamente dita. Um novo comportamento irá moldar a nova cultura. Hrebiniak (2005) apresenta, então, um modelo de cultura e de mudança cultural direcionado para a implementação estratégica. Esse modelo pode ser visualizado na Figura 12 e, através dele, podem ser observados todos os passos necessários para o gerenciamento da cultura e da mudança cultural para o processo de implementação. Finalmente o autor destaca que é preciso cuidado ao se definir a velocidade da mudança. Muitas vezes é desejável implementar mudanças culturais de forma rápida, porém isso pode ser arriscado, uma vez que os passos definidos na Figura 12 levam um certo tempo. É importante conciliar o senso de urgência com o tempo necessário para o aprendizado e para a superação das resistências às mudanças.

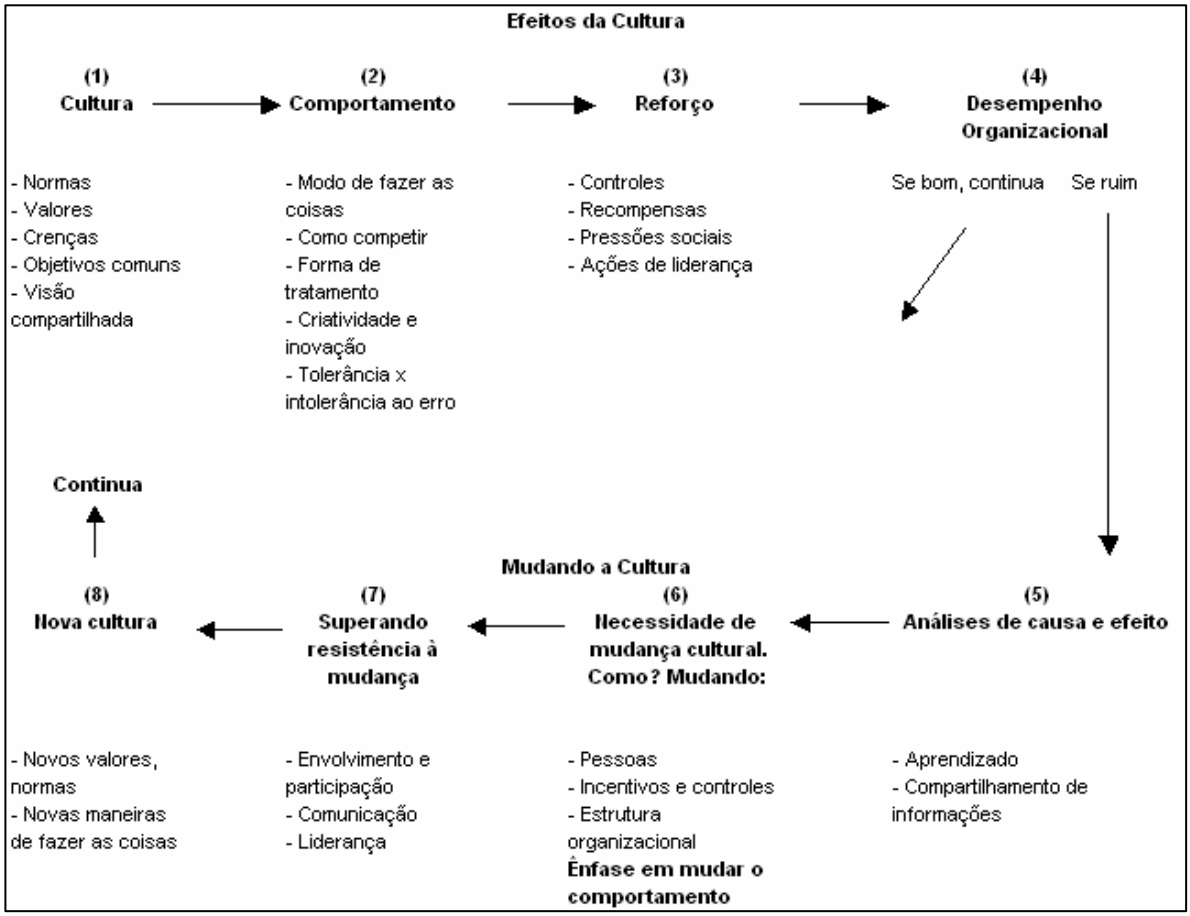

Figura 12: Modelo de mudança cultural para a execução de estratégias
Fonte: Hrebiniak, 2005, p. 267.

Fombrun (1983) também ressalta que os vários sistemas de controle da organização podem atuar, através de reforços e *feedbacks*, moldando comportamentos e atitudes que são consistentes com uma particular direção estratégica.

Dentro da variável “Cultura”, é importante citar o trabalho de Bourgeois e Brodwin (1984), que examina cinco abordagens de processo a respeito da implementação estratégica. As abordagens representam evoluções do estudo do tema que parte do modelo tradicional de planejamento estratégico pelo qual todo o papel é desempenhado pelo principal executivo e pouca atenção é dada à implementação. Em seguida surge a abordagem da implementação propriamente dita, que considera a necessidade de alinhamento da estratégica com a estrutura, sistemas de controles e incentivos. A terceira abordagem considera a existência de um grupo de decisão que recebe múltiplas informações para tomada de decisão estratégica. Essa decisão surge por negociação e consenso e não é tomada isoladamente pelo principal executivo. A quarta abordagem, de maior interesse aqui, considera o envolvimento de toda a organização através de uma visão compartilhada, para o alcance dos objetivos estratégicos. Trata-se do modelo cultural. E a última abordagem considera que todos os indivíduos da organização podem tomar decisões estratégicas, ou seja, uma estratégia pode emergir dos níveis inferiores da empresa. O modelo cultural apresenta alguns aspectos já tratados aqui, como o desenvolvimento de uma visão compartilhada, o estabelecimento de crenças e de símbolos que irão moldar e reforçar os comportamentos alinhados com os objetivos da empresa. Dentro dessa abordagem, a cultura corporativa é considerada fundamental para suportar ou não a estratégia, de acordo com sua adequação. Mas há implicações em se criar uma cultura muito forte em uma organização, como a dificuldade de realizar novas mudanças e a possibilidade de tornar a empresa fechada à inovação.

5.6 Recompensas

> O impacto de incentivos e recompensas é freqüentemente negligenciado em implementação de estratégia. Isto representa um substancial equívoco, uma vez que incentivos e recompensas são cruciais para redirecionar os esforços dos indivíduos (HAMBRICK; CANNELLA, 1989, p. 282, tradução nossa).[43]

Para Hambrick e Cannella (1989), as recompensas podem ser formais ou informais. As formais são os bônus, as promoções, as comissões, entre outras. As recompensas informais não estão relacionadas a prêmios em dinheiro ou aumento de salário, mas mexem com o orgulho e a motivação dos empregados através do reconhecimento. O critério para o recebimento da recompensa deve estar alinhado com a estratégia da empresa. Se a empresa busca eficiência, a recompensa deverá estar atrelada à redução de custo e, se a empresa busca diferenciação, a recompensa deverá estar atrelada à qualidade e à inovação dos produtos, por exemplo.

Chen e Hsieh (2005) consideram que muitas empresas estão começando a valorizar os incentivos como investimentos da empresa para o alcance dos resultados e não como custo adicional. Para elas, os incentivos devem estar alinhados à estratégia e também à cultura e aos processos da empresa. O ambiente em que a empresa está situada também desempenha um importante papel.

Já Hrebiniak (2005) considera que os incentivos moldam o comportamento para os fins desejados, bem como direcionam as ações de forma consistente com os resultados desejados da implementação. Para o autor, essa variável é muito importante no processo de implementação estratégica por garantir motivação e comprometimento. Os profissionais são naturalmente motivados para apresentar um bom trabalho, para ter um desempenho satisfatório. Dessa forma, os incentivos reforçam e direcionam essa motivação inicial. Hrebiniak (2005) destaca que a implementação estratégica pode se tornar problemática se as recompensas não forem adequadas ou se não estiverem direcionadas às ações corretas. Recompensas inadequadas podem inclusive desmotivar profissionais que possuem uma alta necessidade de conquistas.

---

[43] The impact of incentives and rewards is often overlooked in strategy implementation. This is a substantial oversight since they are a major basis for redirection the efforts of individuals

Segundo Hrebiniak (2005), os incentivos podem ser utilitaristas ou psicológicos. Essa classificação é similar à classificação de Hambrick e Cannella (1989): incentivos formais ou informais. Os incentivos utilitaristas compreendem salário, promoções e bônus, enquanto os incentivos psicológicos compreendem autonomia, um trabalho agradável, reconhecimento, uma identificação psicológica com o trabalho ou com seus resultados. O autor ressalta a importância das recompensas financeiras que, além do valor material, implica percepções, por parte do indivíduo, de conquista e de importância dentro da organização. Hrebiniak (2005) aponta diversas características de um bom incentivo. Primeiro, um incentivo adequado está fortemente atrelado aos objetivos estratégicos da empresa ou aos objetivos de curto prazo que derivam da estratégia. Para ele, os incentivos desempenham um importante papel na integração das necessidades de longo e de curto prazo nas organizações. Um incentivo adequado também está relacionado a objetivos mensuráveis. Métricas claras e antecipadamente acordadas garantem a transparência e clareza do processo, o que é crucial para a motivação desejada. Um incentivo adequado está relacionado a objetivos que permitem fácil identificação de responsável. É importante não haver ambigüidade em relação a quem é responsável por um dado objetivo. Um incentivo adequado nunca pode ser “tudo” ou “nada”. Deve ser possível, ao contrário, medir o grau do desempenho ou da conquista e recompensar de forma proporcional.

As empresas geralmente obtêm aquilo pelo qual elas pagam (HREBINIAK, 2005). Além disso, comportamento que é incentivado tende a ser repetido (THORNDIKE *apud* HREBINIAK, 2005, p. 194). Por isso as recompensas devem suportar as decisões ou os comportamentos consistentes com o plano de implementação da estratégia. É importante, dessa forma, que a empresa sempre comemore seus sucessos e reconheça e recompense os profissionais que contribuíram para isso. Finalmente, Hrebiniak (2005) argumenta que, em geral, os programas de incentivos das empresas estão mais voltados para o desempenho individual que para o desempenho coletivo. Considerando-se que o processo de implementação estratégica requer a execução de muitas tarefas interdependentes, os esforços individuais em diferentes áreas funcionais devem ser combinados e integrados para o alcance dos resultados. Por isso, torna-se problemático negligenciar o desempenho coletivo e o trabalho em equipe.

5.7 Recursos

Toda nova estratégia irá requerer algum tipo de realocação de recurso e muitas precisarão da aquisição de novos recursos (HAMBRICK; CANNELLA, 1989). Segundo os autores, alocação de recurso alinhada com a estratégia, além do próprio direcionamento dos recursos para onde eles são mais necessários, transmite uma mensagem, tanto para o público interno quanto para o externo, da disposição da empresa em romper com o passado e em dar total enfoque ao que tem que ser feito para a implementação da nova estratégia. Hambrick e Cannella (1989) ainda argumentam que um dos motivos pelos quais uma estratégia falha é que os recursos não são decisivamente realocados de forma alinhada com os requerimentos do novo direcionamento da empresa.

Em seu modelo “8 Ss” para implementação de estratégias, Higgins (2005) argumenta que uma organização não consegue executar com sucesso uma estratégia sem obter recursos adicionais como dinheiro, informação, tecnologia e o tempo necessário da alta direção e outros indivíduos envolvidos no processo. Para o autor, os recursos devem estar dedicados à nova estratégia ou à estratégia existente. Na implementação estratégica, deve ser avaliado em que extensão a empresa possui os recursos adequados para alcançar sua estratégia. Os recursos principais são pessoas, tecnologia e dinheiro. Como exemplos podem ser citados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, tecnologia como *softwares* e sistemas, como o gerenciamento do conhecimento e aprendizagem organizacional. Para Higgins (2005), outro ponto relevante é a extensão em que a organização nivela seus recursos e os utiliza de forma eficiente.

Já para Miller (1997), a disponibilidade de recursos, como força de trabalho, tempo e recurso financeiro, é apenas um facilitador no processo de implementação estratégica, não sendo considerado um fator-chave de sucesso. Embora a autora cite Alexander, que considera a disponibilidade de recursos uma parte crucial do processo, sua pesquisa revelou que nenhum caso mostrou problemas na implementação por escassez de recursos. Miller (1997) conclui então, pelas evidências da pesquisa, que, uma vez definida a estratégica, ela será suportada pela alocação suficiente de recursos na maioria dos casos. Ela conclui ainda que as

decisões para as quais há mais disponibilidade de recursos não são necessariamente as de maior sucesso.

Hrebiniak (2005) destaca que uma fonte de dificuldade no processo de implementação está no desalinhamento entre a estratégia da corporação e a estratégia da unidade de negócio. Especificamente, esse desalinhamento pode ocorrer na alocação de recursos da corporação em relação a seus negócios ou unidades operacionais. Durante a análise do *portifolio* da corporação, geralmente há diferenças na alocação de recursos, o que pode gerar descontentamentos por parte de uma unidade de negócio que se sente prejudicada no processo ou sente que outra unidade está sendo favorecida inapropriadamente. Outra fonte de conflito reside na insatisfação da unidade de negócio quanto à estrutura organizacional corporativa que centraliza o controle sobre os recursos escassos, não dando autonomia suficiente a essa unidade para controlar os recursos que são diretamente associados ao negócio.

Um aspecto importante sobre esse tema apontado por Hrebiniak (2005) é que os recursos necessários para suportar e implementar uma estratégia variam de acordo com a escolha da empresa. Assim, na implementação de uma mudança estratégica, deverão ser avaliados os recursos existentes e se eles são apropriados para a nova estratégia. Mudar de uma estratégia de liderança em custo para diferenciação irá requerer novos recursos muitas vezes totalmente diferentes dos existentes. Tentar implementar uma nova estratégia com os recursos da anterior pode determinar o fracasso do processo (HREBINIAK, 2005) Dessa forma, uma prévia avaliação dos recursos existentes já pode determinar uma maior ou menor dificuldade para a implementação da nova estratégia. Assim, essa avaliação de recursos deve ocorrer no processo de formulação estratégica.

Consistente com a necessidade de avaliação de recursos no processo de formulação estratégica está o trabalho de Barney (1991), que apresenta a perspectiva da vantagem competitiva baseada nos recursos internos de uma organização. Ele caracteriza os recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, entre outros, controlados pela organização que a habilitam a conceber e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia. Barney (1991) considera que as empresas possuem recursos heterogêneos e imóveis e por isso podem obter vantagem competitiva sustentável. Para tal, os recursos devem ser valiosos, raros, imitáveis

apenas imperfeitamente e não pode haver um recurso equivalentemente estratégico que não seja raro e que seja imitável. Embora essa visão esteja relacionada mais à formulação da estratégia, a ausência dessa análise ou a escolha de uma estratégia que não aproveite os recursos com os atributos acima fará com que a empresa não obtenha os resultados desejados ou que o processo de implementação se torne problemático. Dentro da perspectiva de visão baseada em recurso, Grant (1991) classifica os recursos em tangíveis e intangíveis e agrupa-os em seis categorias: recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, além de reputação e recursos organizacionais. O autor argumenta que, embora essa visão considere a análise dos recursos predeterminados da empresa e que a estratégia deve considerar a utilização desses recursos para a maximização dos resultados, há a existência de lacunas que devem ser preenchidas. Ou seja, a empresa precisa investir em substituição dos recursos ou melhorá-los para manter ou estender a posição de vantagem competitiva e também para ampliar suas oportunidades estratégicas. Dessa forma, é importante que a estratégia escolhida demande o desenvolvimento de recursos e capacidades que a empresa ainda não possui para que ela possa estar preparada para o presente e para o futuro. A esse processo é dado o nome de alinhamento dinâmico de recurso (ITAMI *apud* GRANT, 1991).

5.8 Resultados

Poucos autores abordam teoricamente o tema “Resultado na implementação estratégica”. Na conceituação de sucesso, Bourgeois e Brodwin (1984) consideram que, se uma decisão é adotada, ela obteve sucesso. Miller (1997) argumenta que esse conceito é muito simples e que não necessariamente uma decisão adotada obteve sucesso. Dessa forma, Miller (1997) observa que outros autores têm associado o sucesso com o alcance de certos resultados financeiros ou de mercado. A autora ressalta que há várias críticas também para essa definição e destaca as três características de sucesso utilizadas em seu estudo sobre fatores-chave de sucesso no processo de implementação: grau de conclusão, grau de alcance dos

objetivos e grau de aceitação[44]. O grau de conclusão se refere ao quão longe foi a implementação dentro de um esperado período de tempo. O grau de alcance dos objetivos é auto-explicativo. Finalmente o grau de aceitação mede se as mudanças ou os resultados são aceitos por todos, se não houve alguma decisão impopular.

Nem sempre é direto afirmar se o processo de implementação trouxe os resultados esperados, ou principalmente se os resultados alcançados, desejados ou não, foram devido ao sucesso ou ao fracasso da implementação. Okumus (2001) encontrou dificuldades em apontar se nos dois casos estudados a implementação atingiu os objetivos esperados. É por isso que o processo de implementação tem que ser analisado dentro de um contexto mais amplo.

[44] Do original *completion*, *achievement*, *acceptability*.

Pontos centrais deste capítulo

- São apresentados alguns modelos de implementação de estratégias e suas variáveis. Destaque é dado ao modelo de Okumus (2001).
- O *modelo estrela* de desenho organizacional de Galbraith (2002) e suas variáveis são apresentados. A associação desse modelo com a implementação estratégica é discutida.
- As variáveis de implementação consideradas neste estudo são apresentadas e discutidas: estratégia, estrutura, processos, pessoas (e cultura), recompensas, recursos e resultados. A escolha das variáveis foi baseada nos trabalhos de Okumus (2001) e Galbraith (2002).
- É discutida a análise ambiental para a formulação estratégica, a tipologia de Treacy e Wiersema (1995) e a relação da estratégia com a implementação;
- São apresentadas as dimensões da estrutura, sua relação com a estratégia e sua importância no processo de implementação.
- A relevância dos processos dentro da implementação é discutida e são abordados os processos laterais ou horizontais e os processos de gerenciamento e sistemas de controle.
- É dado destaque à importância da variável “Pessoas” no processo de implementação, discutindo-se os aspectos de seleção, capacitação, papel do RH, liderança e o alinhamento da competências individuais com as competências organizacionais e com a estratégia.
- São discutidos os conceitos de cultura organizacional e sua importância no processo de implementação de estratégias. É dado destaque ao modelo de cultura e mudança cultural de Hrebiniak (2005).
- É ressaltada a importância dos sistemas de incentivos formais e informais no processo de implementação.
- Destaca-se a variável “Recurso” como crítica ao sucesso da implementação, apesar da conclusão contrária do estudo de Miller (1997), que aponta essa variável como de participação secundária. É apresentado também o trabalho de Barney (1991) sobre recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável.
- Destaca-se finalmente a caracterização de sucesso na implementação estratégica apresentada por Miller (1997).

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método utilizado na condução da pesquisa. Na primeira parte, será apresentada a caracterização da pesquisa realizada e, na segunda, a amostra pesquisada. A terceira parte dará enfoque à elaboração do instrumento de coleta de dados e sua estrutura. A quarta e a quinta partes apresentarão a descrição da análise dos dados e a unidade de análise adotada nesta pesquisa, respectivamente. Finalmente, na última parte, serão abordadas as limitações da pesquisa.

6.1 Caracterização da pesquisa

O objetivo do trabalho é descrever e analisar o processo de implementação de uma mudança estratégica, buscando um maior entendimento desse fenômeno. A questão norteadora de todo o trabalho foi: como cada variável de implementação foi alinhada e influenciou todo o processo dentro da empresa pesquisada? Trata-se da análise de como se deu o alinhamento das variáveis com a estratégia e quais foram as influências do contexto externo e interno nesse processo. Os objetivos específicos da pesquisa são:

a) descrever a mudança estratégica, ressaltando as razões da mudança e o conteúdo da nova estratégia;
b) descrever e analisar a influência das variáveis de implementação nesse processo;
c) descrever e analisar a inter-relação e o alinhamento entre as variáveis de implementação;
d) identificar e analisar os obstáculos encontrados no processo de implementação estratégica;
e) analisar a influência do contexto interno e externo no processo de implementação;

f) analisar os resultados da mudança estratégica, buscando associação com o processo de implementação, mais especificamente com o alinhamento das variáveis.

A metodologia utilizada será a qualitativa. A pesquisa qualitativa é indicada para o estudo de fenômenos complexos em que o contexto e seus fatores são importantes. Nessa metodologia, os pesquisadores estão particularmente interessados em entender como as coisas ocorrem (CRESWELL, 2007). Como o trabalho busca descrever o processo de implementação estratégica e a influência do contexto, essa metodologia torna-se a mais apropriada. Ginsberg e Abrahamson (1991) consideram que a pesquisa qualitativa provê uma forma de avaliar a validade de percepções e a direção das relações causais. Já Cassel e Symon, citados por Okumus (2001), afirmam que métodos de pesquisa qualitativos parecem ser os mais apropriados e sensitivos para permitir análises detalhadas de casos de mudança estratégica complexos.

O tipo da pesquisa a ser realizada será a explicativa uma vez que o objetivo principal é uma maior compreensão das influências das variáveis de implementação no processo de implementação estratégica. Dessa forma, a escolha desse tipo de pesquisa está coerente com a argumentação de Gil (2007, p. 42), segundo a qual "essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos". Será utilizada a fundamentação teórica para explicar os resultados obtidos na pesquisa. Conseqüentemente será possível identificar o que é coberto pela teoria e o que não é, implicando a necessidade de pesquisas futuras.

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso em uma empresa do setor têxtil que passou por um processo de implementação de mudança estratégica. Através do estudo de caso, será descrito e analisado o processo de implementação, que envolve a avaliação do ambiente de negócios para a definição da estratégia, das ações para sua implementação, dos obstáculos encontrados e, principalmente, da influência das variáveis de implementação e do contexto em todo o processo.

Gil (1999, p. 73) considera que

> o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Já Yin (1988, p.23) aponta que:

> o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e no qual são utilizadas múltiplas fontes de evidência (tradução nossa)[45].

Gil (1999) também destaca que o estudo de caso pode servir à pesquisa com distintos propósitos, tais como:

a) explorar situações da vida real sem definição clara dos limites;
b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
c) explicar as variáveis causais de determinados fenômenos em ambientes muito complexos que não possibilitam a utilização de outras técnicas.

O estudo de caso neste trabalho encaixa-se no segundo propósito acima.

Yin (1988) define as situações em que o estudo de um único caso é o desenho apropriado de pesquisa. A primeira situação é quando o caso representa um evento crítico para testar uma teoria bem formulada. Outra situação é quando o caso é único ou representa um evento extremo. Finalmente, a terceira situação é quando o caso é revelatório e o investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica. No caso deste trabalho, considerando-se as características da empresa estudada, que vivenciou um processo de mudança de um posicionamento estratégico para outro, e as características do ambiente externo, o estudo encaixa-se na primeira situação, pois permitirá analisar as influências das variáveis de implementação e do contexto no processo de implementação de estratégia.

Yin (1988) não considera que o estudo de caso seja recomendado apenas para estudos exploratórios. Para ele, cada estratégia de pesquisa pode ser usada tanto para propostas exploratórias quanto para propostas descritivas ou explicativas, podendo assim haver casos de estudo do tipo explicativos. Yin (1988, p. 18) ainda considera que “[...] perguntas do tipo como e por que são mais explicativas e

---

[45] A case study is an empirical inquiry that:
- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which
- multiple sources of evidence are used.

provavelmente direcionam para o uso de estudos de caso, dados históricos e experimentos como as estratégias preferidas" (tradução nossa).[46]

6.2 Modelo analítico da pesquisa

O modelo de pesquisa adotado é baseado no apresentado por Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988), que propõem um modelo de análise que procura mostrar como as organizações avaliam as mudanças econômicas, de negócio e políticas do ambiente a seu redor e formulam e implementam as mudanças estratégicas e operacionais para a melhoria do desempenho organizacional. Dentro desse modelo, o processo de mudança estratégica considera o gerenciamento de três áreas relacionadas: o conteúdo da estratégia escolhida, o processo de mudança e o contexto em que a mudança ocorre. Segundo esses autores, o conteúdo de uma estratégia específica compreende quatro aspectos: os padrões dominantes de pensamento existentes dentro da organização; os principais objetivos da estratégia; a origem da estratégia; e a extensão na qual a estratégia já antecipa as formas de implementação. O contexto em que a mudança estratégica ocorre pode ser dividido em contexto interno e externo da organização. O contexto interno consiste na estrutura, na cultura e nas políticas de uma organização, políticas aqui associadas à luta e à divisão de poder. O contexto externo, por sua vez, representa o ambiente de negócios, o econômico, o político e o social, em que a empresa opera. A terceira área do modelo aborda as dimensões processuais da mudança estratégica. São aspectos de interesse os padrões de longo prazo, através dos quais as estratégias são concebidas e suas propostas colocadas em operação. Além disso, é importante também avaliar quem suporta as novas estratégias, em que ambiente elas são geradas, quais modelos de mudança governam a concepção e implementação e, finalmente, quão apropriados são esses modelos dentro do contexto no qual a organização se insere (PETTIGREW *apud* WHIPP; ROSENFELD; PETTIGREW, 1988; WHIPP; CLARK *apud* WHIPP; ROSENFELD; PETTIGREW, 1988). Esse

[46] [...] "how" and "why" questions are more explanatory and likely to lead to the use of case studies, histories, and experiments as the preferred research strategies.

modelo analítico é ilustrado na Figura 13 e aborda os aspectos contextuais e de processo do gerenciamento da mudança estratégica e de seus resultados. Trata-se de um processo gerencial de avaliação, escolha e mudança.

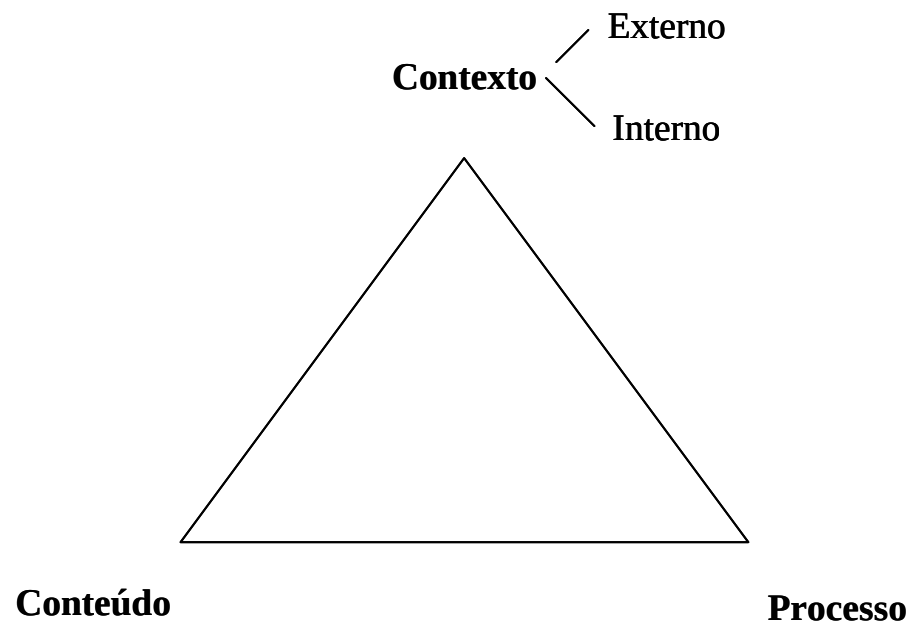

Figura 13: Modelo analítico da pesquisa
Fonte: Whipp, Rosenfeld e Pettigrew, 1988.

O modelo de análise também irá considerar um quarto aspecto, que é o resultado do processo. Essa inclusão está coerente com os trabalhos de Pettigrew e Pettigrew et al., citados por Okumus (2001).

A variável “Processo”, do modelo analítico de Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988), será considerada neste trabalho como o processo de implementação estratégica propriamente dito. Por sua vez, o processo de implementação estratégica será analisado através de um modelo teórico desenvolvido a partir da discussão da literatura. Esse modelo teórico é baseado no modelo *estrela* de Galbraith (2002), complementado com o trabalho de Okumus (2001). Ele é ilustrado na Figura 14.

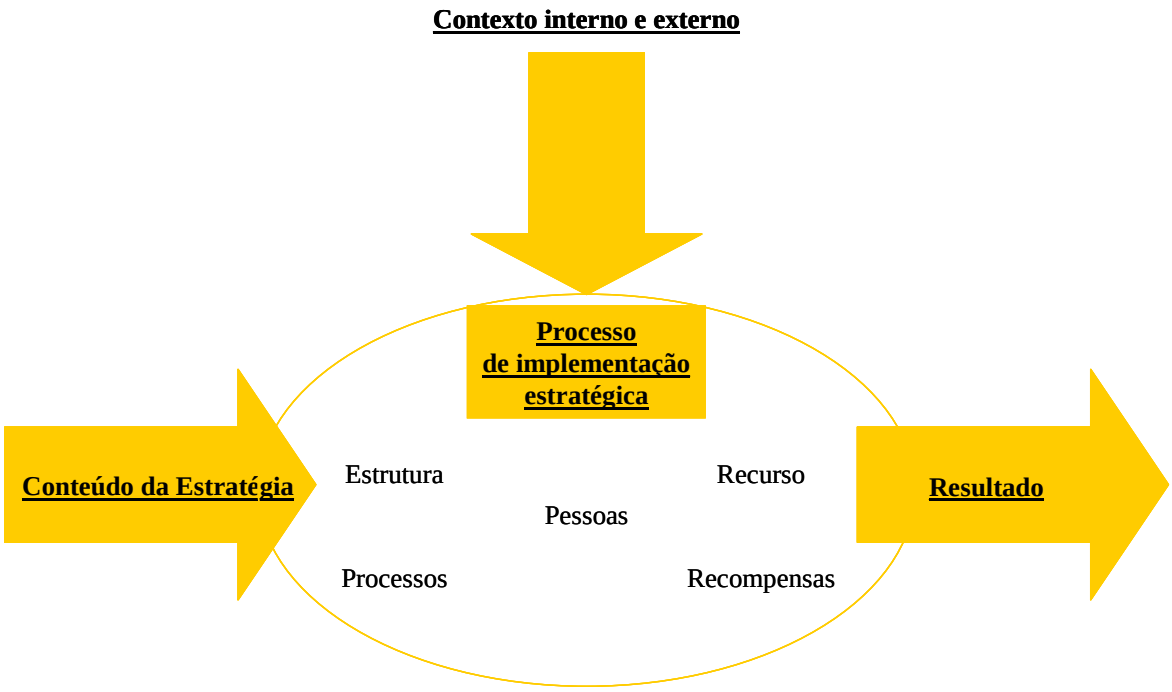

Figura 14: Modelo teórico para análise do processo de implementação
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir dos trabalhos de Galbraith (2002) e Okumus (2001).

A partir desse modelo serão descritas e analisadas as relações entre as variáveis de implementação, seu alinhamento com a nova estratégia escolhida e suas influências no resultado. Nesse modelo de análise, o aspecto de processo do modelo de pesquisa de Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988) é representado pelo modelo estrela de Galbraith (2002), juntamente com a variável "Recurso" do modelo de Okumus (2001).

A seguir será apresentada a definição operacional de cada uma das variáveis do modelo analítico da pesquisa.

6.2.1 Definição operacional das variáveis do modelo de análise

A primeira variável do modelo é o contexto no qual ocorre a mudança da estratégia, conforme Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988). Esse contexto pode ser interno ou externo. Segundo os autores, o contexto interno consiste na estrutura, cultura e políticas da organização. Já o contexto externo contempla o ambiente

econômico, social, político e de negócios em que a empresa atua (WHIPP; ROSENFELD; PETTIGREW, 1988). Okumus (2001) também considera a estrutura organizacional e a cultura como integrantes do contexto interno. No estudo do caso, ao se analisar o contexto interno, esses dois aspectos serão abordados. Entretanto busca-se também analisar as mudanças ocorridas na estrutura e na cultura (esta dentro da variável “Pessoas”) para a implementação da estratégia. Dessa forma, elas serão consideradas dentro do aspecto processual da pesquisa e por isso foram colocadas conforme a Figura 14.

O conteúdo da estratégia contempla as análises ambientais realizadas para a escolha da estratégia (PORTER, 1986), o tipo da estratégia escolhida (TREACY; WIERSEMA, 1995), bem como os aspectos que devem ser observados durante a formulação da estratégia (HAMBRICK; CANNELLA, 1989; BEER; EISENSTAT, 2000; HREBINIAK, 2005).

A estrutura determina a distribuição de poder e autoridade dentro de uma organização e está representada pelas seguintes dimensões: especialização, forma, distribuição de poder e departamentalização (GALBRAITH, 2002). Serão analisadas as mudanças ocorridas nessa variável a partir do novo posicionamento estratégico e suas influências no processo (HREBINIAK, 2005; HIGGINS, 2005; MILLER, 1997; COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994).

A variável “Processos” do modelo de análise compreende os processos horizontais ou laterais do modelo *estrela* de Galbraith (2002); e os processos de gerenciamento e os sistemas de acompanhamento e controle (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1995; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; RAPS, 2004; KERR, 2002; HREBINIAK, 2005). Essa variável agrupa algumas variáveis consideradas por Okumus (2001), por estas estarem associadas às práticas de gerenciamento.

A variável “Pessoas” irá contemplar o desenvolvimento e o envolvimento dos empregados, sua seleção, substituição e capacitação, bem como seu alinhamento à nova estratégia e as influências no processo de implementação (HAMBRICK; CANNELLA, 1989; RAPS, 2004; HIGGINS, 2005; PRYOR et al., 2007; BOSSIDY e CHARAN, 2002). Será considerado também o papel dos consultores externos (GINSBERG; ABRAHAMSOM, 1991), da liderança (BEER; EISENSTAT, 2000; HIGGINS, 2005) e o alinhamento entre as competências individuais e as organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004). A cultura organizacional (FREITAS,

1991) será abordada dentro da variável “Pessoas”, uma vez que a cultura da organização se manifesta e é alterada pelo comportamento das pessoas (HIGGINS, 2005; MILLER, 1997; PRYOR et al., 2007; HREBINIAK, 2005).

A variável “Recompensas” contempla os sistemas de incentivos formais e informais e sua importância no processo de implementação da estratégia (HAMBRICK; CANNELLA, 1989; CHEN; HSIEH, 2005; HREBINIAK, 2005).

Já a variável “Recurso” considera a disponibilidade e a realocação de recursos a partir da nova estratégia e sua importância para o processo (HREBINIAK, 2005; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; HIGGINS, 2005; MILLER, 1997). Também será abordada a existência de recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

O resultado do processo de implementação será analisado através de três critérios de sucesso definidos por Miller (1997). Também será analisado o desempenho econômico da empresa pesquisada.

O modelo final de Okumus (2001) ainda considera três novas variáveis: aprendizagem organizacional, consultoria externa e implementação de múltiplos projetos. A primeira será analisada dentro da variável “Resultado”. A consultoria externa será considerada dentro dos processos de gestão. Finalmente, a variável “Implementação de múltiplos projetos” não é considerada representativa para este trabalho.

6.3 Seleção do caso

Para a realização do trabalho foi escolhida uma empresa do setor têxtil fundada em 1995. De um posicionamento inicial voltado para produtos de baixo valor agregado, baixo preço e distribuídos principalmente em praças populares do Nordeste, a empresa se voltou para a fabricação e venda de produtos diferenciados, de maior valor agregado e distribuídos para clientes e praças mais exigentes do Sul e do Sudeste do país. A empresa possui 983 funcionários e prevê uma receita bruta em 2007 de 63 milhões de reais. Ela faz parte do PAEX, Programa Parceiros da Excelência da Fundação Dom Cabral com empresas brasileiras e estrangeiras de

médio porte. É importante ressaltar que uma preocupação pertinente quando se afasta das organizações de grande porte é sobre o amadurecimento das empresas quanto ao pensamento estratégico. A ausência desse amadurecimento pode reduzir a relevância de uma pesquisa que é realizada sobre implementação estratégica. Por estar associada ao PAEX, a empresa já possui um amadurecimento maior nos conceitos de gestão estratégica, fundamental para que o trabalho apresente resultados relevantes. Além disso, o fato de a empresa estar associada ao PAEX fez com que o acesso a todos os profissionais envolvidos com o processo de gerenciamento estratégico fosse facilitado, o que muito contribuiu para o andamento da pesquisa. Por estar próxima de uma média empresa[47], a coleta de dados pôde ser realizada também de forma mais ágil.

A empresa pesquisada foi escolhida por ter passado pela experiência de mudança estratégica, pela qual ela alterou seu posicionamento de excelência operacional (custo) para diferenciação de produto, segundo modelo de Treacy e Wiersema (1995). Essa característica da empresa de ter vivenciado um reposicionamento estratégico, aliada às características do setor têxtil no Brasil, que nos últimos quinze anos vem passando por mudanças significativas no ambiente competitivo, fornecem uma boa plataforma para a pesquisa e para análise de todo o processo.

A fim de preservar a empresa pesquisada, seu nome não será divulgado. Em todo o trabalho ela será tratada pelo nome fantasia de Tecidos do Futuro e poderá também ser referenciada apenas como Tecidos.

O primeiro contato com a empresa foi feito com sua principal executiva, por intermédio do orientador da dissertação, o Prof. Dr. Aldemir Drummond Júnior. Após o primeiro contato e com a recepção positiva, foi marcada uma reunião presencial com a executiva para se discutirem os propósitos da pesquisa e como ela seria conduzida. Essa reunião já contou com a participação do próprio pesquisador. Foram definidos nesse momento os profissionais que iriam fazer parte da pesquisa. Foram selecionados os principais executivos da empresa, entre integrantes da alta direção e da média gerência.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador e envolveram oito executivos, entre alta direção e média gerência. Seis foram entrevistados na

---

[47] O BNDES, segundo circular n. 64/02, considera média empresa aquela que possui receita operacional bruta anual superior a R$10.500 mil e inferior ou igual a R$60 milhões.

sede em Belo Horizonte, uma entrevista foi realizada na unidade de Pará de Minas e outra foi feita por telefone e via troca de e-mail, pelo fato de a pessoa residir em São Paulo. Todas as entrevistas foram gravadas, totalizando cerca de dez horas de gravação. Um questionamento que pode ser feito é sobre a quantidade de entrevistas. Para isto, procurou-se conversar com profissionais que possuíssem um pensamento estratégico desenvolvido para maior relevância dos resultados, o que já limitava o número de possíveis entrevistados. Além disso, foi percebido que já não havia muitos fatos novos nas últimas entrevistas realizadas.

A identidade dos entrevistados será preservada e eles serão referenciados pelo cargo na empresa. O Quadro 11 apresenta a caracterização dos respondentes com seu cargo correspondente.

Item	Cargo atual	Formação / Especialização	Ano de ingresso na empresa	Sexo
1	Principal executiva	Economia com especialização em *marketing* e MBA em gestão empresarial	1996	F
2	Diretor de produção	Engenharia mecânica com especialização no setor têxtil	2001	M
3	Diretor comercial	Administração com pós graduação em gestão comercial	2002	M
4	Diretor financeiro	Ciências contábeis e administração com pós-graduação em finanças e gestão empresarial	2002	M
5	Gerente de unidade	Formação técnica na área têxtil	1997	M
6	Gerente de desenvolvimento de produto e *marketing*	Design com pós-graduação em comunicação em moda.	1997	F
7	Gerente de RH	Psicologia	2003	F
8	Coordenadora de *marketing*	Matemática com pós-graduação em Marketing e comunicação	2000	F

Quadro 11: Caracterização dos respondentes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Além dos oito executivos da empresa, também participaram do estudo e foram entrevistados dois professores da Fundação Dom Cabral, que foram

consultores na Tecidos através do PAEX. O primeiro profissional é o coordenador técnico do segundo grupo de Minas Gerais (MG-2) do PAEX, que participou do processo em seu início, no momento de formalização da nova estratégia. O segundo atuou na fase de implementação, mais especificamente no redesenho de processos, tendo participação ativa na elaboração do novo processo de desenvolvimento de produto. Portanto, totalizaram-se dez entrevistas.

Durante a realização das entrevistas foi tomado o cuidado de se efetuar a validação das informações de cada respondente antes de se associar as respostas individuais ao contexto da organização. O objetivo desse cruzamento é a certificação de ocorrência de determinados fatos, além de ser possível identificar pontos de consenso e pontos de divergência em relação ao processo de implementação.

6.3.1 Características e Histórico dos Executivos Entrevistados

A principal executiva da Tecidos do Futuro iniciou sua carreira na empresa em março de 1996. Ela passou por diversas áreas da empresa, como controle de custo, desenvolvimento de produtos, produção, contas a receber, crédito e cobrança até chegar à área comercial, na qual a executiva passou maior período da carreira na empresa até assumir a posição de principal executiva em 2002.

O Diretor Industrial da Tecidos do Futuro é formado em engenharia mecânica, em São Paulo e especializou-se na área têxtil, com pós-graduação na Suíça, Alemanha e também na Fundação Dom Cabral. Trabalhou durante dez anos no grupo Vicunha e durante seis anos no grupo Camargo Correia. Está na Tecidos desde 2001.

O Diretor Comercial da Tecidos do Futuro iniciou sua carreira na empresa há cinco anos, como Gerente Nacional de Vendas. É formado em administração de empresas, com pós-graduação em Gestão Comercial pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Possui 55 anos e é natural de Santo André, São Paulo.

O Diretor Financeiro da Tecidos do Futuro é formado em ciências contábeis e administração de empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com pós-graduação em finanças e gestão empresarial pela FDC. Possui 43 anos de

experiência, tendo iniciado sua carreira no Banco Mercantil. Trabalhou também na Arthur Andersen, Cenibra, Cimetal, Teksid, Mendes Júnior, Barrick Gold (empresa canadense, maior mineradora de ouro do mundo), Servix Engenharia do Grupo Rural. Está na Tecidos do Futuro desde 2002.

A Gerente de Desenvolvimento de Produtos e Marketing da Tecidos do Futuro é formada em Design pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) de São Paulo, com pós-graduação em Comunicação em Moda pela Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo. Seu ingresso na Tecidos ocorreu em 1997 como estilista, dentro da área de Produto. Sua função era desenvolver as estampas da coleção da empresa. Depois de dois anos, a profissional começou a reestruturar o departamento de criação e iniciar o trabalho de desenvolvimento de estampas exclusivas para alguns clientes e, a partir de 2000, ela teve a oportunidade de atuar de forma mais significativa no desenvolvimento de novas bases de tecidos e acabamentos. Atualmente, a profissional gerencia a área de desenvolvimento de produtos na fiação, na tecelagem e no acabamento. São desenvolvidas as peças para as coleções da empresa e para o atendimento exclusivo. Ela também é responsável pela pesquisa de novos produtos e mercados.

A Gerente de Recursos Humanos da Tecidos do Futuro é formada em psicologia, está na empresa há quatro anos e possui 15 anos de experiência na área. Ao ingressar na Tecidos estava trabalhando como consultora externa, implementando um programa de qualidade na empresa, quando foi chamada para assumir a nova área de RH, criada dentro do novo posicionamento da Tecidos, que é uma preocupação maior com o desenvolvimento do empregado.

O gerente da unidade de Pará de Minas atua no ramo têxtil desde 1971, quando começou a trabalhar na centenária Companhia Têxtil Cachoeira de Macacos. Possui formação técnica nas áreas química e têxtil, tendo feito curso de três anos e meio no CETIQT do Rio de Janeiro, em vários elos da cadeia têxtil, desde fiação e tecelagem até o acabamento. Possui experiência também em gestão da qualidade, tendo participado do início do programa de qualidade da Fundação Christiano Otoni. Entrou para a Tecidos do Futuro em 1997, já como gerente da unidade de Pará de Minas.

A Coordenadora de Marketing da Tecidos do Futuro possui 28 anos e é formada em Matemática, com pós-graduação em Marketing e Comunicação pela UNI-BH. Iniciou sua carreira na empresa em 2000, quando começou como

estagiária da área comercial, passando depois para analista até assumir a posição atual. Participou do PDD da Fundação Dom Cabral através do PAEX.

6.4 Coleta de dados

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas como técnica de coleta de dados da pesquisa. O roteiro para as entrevistas foi elaborado a partir do referencial teórico. O Quadro 12 mostra como o roteiro das entrevistas foi estruturado e como cada item do roteiro se associa à fundamentação teórica.

Item	Descrição	Referencial Teórico Associado
1	Identificação dos entrevistados a) Dados pessoais e função do entrevistado b) Histórico na empresa	Não associado a nenhum referencial teórico
2	Caracterização da empresa a) Idade e quantidade de funcionários b) Ramo de atuação c) Faturamento e resultado dos últimos 5 anos d) Participação no mercado e) Proposição de valor da empresa ou de seus diversos negócios f) Organograma	Não associado a nenhum referencial teórico
3	Caracterização do ambiente de negócios a) Concorrentes b) Fatores críticos de sucesso	▪ Abordagem racional do processo de estratégia (capítulo 2 – Processo de estratégia); ▪ Modelo processual e escola racional de mudança estratégica (capítulo 3 – Mudança estratégica); ▪ Análise ambiental para a formulação estratégica (capitulo 5, seção 5.1.1 – Análise ambiental)
4	Caracterização da estratégia a) Histórico b) Estratégia escolhida e objetivos c) Processo de formulação	▪ Abordagem racional do processo de estratégia (capítulo 2 – Processo de estratégia); ▪ Modelo processual e escola racional de mudança estratégica (capítulo 3 – Mudança estratégica); ▪ Disciplinas de valor (capitulo 5, seção 5.1.2 – Tipos de estratégia: Disciplinas de Valor) ▪ Estratégia como variável de implementação (capítulo 5, seção 5.1.3 – Estratégia e implementação)
5	O processo de implementação da estratégia a) Desenvolvimento do processo b) Obstáculos c) Estágio atual	▪ Tema relevante e problemático (capítulo 4, seção 4.1 – Conceito, evolução e relevância); ▪ Obstáculos (capítulo 4, seção 4.2 – Obstáculos à implementação estratégica).
6	Alinhamento das variáveis de implementação a) Estrutura b) Processos c) Sistemas de monitoração e controle d) Sistemas de incentivos e recompensas e) Pessoas e cultura	▪ Modelo de implementação e alinhamento das variáveis de implementação baseado em Galbraith (2002) e Okumus (2001) (capítulo 5 – Modelos de implementação: alinhamento das variáveis de implementação).

Quadro 12: Roteiro das entrevistas associado ao referencial teórico
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Todas as entrevistas foram realizadas face a face, com exceção de duas. Pela impossibilidade de contato pessoal, as entrevistas com a Gerente de Marketing e com o Coordenador Técnico do PAEX foram realizadas por telefone. Além das entrevistas semi-estruturadas foram utilizadas outras técnicas de coleta de dados. Durante o processo de pesquisa foram coletados documentos públicos, como jornais e boletins eletrônicos sobre o setor têxtil. O objetivo no levantamento desses documentos foi buscar evidências das grandes transformações e da intensa competição sofridas pelo setor nas últimas duas décadas. Ainda na parte documental é importante ressaltar que foram trocados *e-mails* com os participantes do caso, para esclarecer determinados aspectos levantados nas entrevistas e principalmente para reforçar os dados coletados por telefone.

6.5 Tratamento e análise dos dados

> O processo de análise de dados [...] envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2007, p. 194).

O estudo de caso envolve uma descrição detalhada do cenário e das pessoas, seguida pela análise de dados a partir das questões da pesquisa (STAKE *apud* CRESWELL, 2007; WOLCOTT *apud* CRESWELL, 2007)

Creswell (2007) e Roesch (2007) apresentam os passos gerais para o processo de análise de dados:

a) organização e preparação dos dados para análise;
b) leitura de todos os dados;
c) redução dos dados através de codificação;
d) descrição do cenário ou das pessoas a partir da codificação;
e) representação da descrição na narrativa qualitativa;
f) interpretação.

Dessa forma, todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, com exceção das entrevistas por telefone. Várias anotações, entretanto, foram feitas a partir das entrevistas por telefone, o que não ocorrera com as entrevistas gravadas. O material transcrito foi integralmente lido para verificação de inconsistências e para obtenção de uma visão geral do caso. Os dados foram agrupados nas variáveis de implementação apresentadas no modelo de análise da Figura 13. Os resultados da pesquisa estão apresentados neste documento em duas fases. Inicialmente é feita a descrição do caso, através do qual se apresenta a empresa pesquisada, a evolução do contexto interno e externo na qual a empresa está inserida desde sua fundação, as mudanças realizadas em cada uma das variáveis do modelo e os obstáculos enfrentados no processo de implementação estratégica. Esse modelo descritivo organiza a análise do estudo de caso e pode ajudar a identificar as relações causais apropriadas a serem analisadas (YIN, 1988). Na segunda fase, parte-se para a análise propriamente dita. O método de análise utilizado foi o da análise de conteúdo a partir das informações coletadas. Esse método busca classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo e utiliza vários procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto (WEBER *apud* ROESCH, 2007). Laville e Dionne (1999, p. 214) definem a análise de conteúdo como “um estudo minucioso de seu conteúdo, das palavras e frases que o compõem, para procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais”. As análises foram realizadas também conforme o modelo apresentado na Figura 13, e buscou-se identificar padrões de influências das variáveis de implementação no processo e a correspondência desses padrões com a fundamentação teórica. Essas estratégias estão coerentes com as apresentadas por Yin (1988) para um estudo de caso. O capítulo de análise foi dividido em várias seções representando cada variável de implementação. Ao final, foi feito um quadro comparativo de análise das variáveis.

6.6 Unidade de análise

A unidade de análise da pesquisa será o processo de implementação de estratégica dentro de uma organização.

7 APRESENTAÇÃO DO CASO DA TECIDOS DO FUTURO

7.1 Descrição do setor têxtil

A seguir será feita uma breve descrição do setor têxtil, os componentes de sua cadeia produtiva e também serão apresentados alguns números que ressaltam a relevância desse setor para a economia nacional.

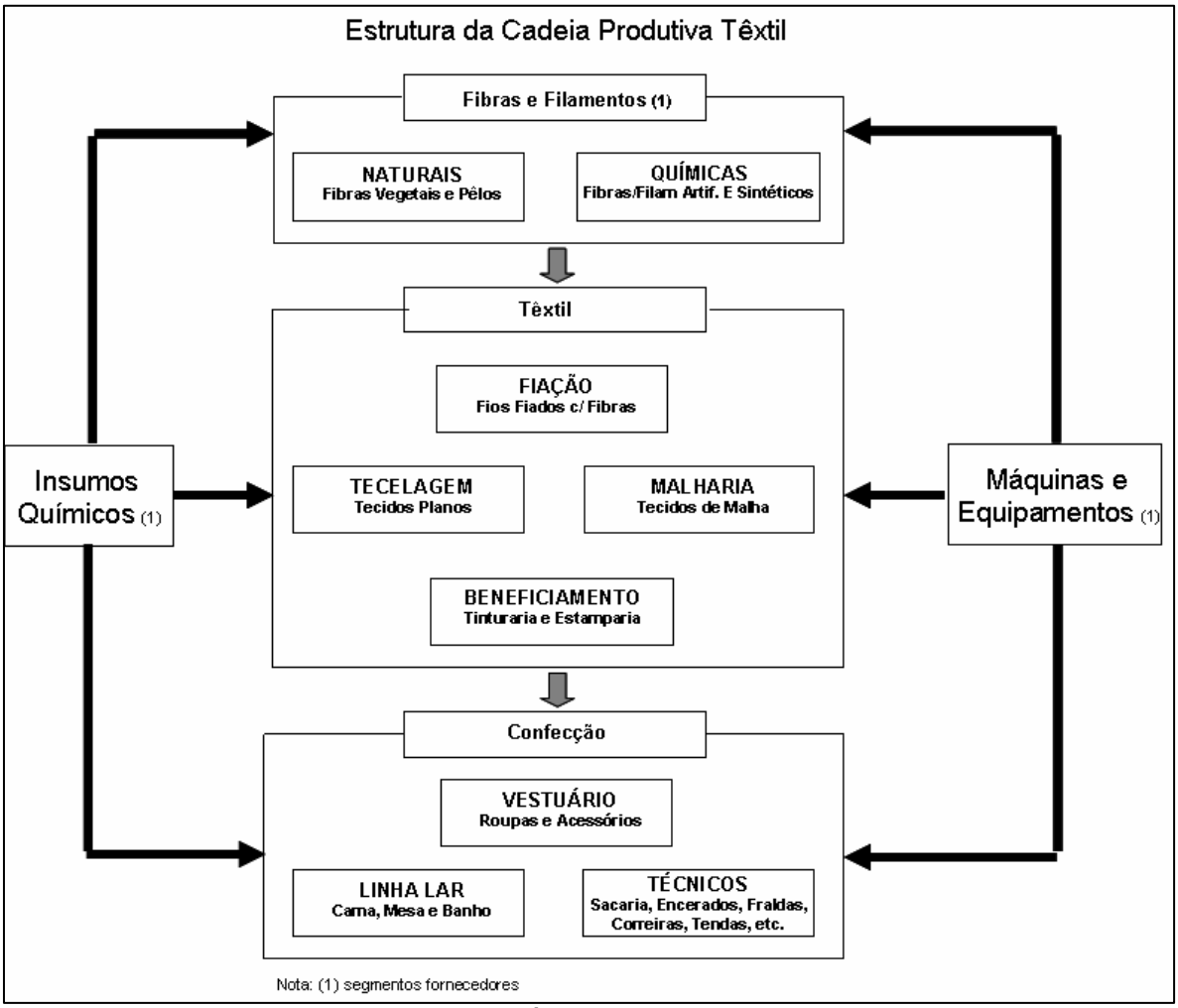

Figura 15: Estrutura da cadeia produtiva têxtil
Fonte: IEMI, 2007.

A Figura 15 apresenta a estrutura da cadeia produtiva têxtil. Ela é composta por diversos setores apresentados aqui conforme descrito pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e pelo Instituto Euvaldo Lodi (FIEMG/IEL-MG, 2005): fibras naturais e manufaturadas, fiação, tecelagem, malharia, acabamentos e confecções (artigos de vestuário e acessórios). Segundo a FIEMG/IEL-MG (2005), os elos da cadeia têxtil compreendem a interação entre fornecedores, equipamentos, produtos químicos para a produção de fibras e filamentos, produtores de manufaturados (fios, tecidos, malhas) e bens acabados (confeccionados têxteis). O primeiro grupo de elos da cadeia engloba a produção de insumos para a fabricação de têxteis e confeccionados. O elo de fibras naturais é representado no Brasil principalmente pelo algodão. O elo de fibras químicas subdivide-se em fibras artificiais e sintéticas. Segundo a FIEMG/IEL-MG (2005, p. 26):

> Os produtos compostos majoritariamente de fibras químicas são a lingerie, moda esportiva e moda praia, sendo que a mistura de fibras químicas e naturais tem adicionado aos tecidos maior resistência, durabilidade, facilidade de tratamento e apresentação.

O segundo grupo de elos da cadeia têxtil é composto pela produção de fios, tecelagem e malharia. Na fiação, os fios são fiados com as fibras e a tecelagem é representada pelos tecidos planos. Esses dois elos caracterizam-se mundialmente por um processo de concentração, com as empresas integradas em fiação-tecelagem ou fiação-tecelagem-acabamento. Segundo a FIEMG/IEL-MG (2005, p. 27):

> Atualmente, as empresas têm de se adequar ao produto que o consumidor queira comprar e não ao que elas queiram vender, o que significa que sempre existe um tipo de tecido do momento, que exige tipos especiais de fios provenientes de combinações de fibras.

O elo de malharia corresponde à produção de tecidos de malha. Esse segmento se caracteriza por menores dificuldades para modernização tecnológica e por menores barreiras de entrada, devido à necessidade de menores investimentos para a implantação de uma malharia e também à proximidade desse elo com a confecção, facilitando a integração. O elo da ponta final da cadeia é composto pela confecção, de características bastante heterogêneas. FIEMG/IEL-MG (2005) também dá destaque ao elo de bens de capital, que tem interface com toda a cadeia

e é responsável pela fabricação de máquinas e equipamentos. Esse elo se caracteriza por um reduzido número de empresas que abastecem o mercado mundial, trabalhando com grandes escalas de produção e com produtos de alto valor agregado. Por fim, a última etapa da cadeia do setor têxtil abrange os canais de distribuição e comercialização do produto final, como os representantes comerciais, varejistas e atacadistas.

Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2007), a indústria têxtil e confeccionista brasileira é atualmente moderna e competitiva e pode ser comparada aos melhores e maiores produtores mundiais, estando, ao final de 2005, colocada em 8º lugar dentre os principais produtores mundiais de têxteis e em 7º na produção de confeccionados. Esse setor é um dos mais importantes da economia nacional, tanto na geração de emprego quanto no valor de sua produção. A cadeia têxtil brasileira produziu em 2005 US$ 32,9 bilhões, o equivalente a 4,1% do PIB total brasileiro e 17,2% do PIB da indústria de transformação. Os empregos gerados nessa cadeia somaram 1.523 mil em 2005, ou o equivalente a 1,7% da população economicamente ativa e 17,2% do total de trabalhadores alocados na indústria de transformação, demonstrando ser o setor de grande relevância para a economia do país e de forte impacto social. A Tabela 1 sumariza os resultados do setor têxtil nacional em 2005.

TABELA 1
Resultado do setor têxtil nacional em 2005[48][49]

Receita Bruta 2005	(US$ bi)	Empregos 2005	(mil func.)
• Têxteis básicos	19,0	• Têxteis básicos	326,7
• Confeccionados	30,6	• Confeccionados	1.196,3
• Total da cadeia	32,9	• Total da cadeia	1.523,0
PIB Ind. Transformação	**191,2**	**Emprego Ind. Transformação**	**8.861,5**
• Participação %	17,2	• Participação %	17,2
PIB Geral	**796,6**	**População Econ. Ativa**	**90.250,2**
• Participação %	4,1	• Participação %	1,7

Fonte: IEMI, 2007.

[48] O item *Total da cadeia* representa o valor consolidado da produção nacional e não é a soma dos itens *Têxteis básicos* e *Confeccionados*.
[49] O PIB da indústria de transformação não inclui indústria extrativa mineral e a de construção civil.

Segundo o IEMI (2007), excluindo-se a produção de fibras naturais, a cadeia têxtil se divide em três grandes segmentos, com níveis de escala muito diferentes, entre eles: o segmento produtor de fibras e filamentos químicos, o de manufatura (fios, tecidos planos e tecidos de malha) e o da confecção (vestuário, linha lar e outros artigos confeccionados). Segundo o IEMI (2007) e conforme dados de 2005 apresentados na Tabela 2, as dimensões dos três segmentos crescem em direção ao último elo da cadeia, tanto com relação ao número de agentes econômicos quanto em relação à geração de emprego, produção e receita.

TABELA 2
Dados totais dos segmentos têxteis[50][51]

1. Totais dos segmentos		
Fibras/Filamentos	**Têxteis**	**Confecções**
15 unidades	4.026 unidades	20.853 unidades
10 mil empregos	327 mil empregos	1.196 mil empregos
376 mil ton./ano	1.591 mil ton./ano	1.747 mil ton./ano
US$ 1,2 bi fat./ano	US$ 19,0 bi fat./ano	US$ 30,6 bi fat./ano
2. Médias por empresa nos segmentos		
Fibras/Filamentos	**Têxteis**	**Confecções**
667 empregados	81 empregados	57 empregados
25 mil ton. produção/ano	395 ton. produção/ano	84 ton. produção/ano
US$ 80,0 mil fat./ano	US$ 4,7 mi fat./ano	US$ 1,5 mi fat./ano

Fonte: IEMI, 2007.

De 1990 a 2005, o consumo mundial de fibras têxteis aumentou 72% e o comércio internacional de têxteis e confeccionados chegou, em 2005, a 453 bilhões de dólares. Segundo o IEMI (2007), a produção brasileira de têxteis é destinada principalmente ao mercado interno. Nas exportações mundiais, o Brasil ocupa a 41ª. posição e nas importações mundiais a 43ª. colocação[52]. Algumas informações da evolução do setor têxtil nacional serão mostradas a seguir.

[50] Exclui apenas as indústrias químicas, fornecedoras de fibras e filamentos para o setor têxtil
[51] Não inclui fibras poliolefínicas
[52] Dados do final de 2005

TABELA 3
Evolução do número médio de empregados do setor têxtil nacional[53]

Número médio de empregados por empresa							
Segmentos	**1990**	**1995**	**2000**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Têxteis	123,4	85,1	76,0	66,3	72,9	81,0	81,2
Fiações	230,7	200,4	255,2	210,0	207,6	216,8	213,1
Tecelagens	271,2	164,9	228,5	219,7	214,7	217,8	203,9
Malharias	40,0	38,1	37,2	30,6	36,0	41,9	45,1
Beneficiamento	84,8	64,5	62,2	62,5	62,2	59,6	51,7
Confeccionados	114,3	86,0	65,6	63,9	63,5	61,5	57,4
Vestuários	113,7	86,9	66,5	64,6	63,8	60,3	55,8
Meias e acessórios	94,1	43,2	38,8	34,4	36,3	40,6	37,6
Linha Lar	124,1	81,3	63,6	68,5	71,0	92,1	96,2
Outros	152,1	197,3	116,7	109,1	104,6	82,4	70,7
Total	**117,2**	**85,8**	**67,6**	**64,4**	**65,2**	**64,8**	**61,2**

Fonte: IEMI, 2007.

TABELA 4
Evolução do investimento em modernização no setor têxtil nacional

Investimentos em máquinas têxteis (em milhões de US$)							
Segmentos	**1990**	**1995**	**2000**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Fiação	239,2	248,8	168,8	178,5	128,5	166,8	213,6
Tecelagem	96,9	179,8	103,8	71,9	71,5	96,7	85,5
Malharia	138,4	184,5	115,1	65,8	54,8	74,9	84,5
Beneficiamento	90,3	168,1	113,7	86,7	73,9	98,0	117,4
Confeccionados	106,5	239,6	109,3	81,9	73,4	103,6	134,1
Outros	12,7	32,2	27,1	25,8	16,6	19,3	14,9
Total	**684,0**	**1.053,0**	**637,8**	**510,6**	**418,7**	**559,3**	**650,0**

Fonte: IEMI, 2007.

[53] O item *outros* representa artigos técnicos e industriais.

TABELA 5
Evolução da produção nacional do setor têxtil, por segmento. [54]

Produção por segmento em valores (em milhões de US$)							
Segmentos	**1990**	**1995**	**2000**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Têxtil	18.839,3	18.216,4	16.249,0	12.571,6	12.887,9	15.857,7	18.963,4
Fios	5.206,3	4.547,5	4.266,0	2.970,7	3.109,5	3.835,7	4.657,5
Tecidos	10.515,8	10.383,7	8.378,9	7.102,7	7.227,1	9.035,6	9.714,3
Malhas	3.117,2	3.285,2	3.604,1	2.498,2	2.551,3	2.986,4	4.591,6
Confeccionados	30.174,1	30.456,6	28.752,6	18.870,2	20.047,6	23.397,3	30.640,4
Vestuário	23.056,9	23.419,3	21.475,7	12.799,3	13.078,6	15.320,5	19.956,1
Meias e acessórios	638,5	644,7	495,7	458,8	502,9	587,6	763,9
Linha Lar	2.304,2	1.975,1	2.284,3	1.751,9	1.953,6	2.343,0	3.084,2
Outros	4.174,5	4.417,5	4.496,9	3.860,2	4.512,5	5.146,2	6.836,2

Fonte: IEMI, 2007.

TABELA 6
Evolução do preço médio do setor têxtil nacional, por segmento

Preços médios (em US$/kg)							
Segmentos	**1990**	**1995**	**2000**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Têxtil	8,32	7,94	5,37	4,30	4,61	5,24	5,99
Fios	4,56	4,26	2,95	2,42	2,65	3,05	3,60
Tecidos	13,10	11,86	7,72	5,82	6,13	6,88	7,39
Malhas	9,76	9,36	7,25	5,23	5,75	6,58	8,29
Confeccionados	36,80	24,77	17,58	11,10	11,91	13,44	17,53
Vestuário	49,37	29,42	20,39	12,58	13,15	14,98	19,17
Meias e acessórios	56,01	31,92	24,30	20,39	22,96	26,59	33,36
Linha Lar	12,24	8,12	6,22	4,26	4,75	5,46	7,36
Outros	27,23	25,94	23,05	15,53	17,68	19,34	25,88

Fonte: IEMI, 2007.

[54] Valores calculados a partir do preço médio à vista dos artigos na fábrica, sem ICMS, custos de fretes e vendas.

Gráfico 1: Evolução do comércio exterior do setor têxtil nacional
Fonte: IEMI, 2007.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2008), o consumo *per capita* de artigos têxteis e de vestuário cresceu 9,2% no Brasil no ano passado. A produção nacional por habitante/ano, no entanto, não aumentou na mesma proporção, registrando elevação de apenas 1,1%. Parte da demanda interna foi suprida pelas importações, que cresceram 33% em volume e 41% em valor. Segundo a ABIT (2008):

> O descompasso entre consumo e produção se deu em razão da queda das encomendas, que causou redução no nível de utilização da capacidade instalada na indústria têxtil e de confecção nacional. Em 2006, o setor que é intensivo em mão-de-obra, sentiu fortemente os efeitos das assimetrias concorrenciais, decorrentes da sobrevalorização do Real, da alta carga tributária, juros elevados, e da ausência de medidas compensatórias para estimular o setor produtivo. Indícios de irregularidades em importações de têxteis e de confecção, como subfaturamento, também prejudicaram o setor. Em janeiro de 2006, por exemplo, o preço médio do quilo de vestuário importado pelo Brasil era de US$ 8,79, valor muito aquém do que pagam argentinos e americanos (em torno de US$ 17,00). Graças ao trabalho realizado pela Receita Federal e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que conta com o apoio da ABIT, o preço médio do quilo do vestuário importado já subiu; em julho de 2007 foi de US$ 15,84, bem próximo dos valores internacionais.

A avaliação da ABIT (2008) considera que o setor:

> [...] tem condições de crescer rapidamente, tendo em vista o potencial do mercado interno e externo. Mas para isso devem ser implantadas as medidas necessárias para a redução da carga tributária, a realização de acordos preferenciais com os principais mercados compradores de têxteis do mundo (Japão, Estados Unidos e União Européia) e a intensiva fiscalização das importações nas fronteiras, portos, aeroportos e portos secos do País.

O faturamento do setor têxtil em 2006 foi de US$ 33 bilhões, igual ao realizado em 2005[55]. Os segmentos de fiação e tecelagem apresentaram comportamento semelhante, com elevação de 4% na produção e estabilidade no nível de emprego (índices de –0,9% e de 1,7%, respectivamente). Já o segmento de malharia apresentou aumento de 10% na produção e de 1,7% no número de empregos.

TABELA 7
Resultados do setor têxtil nacional em 2005 e 2000 (continua)

Fiação	**2005**	**2006**
Unidades Fabris	376	383
Empregos	80.132	79.422
Produção	1.294.159 toneladas	1.345.408 toneladas
Faturamento	US$ 4,6 bi	US$ 5,5 bi
Tecelagem	**2005**	**2006**
Unidades Fabris	493	593
Empregos	100.507	102.216
Produção	1.314.312 toneladas	1.369.382 toneladas
Faturamento	US$ 9,7 bi	US$ 10,8 bi
Malharias	**2005**	**2006**
Unidades Fabris	2.582	2.421
Empregos	116.349	118.292
Produção	554.229	609.485
Faturamento	US$ 4,6 bi	US$ 5,5 bi
Confecções	**2005**	**2006**
Unidades Fabris	20.853	21.898
Empregos	1.196.311	1.193.918
Produção	8.612.633 mil peças	8.761.780 mil peças
Faturamento	US$ 25 bi	US$ 30 bi

[55] Este valor representa o consolidado da produção nacional e não é igual à soma de todos os faturamentos da Tabela7

(Conclusão)

Produção Vestuário (em mil peças)	2005	2006
Roupa de tecidos de malhas	2.960.208	3.042.841
Roupa de tecidos planos	1.530.549	1.513.731
Roupa de outras matérias	62.319	60.676
Roupa profissional	183.797	188.943
Roupa de Segurança	232.477	244.439
Total	4.969.350	5.050.630
Meias e acessórios	629.478	643.327
Linha Lar	973.732	1.017.550
Artigos Técnicos	2.040.073	2.050.273
Total/total	**8.612.633**	**8.761.780**

Fonte: ABIT, 2008.

O jornal Diário do Comércio, de 14 de janeiro de 2008, apresentou os resultados da indústria têxtil e de confecção em 2007. Segundo o jornal, ela cresceu cerca de 4,85 % em faturamento no ano passado em comparação a 2006, devido ao aumento do consumo no varejo, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). Os demais resultados do setor em comparação com 2006 estão apresentados na Tabela . Ainda segundo o jornal, apesar deste resultado, a competição chinesa e a carga tributária elevada continuam a prejudicar o setor. O grande aumento nas importações foi atribuído pelo jornal à queda do dólar, que também destaca o problema do comércio ilegal de produtos. Finalmente o jornal informa que, segundo a ABIT, algumas ações para combater o contrabando começaram a surtir efeito, como foi o caso da operação “Panos Quentes” da Receita Federal. O valor do quilo do vestuário importado já passou de US$8,00 para US$16,00.

TABELA 8
Resultados do setor têxtil nacional de 2007 em relação a 2006

Item	Resultado em relação a 2006
Faturamento	4,85 %
Produção da indústria	3,49 %
Exportações	11,9 %
Importações	40,4 %

Fonte: Tomaz, 2008

Atualmente, segundo os executivos da Tecidos do Futuro, os fatores críticos de sucesso dentro desse negócio são principalmente: escala para se ter custo competitivo; maior capacidade de negociação e de competição em preço com os produtos asiáticos; ou competir com produtos diferenciados justamente para fugir dessa competição. Produtos diferenciados, inovadores, aliados à velocidade necessária para o desenvolvimento de novos produtos, ligados à moda, fazem com que muitos clientes optem pelo mercado interno a terem que importar de fornecedores estrangeiros. No mercado de produtos de maior valor agregado, que não são *commodities*, o relacionamento e a proximidade com o cliente também são fatores importantes de sucesso. Dessa forma, é importante que a empresa seja ágil e desenvolva produtos na velocidade suficiente para promover soluções customizadas e específicas para o cliente. Também não se pode deixar de considerar a inovação e a criatividade na criação das peças como fundamental para o negócio, principalmente considerando a opção estratégica pela diferenciação. Finalmente, um fator importante de destaque nesse negócio, citado pelos executivos da Tecidos, é a qualidade na entrega, que é representada pelo cumprimento de prazos, pela entrega em partidas e em volumes menores. Como atualmente o mercado atua com baixos níveis de estoque, as empresas do setor têxtil que superarem as dificuldades históricas nesse quesito poderão ter um sucesso maior, já que a qualidade na entrega é um problema tradicional do setor. Mesmo as empresas que atuam no mercado com produtos diferenciados, necessitam possuir custos competitivos. O fator custo, independentemente do posicionamento estratégico, é uma das principais variáveis para o sucesso das empresas. E é por isso que o setor também está sujeito ao processo de fusões e aquisições ou até mesmo de parcerias.

Outra característica do mercado têxtil nacional, apontada pelos executivos da Tecidos do Futuro, que dificulta ainda mais o sucesso das empresas, é a elevada participação do setor informal. Segundo eles, muitas importações são realizadas de forma irregular, sem a devida fiscalização. Além disso, as exigências legais (de segurança e meio ambiente, por exemplo) existentes no Brasil muitas vezes não são encontradas em muitos países exportadores, aumentando a desigualdade. Esses pontos apresentados pelos executivos da Tecidos estão coerentes com as informações do jornal Diário do Comércio, já citadas aqui.

7.2 Apresentação da Tecidos do Futuro

A empresa Tecidos do Futuro foi fundada em 1995, a partir da aquisição, pelo grupo VDL, da massa falida de uma antiga empresa têxtil. Após a falência, a antiga empresa havia ficado quase um ano fechada até ser adquirida em leilão. O grupo VDL, com essa aquisição, entrava no setor têxtil, uma vez que seu mercado de atuação até então era o de concessionários de veículos comerciais da Mercedes-Benz, revenda de pneus Michelin e siderurgia. O grupo VDL não possuía nenhum vínculo com os donos e dirigentes da empresa anterior. As operações da nova empresa começaram efetivamente em maio de 1995.

A empresa possui três unidades: uma unidade de beneficiamento em Belo Horizonte, onde se desenvolvem os processos de tinturaria e estamparia; e as unidades de fiação e tecelagem de Pará de Minas e de Pedro Leopoldo. A Tecidos do Futuro possui também uma usina hidrelétrica localizada em Santana do Riacho, na Serra do Cipó, chamada Usina Coronel Antônio Teixeira (UCAT). Essa usina possui capacidade para suprir toda a demanda de energia elétrica de todas as instalações da sede de Belo Horizonte e de Pedro Leopoldo. Atualmente a capacidade de produção do parque industrial é de 24 milhões de metros lineares por ano, e a produção mensal está em torno de 1,8 milhões de metros lineares. A empresa conta atualmente com 983 funcionários.

Segundo o *site* da empresa, a Tecidos do Futuro possui ampla linha de produtos, compreendendo telas, sarjas e maquinetados, sendo sua maioria 100% algodão. O principal mercado de atuação da empresa são as confecções de vestuário, responsáveis por cerca de 60% da produção. Os distribuidores e varejistas representam 29%, enquanto 11% da produção são destinados ao segmento de indústria, ou seja, fabricantes de artigos de puericultura, móveis e calçados. A Tecidos comercializa seus produtos no Brasil e no exterior. Atualmente a empresa exporta para países como Uruguai, Colômbia, Paraguai, México, Argentina, Bolívia, Chile e Peru.

O regime de produção das unidades fabris é em turnos de 08 horas. A unidade de Belo Horizonte opera 24 horas por dia, de segunda a sábado. As unidades de Pará de Minas e de Pedro Leopoldo operam 24 horas por dia, durante os 07 dias da semana.

Segundo informações de seus executivos, a Tecidos do Futuro detém atualmente 0,83% de participação no faturamento do setor têxtil completo. Essa informação, segundo a Tecidos, não é muito precisa, pois nem todas as empresas publicam os dados de receita.

Os principais concorrentes da Tecidos do Futuro, segundo seus executivos, são: o grupo Vicunha; o grupo Coteminas, que adquiriu a Santanense; a Cedro Cachoeira; a Santista Têxtil; a Tear Têxtil. Ainda segundo os executivos da Tecidos, o posicionamento da Coteminas, da Vicunha e da Santista é o de foco em preço e produção em escala. Essas empresas produzem em torno de 6, 7, 10 ou até 20 milhões de metros por mês. Essa diferença no tamanho da Tecidos em relação aos grandes concorrentes tende a beneficiá-la no aspecto da agilidade, apontado como fator importante de sucesso no capítulo anterior. Empresas maiores têm, a princípio, mais dificuldades de prestar um atendimento personalizado. Apesar disso, a diferença de tamanho entre a Tecidos e os grandes concorrentes coloca a primeira em uma posição muito desfavorável em termos relativos a custo e poder de negociação com clientes e fornecedores. E essa situação tende a se agravar com o processo de consolidação do setor através das fusões e aquisições. Isso, no cenário nacional, favorece mais as grandes empresas, que têm condições de se expandirem ou de serem adquiridas por empresas internacionais, dificultando ainda mais o cenário de competição para as empresas menores. A Tecidos do Futuro tem sua posição ainda mais desfavorável nesse cenário por não ter uma marca há muito tempo no mercado. Entre os competidores nacionais, a Tecidos é a que tem menos tempo de atuação no mercado.

A Tabela e a Tabela apresentam algumas informações sobre o tamanho da empresa, como a evolução do número de empregados ao longo dos últimos 05 anos e a projeção de produção e faturamento para 2007.

TABELA 9
Número de empregados da Tecidos do Futuro

Ano	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
Número de funcionários	817	802	782	733	983

Fonte: Diretoria Financeira da Tecidos do Futuro

TABELA 10
Volume de produção e faturamento da Tecidos do Futuro – 2007

Ano	2007
Volume produzido (milhões de metros)	15,2
Receita bruta (milhões de reais)	63,0

Fonte: Diretoria Financeira da Tecidos do Futuro

O Quadro 13 apresenta as linhas atuais de produtos da empresa.

Produtos	Descrição
Interage®	Tecidos preparados para sofrer vários efeitos de lavagem, como lixados, laser, marcas de costura e outras interferências.
Estampa	Estampados produzidos em diversos tecidos e também desenvolvidos de forma exclusiva para os clientes.
Light	Tecidos com gramatura menor, ideal para maior leveza, caimento, transparências e toque das peças, possibilitando diversas aplicações.
Mid	Tecidos de peso intermediário. Neste grupo de produtos estão concentradas estruturas variadas de tecidos que se destacam pelo conforto e opções de caimento e acabamento, como, por exemplo, o *Easy*, que traz uma maior conservação da peça final e proteção a manchas e sujeiras.
Max	São tecidos mais densos e encorpados, com várias opções de construção e peso.

Quadro 13: Relação dos produtos da Tecidos do Futuro
Fonte: Site da Tecidos do Futuro acessado em janeiro de 2008

7.3 Descrição do caso da Tecidos do Futuro

A descrição do caso da Tecidos do Futuro será feita utilizando-se o modelo teórico definido no capítulo "0-6.2 Modelo analítico da *pesquisa*" e ilustrado através da Figura 13. O modelo é composto pelas seguintes variáveis:

a) Contexto (interno e externo);

b) Estratégia (conteúdo);

c) Estrutura;

d) Processo;

e) Pessoas;

f) Recompensas;

g) Recursos;

h) Resultado.

Além disso, serão também apresentados os principais obstáculos apontados pelos entrevistados na implementação da nova estratégia da empresa. Os obstáculos estão associados ao capítulo “4.2 Obstáculos à implementação de estratégias “ da fundamentação teórica.

Este capítulo será dividido em subcapítulos, cada um apresentando o caso dentro da estrutura definida acima e ressaltando a situação antes e depois da mudança estratégica.

7.3.1 Contexto interno e externo: histórico da Tecidos do Futuro

O início da Tecidos do Futuro, em 1995, foi de muitas dificuldades. O mercado, talvez pela semelhança do nome, demorou a desassociar a nova empresa da antiga, que tinha falido e ficara marcada como ineficiente em qualidade e entrega. Além disso, as várias mudanças na alta administração da empresa impossibilitaram que ela se organizasse com a velocidade necessária para atuação no mercado. No contexto externo, o Brasil experimentava a primeira abertura na economia. Com isso, empresas estrangeiras passaram a competir no mercado brasileiro, forçando as empresas nacionais a serem mais eficientes através da modernização do parque industrial.

Segundo Gorini (2000) “o setor têxtil nacional foi muito afetado pela abertura da economia em 1990, a qual não estabeleceu de imediato mecanismos que pudessem proteger a indústria contras as importações subfaturadas e o dumping comercial”. Ainda segundo Gorini (2000), essa situação se tornava mais grave porque o setor no Brasil se desenvolveu para um mercado praticamente imune a produtos estrangeiros, com baixos índices de produtividade e pouco investimento em tecnologia de ponta. Dessa forma, a década de 90 foi marcada pela elevação dos investimentos em modernização, que se tornavam obrigatórios para que as empresas fossem mais eficientes e produtivas para competir com os produtos estrangeiros. Esses investimentos, segundo Gorini (2000), colocaram o Brasil, em

especial as maiores empresas da cadeia de algodão, em uma posição de atualização tecnológica similar à do resto do mundo. Esses investimentos foram destinados principalmente às áreas de fiação, tecelagem e tinturaria/estamparia das empresas.

A cadeia têxtil nacional sofreu transformações estruturais na década de 90, devido à abertura da economia brasileira a partir do início da década, com o conseqüente aumento da concorrência externa e devido à estabilização da moeda, ampliando o consumo da população de menor renda. As principais transformações citadas por Gorini (2000) foram:

a) grande concentração da produção no segmento têxtil, de capital intensivo;
b) maior relação capital/trabalho na indústria têxtil;
c) declínio da produção em alguns segmentos, como o de tecidos planos. Isso ocorreu porque muitas empresas faliram, principalmente as produtoras de tecidos artificiais e sintéticos, mais atingidos pelas importações da Ásia. Também porque os tecidos planos foram substituídos pelas malhas de algodão, que necessitam de menores investimentos e são mais baratos e puderam atingir o novo público consumidor que chegava ao mercado a partir do Plano Real;
d) deslocamento regional para o Nordeste brasileiro ou outras regiões de incentivo e formação de cooperativas de trabalho para redução do custo de mão de obra;
e) mudança do *mix* de produção das empresas que se dividiram em três blocos. O primeiro reduziu seu *mix* de produtos, aumentou as escalas de produção através de modernização e reduziu os custos de produção. Outras empresas buscaram intensificar a terceirização de sua produção, com maior diferenciação de produtos e voltaram-se mais para a comercialização e gerenciamento da própria marca. Finalmente, o outro grupo procurou atuar mais diretamente no mercado externo, via investimentos em marcas e canais de distribuição ou via produção externa.

Outro fator também ocorrido na década de 90 e que alterou a competição interna no setor têxtil foi a grande redução nas exportações, devido ao câmbio defasado. Isso fez com que as empresas tivessem maior capacidade de produção destinada ao mercado interno, acirrando a competição. Para Gorini (2000), os

impactos das transformações no setor têxtil foram maiores para as pequenas e médias empresas; primeiro, devido ao maior volume de capital para a realização de investimentos; segundo, porque as grandes empresas já haviam iniciado um processo de modernização e com isso de redução de custo e maior produtividade antes da década de 90.

Esse foi o ambiente externo à Tecidos do Futuro na década de sua entrada em operação, em 1995. A empresa precisava ser veloz para se organizar e fazer os investimentos necessários que já estavam sendo realizados pelos concorrentes. Como outras empresas, o parque industrial da Tecidos já estava obsoleto. Mas problemas internos atrasaram o desenvolvimento da empresa e sua modernização.

O grupo VDL não possuía experiência prévia no setor têxtil. As pessoas do grupo e as demais contratadas para formar a alta direção para o início da operação da nova empresa possuíam diferentes experiências profissionais e visões divergentes sobre o futuro da empresa. A falta de entendimento entre as pessoas que iriam gerenciar a Tecidos, principalmente sobre a forma de condução da empresa e sobre seu posicionamento, impediu que as principais questões da empresa, naquele momento, pudessem ser conduzidas com a velocidade e a organização necessárias. E as principais questões eram: modernização do parque industrial, definição da nova linha de produtos e montagem da nova equipe. A dificuldade na condução dessas questões, em especial na formação da equipe, impediu que a empresa construísse rapidamente um time, uma cultura e uma visão únicos.

Algum investimento em modernização começou a ser realizado nos primeiros anos da Tecidos, principalmente nas máquinas de tecelagem e de preparação da tecelagem. Entretanto a empresa não estava estruturada internamente para auferir os benefícios desse investimento inicial. A organização interna e a cultura das pessoas, conforme apontado pelo gerente da unidade de Pará de Minas, ainda estavam associadas à antiga empresa, que era uma cultura de fazer as coisas de qualquer jeito, sem nenhuma preocupação com a qualidade, com a melhoria dos processos, com a conservação dos equipamentos, com a limpeza, com o combate ao desperdício. Havia necessidade de maior profissionalismo dos empregados. O fato de a cultura da empresa ainda estar associada à antiga companhia falida ocorreu porque houve um acordo dos novos donos com o juiz do processo para que os empregados da massa falida fossem aproveitados na nova empresa. A auto-

estima dos profissionais da Tecidos, principalmente dos oriundos da antiga companhia falida, era muito baixa, não havia motivação para trabalhar de forma diferente e antigos vícios se perpetuavam, o que afetava o desempenho das operações.

Pela falta de experiência dos controladores no setor e pela inexistência de alinhamento entre seus diretores, a Tecidos do Futuro não possuía um caminho claro a seguir. Essa situação se agravava pelas trocas sucessivas do principal executivo da empresa. Esse posto fora ocupado inicialmente por um dos sócios. Em seguida, pela necessidade de uma liderança que conhecesse e tivesse experiência no setor, foi contratado um executivo do mercado para a posição. Esse executivo teria a responsabilidade de adequar a empresa ao novo cenário de competição da década de 90. Esse novo executivo, porém, ficou pouco tempo na Tecidos do Futuro. O cargo foi novamente assumido pelo sócio que já havia presidido a empresa anteriormente e que, na ocasião, já conhecia um pouco mais o negócio. Entretanto, dessa vez, este profissional assumiu o posto como executivo e não mais como sócio. Mas novamente houve mudança na primeira posição da empresa, pois esse executivo, por razões pessoais, afastou-se novamente do cargo. Outro executivo de mercado foi contratado. As mudanças constantes na direção da empresa ocorreram durante os primeiros seis, sete anos da Tecidos do Futuro. A cada novo executivo principal, mudavam–se o direcionamento e a equipe de gestão da empresa, impedindo uma continuidade na condução do negócio e que lições aprendidas no passado pudessem ser utilizadas em ações futuras. Essa instabilidade também era sentida nas unidades operacionais, principalmente a de Belo Horizonte, por estar situada na sede da empresa.

Internamente, um primeiro direcionamento da empresa foi para a melhoria e a organização dos processos e desenvolvimento de uma cultura voltada para a qualidade. Isso se deu a partir de 1997, ao iniciarem-se os trabalhos com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial[56] (FDG), e, em 1998, com investimentos em tecnologia através da aquisição de um sistema *Enterprise Resource Planning*[57] (ERP) para controle informatizado das operações e resultados da empresa. Implantaram-se programas 5S nas unidades industriais, investiu-se também, a partir desse momento, na maior valorização dos empregados e na solução de problemas

[56] Atual Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG)
[57] Sistema de Gestão e Planejamento de Recursos

básicos de condições de trabalho para a elevação da auto-estima. A empresa montou um curso supletivo para que seus empregados voltassem a estudar, o que garantiu que todos tivessem pelo menos o ensino fundamental, além de vários outros que concluíram o ensino médio.

Em 1999 iniciaram-se as discussões sobre a necessidade de reposicionamento estratégico da Tecidos do Futuro. Até então, a empresa produzia poucos produtos e de baixo valor agregado, para serem vendidos a baixo preço nos mercados do Nordeste. Pelo novo posicionamento, a empresa passaria a fabricar produtos diferenciados, de maior valor agregado. Passaria também a atuar em mercados mais exigentes, como os da região Sul e Sudeste. Entretanto, pelas dificuldades na condução da empresa já apontadas, surgiram poucas iniciativas para realmente colocar em prática a nova estratégia escolhida.

Em 2000 a Tecidos elaborou seu primeiro planejamento estratégico, introduzido pelo diretor executivo daquele momento e que trabalhara em empresas com o pensamento estratégico mais bem estruturado. Mas, com sua saída, esse processo não se repetiu nos anos seguintes. Em 2002, o posto de principal executivo passa a ser ocupado pela profissional que vem conduzindo a empresa até este momento. E é a partir de 2002 que a empresa inicia um processo de maior organização, de consolidação do direcionamento do negócio, de pensamento estratégico formalizado e de formação e desenvolvimento de uma equipe mais coesa. Essa nova situação culminou com a volta da elaboração do planejamento estratégico para 2003 e com a entrada da empresa no Programa Parceiros para a Excelência, da Fundação Dom Cabral (PAEX), em janeiro de 2003. A partir de então, a empresa passou a buscar, ano a ano, o aprimoramento dos processos e das ferramentas de gestão, não somente para a elaboração do planejamento estratégico, mas também para sua implementação. Foi nessa época, entre 2002 e 2003, que a empresa voltou a discutir o novo posicionamento estratégico, voltado para a diferenciação de produtos. Só que, desta vez, esse posicionamento foi formalizado e ações efetivas foram executadas.

Os resultados da empresa começaram a melhorar. De 2002 até 2004, a empresa teve um crescimento de 50% em seu faturamento.

Em 2005 ocorreu mais uma mudança no ambiente de competição, através do fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuários (ATV), a partir de janeiro de 2005. O ATV foi responsável pela formulação de meios que permitiram a integração têxtil às

regras e disciplinas do acordo internacional denominado Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) e veio substituir o antigo acordo Multifibras (ou MFA, do termo inglês), que estabelecia aos países membros importadores - os países desenvolvidos -, limites quantitativos ou cotas para importações de produtos têxteis. Ou seja, um determinado país poderia exportar para um país membro importador até o limite ou cota estabelecida no acordo. O ATV previa eliminação gradativa dessas cotas de importação no período de 1994 a 2004 e integrava outros produtos, como fios e tecidos de seda, de lã, de algodão e outras fibras vegetais, de fibras sintéticas, carpetes e coberturas, tapeçarias, tricô e crochê, acessórios, vestuário e outros bens. No ATV, esses produtos foram divididos em quatro categorias: fios, tecidos, revestimentos e confecção. A redução das cotas de importação ocorreu em estágios: em 01 jan.1995, redução de 16%; em 01 jan.1998, redução de 17%; em 01 jan. 2002, redução de mais 18%; redução final em 01 jan. 2005 dos 49% restantes. Dessa forma, todos os países poderiam exportar seus produtos livremente, exceto a China, pois seu acesso à Organização Mundial do Comércio (OMC) ocorreu com cláusulas de salvaguardas, que previam ainda imposição de cotas à China. Mesmo assim, os impactos do fim do ATV foram significativos no Brasil. O fim do ATV aumentou a competição internacional, exercendo pressões sobre os preços dos produtos no mercado externo.

O Jornal Valor Econômico de 30/03/2005 trouxe uma matéria sobre o fim do acordo têxtil, na qual destaca os impactos negativos para o país. Segundo o jornal afirma que:

> O terremoto econômico que abala o setor têxtil está atingindo o Brasil. Apesar de representar menos de 1% do comércio mundial, o país sente nas duas mãos os efeitos do fim do Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV), que acabou com as cotas de importação das nações ricas na virada do ano. As exportações brasileiras de produtos têxteis cresceram apenas 11,4% no primeiro bimestre do ano. Para os Estados Unidos, o aumento das vendas foi de 6%. Já as importações brasileiras de tecidos e confecções chinesas aumentaram 69,4% no período [...]
>
> Os empresários ressaltam que não é apenas o fim do ATV e a liberalização do mercado que está prejudicando o setor no Brasil. Eles também atribuem os problemas ao real valorizado, a alta carga tributária e ao contrabando. Para Josué Gomes da Silva, presidente da Coteminas, ”o efeito do câmbio influencia até mais que o fim do ATV”. Em meio a esse cenário negativo, os produtores de têxteis devem pedir ao governo a adoção de salvaguardas contra a China. Outros setores podem seguir o mesmo caminho [...]
> Ulrich Kuhn, diretor-superintendente da Hering, [...] explica que o fim do ATV reduziu os preços globais, principalmente do setor vestuário. [...]

> Segundo Kuhn [...] “Cada vez é preciso se especializar mais no seu subnicho de mercado” [...]
>
> Estados Unidos e União Européia estão no epicentro do terremoto provocado pelo fim do ATV. As importações de têxteis provenientes da China para a UE saltaram 188% em fevereiro, para US$ 783 milhões. Com a desregulamentação de um setor que foi protegido durante 40 anos, a China está mostrando a força de um país que possui o menor custo de mão-de-obra do mundo e a maior capacidade instalada. Os empresários do setor têxtil estimam que a China adquiriu mais de 60% das máquinas para a produção de têxteis fabricadas nos últimos anos. [...]
>
> No mercado interno, o impacto do fim do ATV deveria ser marginal, já que o país não limitava as importações de produtos têxteis com cotas. Só que outros fatores conjunturais como o câmbio e o crescimento da economia também estão ajudando a impulsionar as importações brasileiras de têxteis chineses.

Segundo sua principal executiva, os resultados da Tecidos do Futuro foram influenciados significativamente pelo fim do ATV e 2005 e 2006 foram muito difíceis. As indústrias têxteis tiveram que atuar em nichos de mercado para fugir da concorrência asiática. Segundo seus diretores, essa mudança teve grande influência nos resultados seguintes da empresa. Outro fator que afetou significativamente o setor têxtil nesse período foi a valorização do Real. Além de estimular as importações, as grandes empresas nacionais que exportavam parte considerável de sua produção se tornaram menos competitivas internacionalmente e passaram a destinar essa parte da produção para o mercado interno, acirrando ainda mais a concorrência. Segundo o Diretor Financeiro da Tecidos, para se ter uma idéia do impacto interno da queda da exportação da algumas empresas, basta considerar que a Vicunha e a Coteminas, que faturam em torno de 1,6 bilhões de reais por ano, exportam aproximadamente 30% desse total. Se eles deixarem de exportar 10% do total, são 160 milhões de reais de vendas de artigos que seriam direcionadas para o mercado interno. E a receita bruta da Tecidos é menos que a metade desse valor.

Segundo seus executivos, o resultado de 2005 foi uma surpresa negativa para a Tecidos, que vinha de anos seguidos de bons resultados e de um 2004 excelente. A expectativa era que 2005 superasse 2004 em aproximadamente 20 a 30%. E, devido às mudanças no cenário externo já mencionadas, foi um ano muito ruim. Isso fez com que a empresa se voltasse ainda mais para a melhoria dos processos internos, para o aperfeiçoamento da gestão, que permitissem menores custos e preços mais competitivos. Segundo os executivos da Tecidos do Futuro,

outra lição em 2005 foi a necessidade de se ter mais os pés no chão para antever o crescimento do faturamento da empresa. Desse ano em diante as decisões já foram tomadas de forma mais realista, considerando-se um cenário de maior competição.

Segundo os executivos da Tecidos do Futuro, o mercado respondeu bem ao novo posicionamento da empresa. Entretanto os bons resultados obtidos de 2002 a 2004 escondiam as ineficiências operacionais da empresa. E essas ineficiências ficaram claras com o acirramento da competição a partir de 2005. Daí a necessidade de priorizar a melhoria dos processos internos e de disseminar os conceitos e as ferramentas de qualidade para toda a organização.

O cenário externo à Tecidos do Futuro, nos dias atuais, não é diferente do cenário pós fim do ATV em 2005. A valorização do Real frente ao Dólar e a alta carga tributária dificultam as exportações e fazem com que o excesso de capacidade das empresas seja destinado para o mercado interno. Esse fato, junto com a importação de produtos asiáticos, que, segundo representantes do setor, chegam a entrar no país com valores subfaturados, torna o ambiente da indústria têxtil extremamente competitivo. Segundo a principal executiva da Tecidos do Futuro, o resultado das empresas do setor em geral caiu a partir de 2005. Para as empresas menores, a situação agrava-se, pois se aumenta a quantidade de produtos no mercado interno em conseqüência da maior dificuldade de exportação pelo dólar baixo, o que reduz ainda mais o preço médio. Ainda segundo a Principal Executiva da Tecidos do Futuro, atualmente são as peças confeccionadas que entram no país, afetando mais elos da cadeia do setor. Ou seja, não apenas as indústrias têxteis passam a sofrer a concorrência, mas também as empresas de confecção. Os grandes magazines estão comprando atualmente peças prontas da Ásia. Notícia publicada no Folha *On line*, em 06 jun. 2007, mostra as dificuldades atuais do setor:

> Com o impacto do dólar baixo e da concorrência chinesa, a indústria brasileira têxtil e de confecções acumula até maio um déficit comercial de US$ 349 milhões neste ano até maio. No mesmo período de 2006, o cenário ainda era de superávit de US$ 28,5 milhões. [...]
> O diretor-superintendente da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções), Fernando Pimentel, projeta um déficit comercial de US$ 1 bilhão para 2007, que se for confirmado, significará o pior resultado desde 1997 (US$ 1,4 bilhão).
> ”É óbvio que as empresas não desaprenderam a produzir, comercializar, criar novos produtos, atender seus clientes de um ano para outro. Isso é fruto de uma mudança drástica nas variáveis macroeconômicas de competitividade quando comparadas com as concorrentes mundiais”, afirmou. (SPITZ, 2007)

Pelo informe do Sindicato das Indústrias Têxteis de Malhas no Estado de Minas Gerais (SINDIMALHAS, 2007), em 06 set. 2006, é possível verificar o descontentamento com a realidade atual do setor:

> **A situação agrava-se severamente dia a dia:** alta carga tributária, câmbio supervalorizado, legislação trabalhista ultrapassada, importações ilegais, juntam-se aos maiores juros reais do mundo e formam um quadro adverso. A indústria têxtil e de confecção tem sido submetida a condições competitivas extremamente desiguais, há mais de uma década, o que torna o atual momento crítico, exigindo ações urgentes. A indústria reconhece que nos últimos anos algumas ações vêm sendo implementadas, porém é preciso que se adotem medidas cabais e definitivas para dar condições de equilíbrio e de competitividade à Indústria Nacional. O setor é moderno e competitivo, não quer proteção artificial, mas, é óbvio, exige tratamento igualitário.
> Mantido o cenário atual, as confecções brasileiras deixarão de empregar e continuarão a exportar empregos o que repercutirá negativamente em toda a cadeia têxtil. A solução pode ser implementada. Basta que sejam: a) reduzidos os tributos que pesam sobre o setor, combatidas de forma implacável a sonegação e a informalidade nos negócios; b) firmados acordos comerciais com os principais mercados do mundo para os artigos têxteis e confeccionados; e c) eliminadas terminantemente as importações ilegais.

Uma mudança de comportamento do consumidor também foi apontada como tendo influência no setor têxtil como um todo. No passado, vestuário era mais associado a *status*, era mais importante para representar que o cliente, principalmente o jovem, pertencia a um grupo. Atualmente esse papel é desempenhado por outros itens, como os eletrônicos, dentre os quais se destacam os celulares. Essa “queda de prestígio” do vestuário como item de *status* acaba pressionando os preços para baixo.

Os anos de 2005 e 2006 foram anos de amadurecimento do pensamento estratégico e da forma de gestão, a despeito das dificuldades enfrentadas pela empresa no ambiente externo. Já internamente, a empresa ainda apresenta um parque industrial obsoleto, o que dificulta a produção de artigos diferenciados com a qualidade e a produtividade necessárias. Segundo o atual Diretor Industrial, em torno de 60% das máquinas de tecer da Tecidos possuem mais de 30 anos de idade.

Em 2007 a empresa iniciou investimento para estender a produção para a malharia. Até o momento, a empresa produz apenas tecidos planos. Com a montagem da unidade de malharia, com previsão de início para 2008, a empresa

espera diversificar mais seus produtos e ficar mais preparada aos momentos de instabilidade do mercado.

A Tecidos do Futuro, devido a seu tamanho e conforme já informado, possui uma posição desfavorável em relação aos grandes concorrentes, especialmente em custo e poder de negociação com clientes e fornecedores.

O Quadro 14 apresenta o histórico resumido da Tecidos do Futuro desde o ano de início de suas operações.

Ano	Histórico
1995	Início das atividades da Tecidos do Futuro
1996	Fabricação de produtos populares para o atacado. Venda concentrada em um único produto e para os mercados do Nordeste
1997	Foco em qualidade através de trabalhos com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) Retração da produção Início da modernização
1998	Foco em tecnologia Implantação do ERP Magnus
1999	Reposicionamento Estratégico: de custo para diferenciação no produto
2000	Primeira Convenção Nacional de Vendas
2001	Primeira participação na Feira Internacional de Tecelagem (FENATEC)
2002	Formalização da estratégia de diferenciação, através de produtos de maior valor agregado.
2003	Entrada no Programa Parceiros para a Excelência (PAEX) da Fundação Dom Cabral (FDC)
2004	Foco em comunicação através de iniciativas como: Book de Produtos, Revista Z, Casa de Criadores SEM.
2005	Entrada de produtos chineses (fim do ATV)
2006	Nova marca, novos mercados.
2008	Início previsto para operação da malharia

Quadro 14: Histórico resumido da Tecidos do Futuro
Fonte: *site* da Tecidos do Futuro.

7.3.2 Estratégia

Anteriormente, a Tecidos vendia produtos de baixo valor agregado, a baixo preço, cuja distribuição abrangia principalmente os mercados populares do Nordeste. Aproximadamente 70% da produção eram destinadas ao Nordeste.

Grande parte da produção da Tecidos se concentrava em um único produto, uma popeline chamada Luísa, cuja produção era em torno de 600 a 800 mil metros por mês. A carteira de produtos da empresa contemplava poucas opções que eram fabricadas em grandes quantidades. O mercado nordestino já se encontrava saturado e a a competição era muito grande com: concorrentes internos, empresas informais e concorrentes estrangeiros, principalmente asiáticos. Essa competição fazia com que os preços de venda dos produtos ficassem cada vez mais baixos, reduzindo as margens de lucro da empresa, uma vez que a Tecidos não conseguia reduzir os custos de produção na mesma proporção. Uma comparação com os concorrentes internos mostrava a desvantagem em custo que a empresa tinha: a produção da Tecidos fica em torno de 1,8 milhões de metros mensais. Outras empresas do setor fabricam acima de 10 milhões, de 20 milhões de metros. O ganho em escala dos concorrentes é muito significativo. Dessa forma, a rentabilidade que a empresa obtinha com esses produtos era baixa e ela não possuía escala suficiente para grande geração de caixa. Com esse modelo, a empresa vinha obtendo resultados negativos. Assim, a empresa teve que repensar sua estratégia de negócio para conseguir alcançar resultados positivos. Uma das análises realizadas foi sobre o preço médio do metro que, em 2002, era em torno de R$2,60. Com esse preço médio a empresa não conseguia a rentabilidade necessária para mudar seus resultados. Vários produtos que eram vendidos no Nordeste mal conseguiam cobrir as despesas. E também não era possível aumentar o preço de venda, pois, com isso, dificilmente o produto final seria vendido nos mercados populares. Muito sensível a preço, o cliente da Tecidos passava a comprar cada vez mais o produto importado. O risco para o negócio da empresa era muito alto. Uma opção para a empresa seria reforçar sua posição em excelência operacional, mas, para isto, ela teria que manter uma estratégia de crescimento, ser grande em escala para reduzir custos e conseguir competir em preço com os produtos importados e com os concorrentes internos. Entretanto, para esse posicionamento, o investimento da Tecidos do Futuro deveria ser muito maior, pelo fato de o parque industrial da Tecidos do Futuro ser muito antigo, o que não permitia uma produtividade suficiente para redução nos custos de produção e também porque outros investimentos seriam necessários para que a empresa atuasse em larga escala. A própria estrutura das unidades da empresa representava um empecilho ao modelo de excelência operacional. A Tecidos possui três parques industriais e o ideal para o modelo de

competição em preço seria haver apenas uma unidade industrial, maior e centralizada.

Assim, considerando-se as condições do mercado e as características da Tecidos, surgiu a necessidade da mudança estratégica, através da qual a empresa passou a redirecionar seu negócio para produção de peças diferenciadas, de maior valor agregado e distribuídas em praças que exigiam mais qualidade dos produtos, mas que aceitavam pagar mais por eles, como os mercados do Sudeste e do Sul do país. Sua estratégia passou a ser de diferenciação e inovação têxteis, contemplando o desenvolvimento de produtos personalizados para as necessidades dos clientes. Embora não representasse uma estratégia de liderança em produto, ou de fabricação de produtos de altíssima qualidade, significava uma estratégia de diferenciação na medida em que a empresa voltava sua produção para artigos de qualidade melhor e dentro das necessidades do cliente, dentro da preocupação de construção de moda. Com isso a empresa pôde aumentar seu preço médio e conseqüentemente a rentabilidade. Atualmente o preço médio está em torno de R$4,46 e o objetivo para 2007 era elevá-lo ainda mais, chegando ao patamar de R$4,67. Hoje, 70% do produto da Tecidos são vendidos na região Centro-Sul e em torno de 40% desse percentual são direcionados para São Paulo. Além disso, em torno de 80% do que a empresa vende atualmente destinam-se a confecções e não mais a atacadistas, reafirmando o direcionamento da empresa para as aplicações que o produto terá no cliente.

Outra razão para a escolha pela diferenciação era sair da forte competição com os produtos importados. Produtos de maior valor agregado, ligados à moda, possuem um ciclo de vida menor e, nesse caso, é mais difícil para os produtos asiáticos competirem, pois uma importação tem que ser feita com três a seis meses de antecedência para que o produto chegue na época certa. Nesse aspecto, as empresas mais próximas do consumidor levam vantagem. O risco do não fornecimento é muito maior em se tratando de importação e, segundo a principal executiva da Tecidos do Futuro, muitas vezes o cliente não recebe o que é pedido na importação de produtos asiáticos.

A mudança no posicionamento da empresa ocorreu de forma gradual. De 1999, quando essa mudança foi inicialmente discutida, até final de 2002, poucas iniciativas surgiram e, na prática, a empresa continuava a produzir e a vender como sempre fizera. Já a partir de 2003, com a formalização da nova estratégia, a escolha

pela diferenciação passou a se refletir na linha de produção. Entretanto a empresa não deixou de produzir os produtos básicos. Segundo seu Diretor Comercial, a empresa ainda precisava desenvolver o mercado para os novos produtos e não podia deixar de atender ao mercado atual com os produtos básicos, responsáveis, no início, por todo o faturamento da companhia. A participação de produtos diferenciados no faturamento da empresa começou a evoluir ano a ano. Há quatro anos, essa participação era nula. Passou para 2%, de 2% para 8% e em 2006 a empresa já conseguiu participação de 28%. Assim, o preço médio subiu paulatinamente. A meta para 2007 era atingir 35% de participação de produtos diferenciados.

A partir da formalização da nova estratégia, a Tecidos do Futuro definiu alguns objetivos prioritários, como:

a) gerar resultados suficientes para cobrir as despesas operacionais da empresa e deixá-la independente da ajuda financeira do grupo controlador e para obtenção de rentabilidade referência no setor;
b) desenvolver uma imagem de empresa voltada para a inovação, rompendo a imagem anterior associada à antiga empresa falida;
c) melhorar continuamente a qualidade dos produtos como forma de fidelização dos clientes;
d) modernizar o parque industrial com máquinas e equipamentos voltados para a produção de artigos diferenciados;
e) investir na capacitação e desenvolvimento dos empregados.

A escolha estratégica por produtos diferenciados não representou, na Tecidos do Futuro, uma ruptura com a busca do aumento de produtividade e redução nos custos de produção. A empresa reconhece que, mesmo atuando em um nicho de diferenciação, o preço continua sendo um fator importante. Além de intensificar a participação da empresa em produtos diferenciados, a Tecidos sabe que precisa aumentar a produtividade de seus ativos para redução dos custos de produção dos produtos básicos. Nessa direção, a empresa tem mantido investimentos constantes em modernização de suas máquinas e equipamentos. Em 2007, a empresa planejava comprar em torno de trinta teares para substituição de praticamente o dobro de máquinas em operação atualmente, justamente para aumento de produtividade, redução de custo e também aumento de qualidade. Esse investimento irá atender às necessidades da produção dos artigos básicos e dos

diferenciados. A renovação do parque continua como um dos objetivos principais da empresa. Entretanto, segundo a principal executiva da Tecidos do Futuro, esse setor se caracteriza pela dificuldade em elaborar um plano de investimento de longo prazo, pois a tecnologia muda rapidamente em razão das tendências do mercado, que também muda a uma velocidade alta. Os planos plurianuais de investimento, por isso, contemplam um horizonte de no máximo três anos.

Atualmente a empresa quer expandir o conceito de inovação, de diferenciação dentro do segmento têxtil e além, ou seja, a Tecidos quer confeccionar tecidos para a área de estofamentos, sofás, cortinas, sapatos. Dentro do segmento têxtil, a empresa irá atuar também no negócio de malharia. Os investimentos já foram realizados e será construída uma unidade de malharia em Pará de Minas e uma de acabamento em Belo Horizonte, aproveitando-se o parque industrial existente. O início das operações das novas unidades está previsto para o primeiro trimestre de 2008. Com isso a empresa espera aproveitar a base instalada e diversificar a linha de produtos, ficando mais robusta às oscilações de um mercado ou de outro. Além disso, a venda de um produto pode também alavancar a venda do outro. A área comercial e de desenvolvimento de produtos precisa, então, pesquisar novos nichos de mercado, suas demandas e quais novos produtos é possível produzir. A empresa passou também a desenvolver produtos exclusivos para determinados clientes, pois constatou que esses produtos garantiam uma maior rentabilidade. Diante disso, segundo o próprio depoimento do Coordenador Técnico do PAEX, a estratégia da Tecidos do Futuro aproxima-se também da intimidade com o cliente, uma vez que a empresa passa a desenvolver produtos pensando em suas aplicações para o cliente e em como tais produtos podem alavancar as vendas do cliente. Ou seja, é necessário se preocupar com o cliente do cliente.

No longo prazo, a empresa pretende expandir-se dentro da cadeia têxtil, para os níveis superiores dessa cadeia, ou seja, para a confecção como forma de melhorar sua posição dentro dessa cadeia. Uma possibilidade é a formação de parcerias com confecções, até mesmo fora do Brasil, para atingir o mercado americano e o europeu. A parceria com confecções é necessária porque o mercado americano passou a importar diretamente o produto acabado das confecções estrangeiras e não mais tecidos. Segundo um de seus executivos, a Tecidos, dependendo do sucesso dessas operações, pretende partir para o crescimento. Atualmente não faz parte dos planos da empresa esse crescimento em volume. É

um objetivo de longo prazo, a partir da consolidação dos resultados da empresa e melhor desenvolvimento de seus processos.

7.3.3 Estrutura

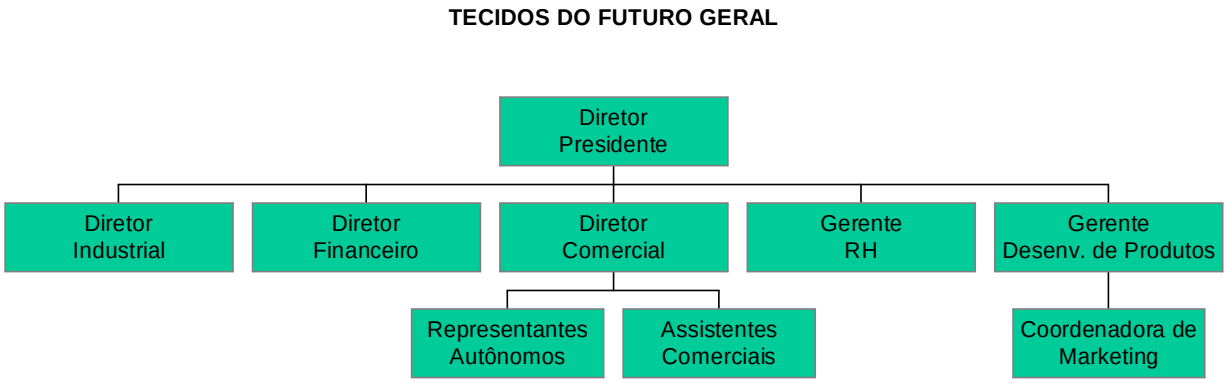

Figura 16: Organograma atual da Tecidos do Futuro
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas realizadas.

O organograma atual da Tecidos do Futuro é mostrado na Figura 16. Além do Diretor Presidente, a empresa é composta de mais três diretorias. A Diretoria Financeira, a Diretoria Industrial e a Diretoria Comercial. Ligadas diretamente ao Presidente, há também duas gerências, uma de RH e outra de *marketing* e Desenvolvimento de Produto.

A Diretoria Comercial é composta pelos representantes comerciais autônomos, distribuídos por todo o país e pela América Latina e pelos assistentes que administram os grupos de representantes comerciais de acordo com a região de atuação. Essa estrutura sofreu modificações a partir do novo posicionamento estratégico da Tecidos. Os novos produtos passariam a ser distribuídos principalmente em praças das regiões Sul e Sudeste em detrimento da região Nordeste. Houve assim a necessidade de revisão dos grupos de representantes comerciais autônomos, tanto no aspecto de distribuição geográfica quanto no aspecto do novo perfil desejado. Como conseqüência, alguns representantes foram substituídos por não acompanharem as novas orientações da empresa e outros foram acrescentados em praças em que a Tecidos não tinha participação. Um

exemplo dessas mudanças foi a cidade de São Paulo, onde foi necessário aumentar o número de representantes comerciais.

A Diretoria Comercial precisará se adequar para acomodar o negócio de malharia. Provavelmente deverá ser montada uma equipe específica para esse produto, pois, segundo um dos entrevistados, vender malhas é diferente de vender tecido plano.

TECIDOS DO FUTURO - DIRETORIA INDUSTRIAL

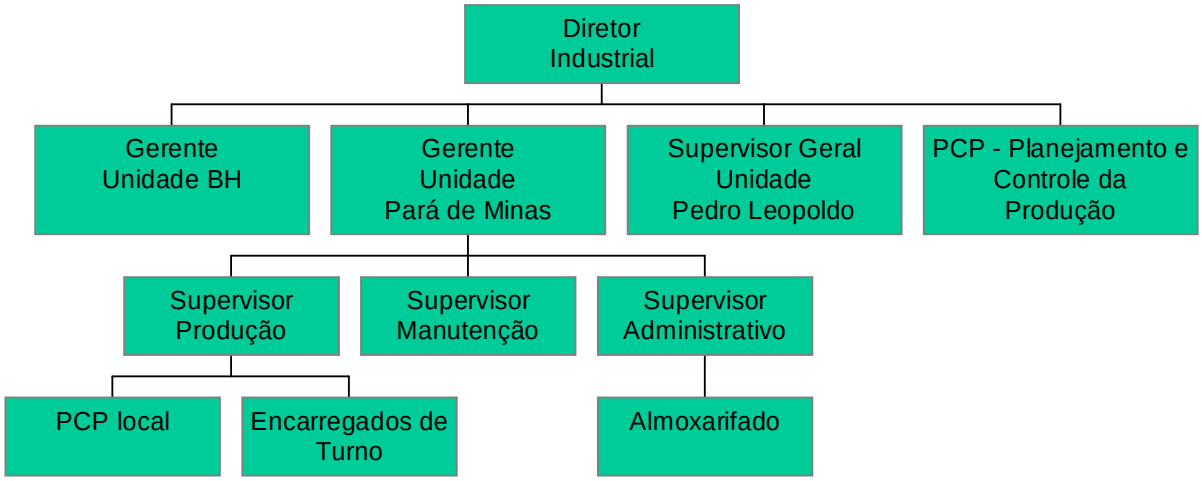

Figura 17: Organograma detalhado da Diretoria Industrial da Tecidos do Futuro
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas realizadas.

A Diretoria industrial, como o próprio nome indica, é responsável pelas operações industriais. A Tecidos do Futuro possui três unidades de produção: Pará de Minas e Pedro Leopoldo, de fiação e tecelagem; Belo Horizonte, de acabamento. A unidade de Pará de Minas responde por cerca de 80% da produção total de tecido cru da empresa. Cada unidade possui um gerente, com exceção da unidade de Pedro Leopoldo, que possui apenas um supervisor geral, por se tratar de uma unidade menor. Havia um gerente de produção em Pedro Leopoldo no passado. Porém a produção da fábrica foi reduzida em aproximadamente 60%, porque o que era produzido lá não tinha aceitação do mercado. Assim, a planta não mais suportava um gerente e sua estrutura passou a contar apenas com um supervisor geral reportando-se diretamente ao diretor. Dentro de cada unidade industrial, abaixo do gerente, há um supervisor de manutenção e um supervisor geral de produção. Abaixo do supervisor da manutenção encontram-se o líder de

manutenção com os mecânicos e eletricistas. Já abaixo do supervisor de produção há um líder de turma para cada turno de trabalho de oito horas. E cada turno é composto por operadores, auxiliares e ajudantes. O organograma da diretoria industrial é apresentado na Figura 17.

As unidades são divididas por linhas de fabricação. A fiação é composta pelas seguintes etapas:

a) preparação da fiação;

b) fiação grossa;

c) "*open end*" e anel;

d) abastecimento para a tecelagem.

Já a tecelagem é composta pelas etapas:

a) preparação da tecelagem;

b) tecelagem;

c) sala de pano cru;

d) remessa de tecido para o beneficiamento.

Finalmente, o beneficiamento é composto por:

a) preparação;

b) tinturaria;

c) estamparia;

d) acabamento.

Existem fluxos que são seguidos para cada tipo de produto, dependendo do que será produzido. Não há líderes por linha de produção. O líder responde por todo o processo e todos os fluxos. Além de toda essa estrutura, há também um supervisor de desenvolvimento, que trabalha olhando para novos produtos e dando suporte técnico para a área operacional. Esse supervisor tem a responsabilidade de desenvolver novos fornecedores e novos fluxos de processo. Finalmente, existe na empresa uma área de Planejamento e Controle da Produção (PCP), responsável pelo planejamento mensal da produção. Esse planejamento mensal é obtido a partir do desdobramento do plano anual de produção, discutido no final do ano anterior dentro do ciclo de planejamento estratégico. O plano anual de produção, por sua vez, está vinculado ao planejamento de vendas. Mensalmente, as áreas de produção e comercial revisam os planos de venda e de produção. O PCP transmite então o plano de produção para as unidades operacionais.

A estrutura da área industrial sofreu mudanças a partir do novo posicionamento estratégico. Anteriormente existia uma liderança de preparação, de tinturaria e estamparia e uma liderança de acabamento. Essas lideranças foram substituídas por uma supervisão geral e o auxiliar. O objetivo da mudança foi obter uma estrutura mais enxuta e ágil, através da qual os problemas pudessem ser resolvidos com maior velocidade. Nas unidades de fiação e tecelagem, havia uma supervisão para fiação que respondia por manutenção e produção. Havia também uma supervisão de tecelagem respondendo por manutenção e produção. Isso também foi alterado e passou-se a ter uma supervisão respondendo por toda a produção e outra respondendo por toda a manutenção da unidade. Havia, por exemplo, na unidade de Pará de Minas, vários supervisores de manutenção, para a parte elétrica, hidráulica, conservação, etc. Isso tudo foi unificado em uma única supervisão de manutenção. Ainda em Pará de Minas, havia uma área administrativa que cuidava do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e do departamento de pessoal local, reportando-se a Belo Horizonte, e havia uma outra área administrativa ligada à estrutura da unidade. Hoje tudo está inserido na estrutura da unidade. Essas mudanças, segundo os executivos das áreas industriais, reduziram o isolamento entre as áreas, permitiram definição de forma mais clara dos papéis e responsabilidades dentro das unidades industriais e aumentou também a colaboração entre as equipes, principalmente de manutenção. Ainda dentro do objetivo de obter maior agilidade na solução dos problemas de produção, a empresa começou a adotar um modelo multidisciplinar de manutenção, pelo qual um mesmo profissional passa a ser responsável pelas manutenções elétricas e mecânicas das máquinas. A empresa incentiva esse profissional a realizar outros cursos para se tornar mais versátil e atuar melhor nesse modelo.

A área de PCP também teve sua estrutura alterada a partir da nova realidade da empresa e com a adoção do sistema de monitoramento e controle do PAEX. Essa área passou a ter uma importância maior na geração dos relatórios de acompanhamento dos resultados. Mais indicadores foram elaborados e o PCP passou a ser responsável por definir a forma de medição de cada um dos indicadores, ou seja, essa área se voltou mais para a melhoria das medições e controle de produção.

Foi comentado pelo Gerente da Unidade de Pará de Minas que a autonomia das unidades também vem aumentando na Tecidos do Futuro. As áreas ainda precisam seguir as orientações e normas da matriz. Porém, dentro dessas orientações e com vistas às metas definidas pela diretoria industrial, as áreas têm mais autonomia para definir como alcançar essas metas, como, por exemplo, escolher as pessoas que serão contratadas.

Com a entrada da unidade de malharia, tanto em Pará de Minas quanto em Belo Horizonte, outras mudanças na estrutura da diretoria industrial poderão ser implementadas. Porém, até o momento, não foram tomadas decisões sobre esse tema.

TECIDOS DO FUTURO - DIRETORIA FINANCEIRA

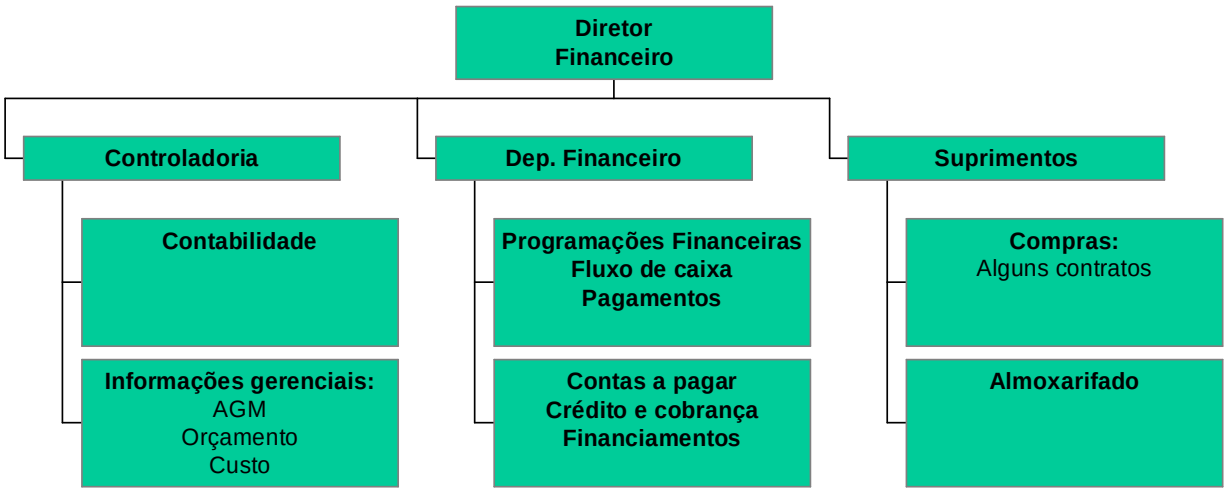

Figura 18: Organograma detalhado da Diretoria Financeira da Tecidos do Futuro
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas realizadas.

O organograma atual da Diretoria Financeira é apresentado na Figura 18. Esse organograma reflete mais as funções existentes do que propriamente cargos. É importante para se ter uma visão geral da área. Essa estrutura já é o resultado de mudanças implementadas após a chegada do novo diretor e que coincidiu com o momento de mudança estratégica da empresa. A reestruturação foi necessária porque a empresa não possuía um sistema adequado de acompanhamento de resultados e as funções não eram bem definidas ou organizadas. Não havia um orçamento estruturado e nem ferramentas para acompanhá-lo. A empresa não conseguia comparar o desempenho de um dado mês com os valores planejados no

início do ano. E as informações que surgiam não tinham a confiabilidade necessária. Para iniciar um processo mínimo de acompanhamento, os resultados dos três meses seguintes eram comparados com os resultados dos três meses anteriores. A partir de 2003 e também com a entrada da empresa no PAEX, foi possível elaborar melhor um orçamento e acompanhá-lo adequadamente.

TECIDOS DO FUTURO - GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

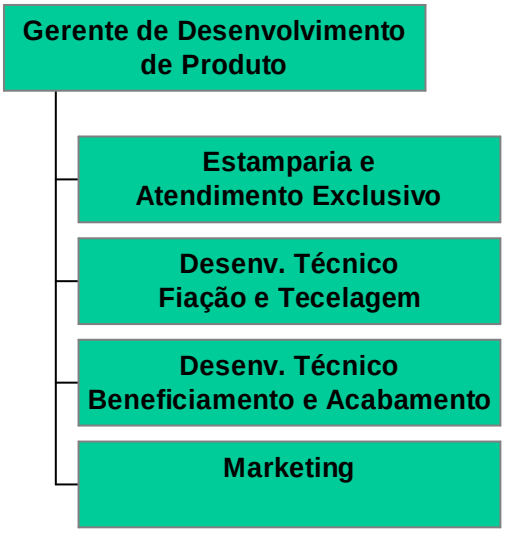

Figura 19: Organograma detalhado da Gerência de Desenvolvimento de Produto da Tecidos do Futuro
Fonte: elaborado pelo autor da dissertação a partir das entrevistas realizadas

A Gerência de Desenvolvimento de Produtos é responsável pelos lançamentos de novos produtos. Essa área desenvolve as estampas novas, as novas bases de tecidos e os novos acabamentos. O mostruário da empresa para os representantes, o *portifolio* de produtos, tudo fica a cargo da área de desenvolvimento de produtos. Essa gerência é responsável pela área de estamparia e de desenvolvimento dos produtos exclusivos, pelo desenvolvimento técnico da fiação e da tecelagem, pelo desenvolvimento técnico do beneficiamento e do acabamento, além da área de *marketing*. O organograma atual dessa gerência pode ser visualizado na Figura 19. As equipes de desenvolvimento técnico estão ligadas hierarquicamente à Diretoria Industrial e tecnicamente a essa gerência. Essa estrutura matricial permite uma maior integração entre essas duas áreas, permitindo

que os produtos sejam desenvolvidos sem prejudicar os processos industriais e levando em consideração suas restrições, ao mesmo tempo em que facilita a divulgação e o treinamento na fabricação dos novos produtos. O Marketing da Tecidos não está ligado à Diretoria Comercial, embora se relacione constantemente com ela. A área de *marketing* coordena todo o trabalho de comunicação da Tecidos interna e externa É responsável por atividades de pesquisas de mercado, lançamento e apresentação de novos produtos, eventos de divulgação e atendimento personalizado aos clientes. O Marketing conta com o apoio de uma agência de comunicação externa, que é responsável pelo conteúdo do *site* da empresa, e na comunicação interna organiza, junto com a área de RH, algumas iniciativas como o jornal *Noticiando*. O Marketing da Tecidos também é responsável pelo fornecimento de *releases* para a imprensa, através de matérias de lançamentos de produtos e de outras notícias ou novidades, como a participação em feiras e a aquisição de novos equipamentos. A empresa, através da área de *marketing*, também utiliza os serviços de uma assessoria de imprensa. Também são responsabilidades do Marketing os anúncios direcionados para a cadeia têxtil. Não se tratam de anúncios em veículos de massa, como televisão e *outdoors*, mas sim de anúncios em revistas especializadas, voltadas para as confecções, o público principal da Tecidos do Futuro. O Marketing organiza a participação da empresa nas diversas feiras ao longo do país e também no exterior, além de organizar os eventos internos junto com o RH, como festas comemorativas. O Marketing também faz parte da equipe de implantação da Intranet na Tecidos.

A Gerência de Desenvolvimento de Produto e Marketing também sofreu grandes mudanças com a nova estratégia da empresa. Essa área passou a ser crítica dentro da nova estratégia da Tecidos e, por isso, mais valorizada. Segundo a Coordenadora de Marketing da Tecidos do Futuro, o setor de desenvolvimento de produtos necessitou se adaptar à nova realidade de produtos diferenciados. Sempre que um produto exclusivo é desenvolvido, lançado e aceito no mercado, a empresa consegue obter maiores margens. Porém esse setor precisa desenvolver, sempre, produtos novos e exclusivos, pois rapidamente os produtos recém-lançados são copiados pela concorrência e deixam de ser exclusivos, reduzindo suas margens. Os resultados da empresa passaram a depender muito do trabalho dessa gerência. Dessa forma, segundo a Coordenadora de Marketing, a agilidade nos trabalhos passa a ser uma característica fundamental desse setor.

Anteriormente, a área de desenvolvimento de produto contemplava apenas um departamento de criação, com atuação muito limitada, e não existia um setor de *marketing* formalizado. Todas as atividades eram desvinculadas da área industrial e da área comercial. Com a nova estratégia, formalizou-se a Gerência de Desenvolvimento de Produtos e Marketing, com a estrutura apresentada na Figura19. Essa gerência passou a se integrar com as áreas industrial e comercial. Na área industrial, conforme já informado, foi criada uma estrutura matricial para facilitar o processo de desenvolvimento de novos produtos e para melhorar a disseminação e o treinamento na fabricação dos novos produtos. Na área comercial, essa integração se deu através da definição em conjunto das estratégias e cronograma de lançamento de novos produtos, de ações de *marketing* com o cliente, como atendimento personalizado e verificação da qualidade do atendimento e do acompanhamento conjunto da rentabilidade dos novos produtos. Os representantes comerciais também passaram a receber treinamentos técnicos da área de desenvolvimento de produto. Uma maior agilidade no lançamento de novos produtos foi obtida com a introdução da metodologia de desenvolvimento de produtos, a ser discutida na próxima seção.

Quanto ao *marketing*, a empresa precisava dar mais destaque a seus produtos, uma vez que o tipo de cliente havia mudado. Com a escolha da empresa pela estratégia de diferenciação de produtos, o novo tipo de cliente passa a ser muito mais exigente que o anterior. A área de *marketing*, dessa forma, passa a ter uma atuação mais agressiva na apresentação e divulgação dos produtos. A empresa passou a trabalhar com uma agência externa de comunicação como forma de profissionalizar mais esse setor. O maior destaque dado aos produtos iniciou-se por seu mostruário. O mostruário anterior era muito simples, caseiro, impresso internamente, não compatível com o novo posicionamento da empresa. A Tecidos, através de sua área de *marketing*, passou a investir mais em seu mostruário, passou a desenvolver trabalhos em faculdades de moda, através de palestras e apresentações da empresa. Esse programa recebeu o nome de Tecidos Pró-Designer[58]. Foi criado o vídeo institucional para apresentação nos diversos eventos de participação da Tecidos, aumentou-se a participação da empresa em eventos regionais, em feiras, passou-se a divulgar mais a empresa tanto externa quanto

[58] Na realidade, o nome do programa foi alterado para preservar o nome da empresa.

internamente, através do Jornal *Noticiando* e também através dos quadros de aviso. Está em construção um local de lazer dentro da Tecidos do Futuro, no qual será criado um espaço para um *showroom* para que os funcionários conheçam mais o que é feito com os tecidos produzidos na empresa. Nesse espaço de lazer ficarão também expostos todos os materiais de comunicação da empresa com o mercado. Como empresa fornecedora de produtos de maior valor agregado, era necessário associar a Tecidos do Futuro com inovação, criatividade. Uma das ações tomadas pela área de *marketing* foi a mudança de sua identidade visual. Através de um trabalho realizado em conjunto com a FDC, no qual foi avaliado o futuro da marca da Tecidos do Futuro, foi construída a pirâmide da marca, constatando-se que ela precisava evoluir. Todos os funcionários receberam um crachá novo com a missão da empresa no verso e os cartões de visita passaram a ser produzidos em diversas cores, dependendo do setor do funcionário.

A Gerência de RH é composta pelas áreas de departamento de pessoal, treinamentos, recrutamento e seleção, medicina e segurança do trabalho, além do serviço social. Inicialmente a área de RH contemplava apenas as atividades de departamento de pessoal e após as mudanças no posicionamento da empresa, chegou-se à conclusão de que seria necessário criar uma gerência plena de RH, voltada para o desenvolvimento do empregado, com as novas áreas listadas acima.

7.3.4 Processos

A partir da mudança estratégica, a empresa começou a adequar seus processos. Foram desenhados novos processos para o desenvolvimento de produtos. A área de desenvolvimento de produtos precisava lançar artigos inovadores e com a agilidade necessária, para garantir preços de venda superiores, melhorando a rentabilidade da Tecidos. Essa área deixa de pensar apenas em pesquisas de novas cores e estampas e passa a dar um enfoque completo em produtos que irão atrair o consumidor e nas aplicações dos produtos no cliente. Pesquisas sobre as necessidades do cliente e do consumidor final passam a ser fundamentais para o trabalho dessa área. A área de desenvolvimento de produtos

passou a negociar e a interagir mais com a área comercial e com a área de produção, pois o desenvolvimento de determinados produtos, como os de fornecimento exclusivo (chamado desenvolvimento exclusivo), implicava impactos em cada uma dessas áreas, como, por exemplo, maior dificuldade nas vendas pela necessidade de maior preparo dos representantes comerciais e maior restrição na produção. Assim, equipes compostas por membros de diversas áreas foram formadas e passaram a atuar em conjunto nesse processo.

Outra mudança significativa no processo de desenvolvimento de produtos foi a introdução de uma nova metodologia de lançamento de produtos já adotada na indústria automotiva, chamada Stage Gate[59]. Anteriormente, o processo de desenvolvimento de produto na unidade de Fiação e Tecelagem era informal e desconectado da unidade de Beneficiamento. Os pedidos de um novo produto não eram centralizados e a solicitação de novos desenvolvimentos era feita de forma aleatória, pelas diversas áreas da empresa e para diferentes departamentos. Não se registravam as solicitações feitas nem o que ocorria nos desenvolvimentos, o que dificultava a análise dos problemas ocorridos. O resultado era um baixo índice de aprovação com alto grau de retrabalho, custo incompatível, perda de tempo e desgaste entre as equipes e os clientes. Adotou-se, assim, uma nova metodologia que prevê a adoção de portões[60], que são momentos de avaliação das etapas de desenvolvimento. Reúne-se um comitê composto de pessoas de diversas áreas da organização que define, segundo critérios bem claros, se um determinado desenvolvimento seguirá adiante ou não. Essa metodologia evita que o desenvolvimento de um produto chegue até sua etapa final para somente aí ser considerado inviável, o que poderia ocorrer muito antes, reduzindo os custos e evitando desperdício de tempo. Essa nova metodologia começou a ser aplicada em 2005. Todo o processo de desenvolvimento de um produto foi formalizado, padronizado e passou a ser registrado, começando pela concepção do novo produto. Todo projeto passa a ser aberto em formulário específico e sua condução segue critérios preestabelecidos, como é o caso das pesquisas de mercado para validar uma determinada idéia e dos procedimentos relacionados aos portões de avaliação e tomada de decisão. Essa melhor organização permitiu que a Tecidos do Futuro passasse a trabalhar com calendários de lançamentos de produtos, sendo

[59] Estágios de ponto de decisão ou estágios de portões (tradução nossa).
[60] Do original *gates.*.

possível conhecer quais são os produtos que estão na linha de lançamento, quantas construções novas de tecidos e quantas coleções de estampados serão lançadas no próximo ano.

A decisão de partir para produtos de maior valor agregado afetou significativamente também os processos produtivos. Antes se tinha uma produção com pouca mudança, poucos *setups* [61] devido à menor variabilidade de produtos. Com a mudança estratégica, passou-se para a produção de mais peças e em menor quantidade. Tal mudança implicou menor produtividade e maior dificuldade de controle de qualidade, resultando na necessidade de redesenho desses processos, para minimizar as perdas em produtividade e qualidade, principalmente porque a empresa não dispunha de máquinas e equipamentos adequados, que geram, a cada novo *setup*, menor quantidade de perda de material e menor quantidade de material de segunda qualidade. Material de segunda qualidade não necessariamente representa qualidade ruim. Pode tratar-se de material fora de alguns padrões, o que impede que o confeccionista obtenha a maior quantidade possível de peças desse material, reduzindo sua capacidade de produção. Para melhorar ainda mais a eficiência dos processos produtivos, há planos de se contratar uma consultoria para realizar um trabalho de excelência operacional.

A produção e a venda de artigos diferenciados exigiu maior comunicação entre as áreas de produção, comercial e financeira. Anteriormente, como eram vendidas grandes quantidades de poucos produtos, a necessidade de comunicação era menor. Com a mudança começaram a surgir atritos entre as áreas. Muitas vezes a área industrial montava um plano de produção e tinha que alterar esse plano em razão de vendas de outros produtos. Outras vezes a área comercial fechava a venda de um artigo ainda não lançado. Entretanto não foram revisados, nos níveis intermediários da empresa, os processos de integração ou processos laterais para consolidar o planejamento da produção a partir do plano de vendas, principalmente quando são necessários ajustes. Assim, em alguns momentos, não se sabe o motivo do não atendimento de um determinado pedido de venda. Essa interface é feita pelo PCP, que pertence à Diretoria Industrial, e os assuntos são discutidos principalmente entre os diretores. Outro ponto de atrito que existia era entre a área comercial e a área financeira. A primeira fazia o controle por vendas e a última por

[61] Termo em inglês que representa a fase de ajuste na configuração de uma máquina para um novo produto.

faturamento. Muitas vezes os números não batiam e não se sabia com exatidão os motivos. E os motivos podiam ser a falta de concessão de crédito pela área financeira; a venda de produtos que a área industrial não tinha condições de produzir; o volume de produção inferior devido a falhas no processo produtivo. Além disso, uma venda em um determinado mês não significa faturamento dentro desse mês, pois há prazos, parcelamentos, etc. Sem um controle adequado envolvendo vendas, produção e faturamento, associando os desvios aos motivos corretos, ficava impossível ver com clareza o desempenho da empresa. Segundo o Diretor Financeiro da Tecidos, a área comercial precisava fazer um controle melhor de faturamento, em vez de acompanhar somente as vendas. Para melhor acompanhar o que ocorre entre a venda e a produção, a Tecidos do Futuro passará a controlar as vendas planejadas e realizadas, a produção planejada e realizada, além do faturamento planejado e realizado. Os desvios deverão ser justificados entre as três áreas.

Segundo a principal executiva da empresa, também a área de crédito não estava preparada para dar crédito para o novo tipo de cliente que surgia. Isso se deveu principalmente porque aumentou a quantidade de clientes. Inicialmente se vendiam poucos produtos em grandes quantidades para uma pequena quantidade de clientes. Hoje se vendem poucas quantidades para vários clientes. A área financeira tem de estar mais preparada para analisar a situação dos diversos clientes e decidir pela concessão de crédito ou não. Segundo o Diretor Financeiro da Tecidos do Futuro, a estrutura para análise de crédito é pequena e uma maior agilidade nesse processo pode ser conseguida reunindo-se a maior quantidade possível de informações sobre o cliente, e quem pode fazer isto bem é o representante comercial, que tem contato direto com ele. Assim, é preciso orientar os representantes para desempenhar esse papel. Mas, segundo o Diretor Financeiro, atualmente a empresa está até mais liberal na concessão de crédito.

Segundo o professor da FDC que acompanhava a Tecidos do Futuro no programa da PAEX, houve uma grande mudança também nos processos de suprimentos, principalmente os relacionados com compras e com estoque. Foi introduzido na empresa o processo de compras compartilhadas, através de leilão, gerando economias significativas para a empresa. Nos almoxarifados, constatou-se que várias peças de valor elevado estavam no estoque há muito tempo e mesmo assim a empresa continuava comprando peças novas. O valor imobilizado sem

saída do estoque era muito alto. Um forte trabalho de redução de estoques foi realizado nos almoxarifados com a utilização de algumas metodologias como as curvas ABC.

Na área comercial, foi criada uma ferramenta de otimização de força de vendas, através da qual o representante não utiliza mais talão de pedido e sim um *Pocket PC (Personal Computer)*[62]. Essa ação foi tomada junto aos representantes comerciais com o objetivo de facilitar a tarefa de demonstração dos produtos e dar mais agilidade ao processo de venda. Com esse equipamento é possível acessar uma base de dados da empresa e registrar o pedido *on-line*, remotamente. Além disso, pode-se visualizar cores, tipos de produtos, estampas, relação de clientes. Para motivar e direcionar todos os representantes para a utilização da ferramenta, o critério de participação na campanha *Assegurando as Vendas* contemplou o envio dos pedidos de venda por esse sistema eletrônico, ou via *Pocket PC* ou via simulador do sistema em computadores normais. Essa ferramenta já está em utilização há três anos. De 10% de aceitação no início passou-se para 85% de envio de pedidos por *Pocket PC*. O objetivo final é dar aos representantes todas as informações e orientações possíveis para que eles façam a melhor venda, como, por exemplo, possibilitar a montagem de agenda de visitas, a consulta do limite de crédito do cliente, possibilitar verificar se ele tem duplicata aberta, possibilitar que o representante auxilie na cobrança, entre outras coisas. Em suma é uma ferramenta para aumento da produtividade dos representantes, e para que eles auxiliem a Tecidos em outros aspectos além da própria venda.

A partir da consolidação e formalização da opção estratégica pela diferenciação, ocorrida de 2002 para 2003, a Tecidos do Futuro tomou algumas medidas para comunicar e disseminar a nova estratégia interna e externamente e também para a implementação da nova estratégia. Isto foi feito através da elaboração e da revisão dos processos de gestão. A primeira iniciativa nesse sentido foi a elaboração de um Plano de Negócio (*Business Plan*), pelo qual as metas internas foram reavaliadas e revisadas. Os ciclos de planejamento estratégico voltaram a acontecer anualmente e um novo sistema de acompanhamento e controle foi desenhado, já com a entrada da Tecidos do Futuro no programa PAEX, que permitiu que a empresa tivesse acesso aos conceitos e às ferramentas

[62] Computador pessoal de bolso

estratégicas e de gestão. Foi mencionada pelos executivos da Tecidos a importância da troca de experiências de seus profissionais com os de outras empresas e da participação dos professores da FDC, com a experiência teórica e prática, em todo esse processo de mudança da empresa. Essa melhor organização dos processos de gestão permitiu a estruturação do pensamento estratégico, permitiu que as idéias e percepções dos líderes sobre a empresa pudessem ser traduzidas e organizadas, facilitando a divulgação da mudança para o mercado e a adoção das ações de desdobramento da estratégia.

Com as novas técnicas de gerenciamento, a empresa passou a refinar sua estratégia através dos ciclos de planejamento estratégico, desdobrar as diretrizes estratégias em objetivos para os anos seguintes, definir indicadores e metas associados a seus objetivos para monitoramento e controle e finalmente elaborar ações para se atingir as metas e, como conseqüência, garantir o alcance desses objetivos. Essas etapas dos sistemas de acompanhamento e controle serão apresentadas com mais detalhes a seguir. As ações elaboradas pela Tecidos do Futuro para suportar o novo posicionamento da empresa e para alcançar as metas pretendidas serão apresentadas no capítulo Recursos.

7.3.4.1 Planejamento estratégico

A volta do planejamento estratégico também foi uma ação tomada para melhor comunicação do novo posicionamento sobre as lideranças da empresa. O primeiro ciclo começou a se desenvolver ao final de 2002 para o ano 2003, no qual foram revisados a missão, a visão e os valores da empresa. No ciclo de planejamento estratégico são definidos os objetivos e metas da empresa, além do orçamento para o ano seguinte. Nesse processo há pouca interferência do grupo controlador, o grupo VDL. A única premissa colocada pelo grupo e que não tem sido atendida nos últimos dois anos, é que a Tecidos do Futuro seja independente financeiramente do grupo. Dessa forma, na definição dos objetivos, há uma preocupação muito grande com o fluxo de caixa e é necessário ajustar o ciclo financeiro à nova realidade da empresa. Para atender a esse objetivo, é preciso

aumentar a rentabilidade da empresa, que pode ser atingida pelo aumento do preço dos produtos ou pela redução de custos. Outra forma para a melhoria do fluxo de caixa é através da redução no prazo de faturamento das vendas e aumento no prazo das compras de matérias-primas. Estabelecida essa premissa da independência financeira, os gestores da Tecidos do Futuro têm autonomia completa para definir como eles atingirão esse objetivo e os demais objetivos da empresa.

O ciclo de planejamento estratégico inicia-se na Tecidos do Futuro entre setembro e outubro. Até o planejamento de 2006, o processo envolvia apenas os principais gestores da empresa e a alta direção. A partir de 2007, o ciclo foi iniciado com os gestores e sua respectiva equipe, analisando os pontos fortes e os pontos fracos de cada área, definindo seus indicadores de desempenho ou itens de controle, propondo metas e bases orçamentárias para discussão na etapa de consolidação com a diretoria. A área de produção, por exemplo, passa a definir em conjunto o plano de produção, pois os funcionários dessas áreas têm conhecimento do que é um volume de produção possível ou não.

No ciclo de orçamento e planejamento estratégico também é definido o plano de produção para o ano seguinte. Inicialmente a área comercial levanta o histórico de vendas e de clientes, analisa as oportunidades de negócio, montando o que ela acredita ser o plano de vendas para o próximo ano. Em cima desse plano de vendas, a área industrial realiza o que é chamado de “carga da fábrica”, ou seja, efetua uma simulação para identificação de gargalos e das condições para o equilíbrio das linhas de produção. Define-se aí o plano de produção com o levantamento dos insumos necessários. Isso é discutido e acordado dentro da diretoria industrial. Esse acerto é passado depois para a área financeira, com os custos de matéria-prima, insumos e gastos operacionais. A área financeira calcula os custos de produção. O plano contendo a receita de venda e os custos de produção é então apresentado aos acionistas para aprovação do orçamento do ano seguinte.

Na etapa de consolidação com a diretoria, além da definição das metas, são analisados os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças às quais a empresa está exposta. O planejamento estratégico para 2007 iniciou-se em outubro de 2006 e, em novembro, foi feita a consolidação junto com a diretoria. O orçamento foi elaborado em paralelo e, em dezembro, a empresa reuniu-se com os sócios para a apresentação final, em que foram mostrados os resultados

alcançados em 2006, com o orçamento e as metas de faturamento, fluxo de caixa e resultado econômico para 2007. Também foram apresentados o cenário de competição atual, a situação do parque industrial, os níveis de produção e o preço médio, além dos investimentos previstos para 2007. Os sócios, dessa forma, aprovam ou não os números apresentados e, para 2007, o planejamento estratégico foi aprovado, embora tenham ocorrido restrições em alguns investimentos que ficaram condicionados aos resultados que a empresa teria no primeiro trimestre. Em 2006, por exemplo, foram solicitadas alterações nos números apresentados. Em 2007, com o objetivo de facilitar a divulgação e a disseminação dos resultados do planejamento estratégico, houve o envolvimento de um número maior de profissionais na etapa de consolidação e oficialização. Se anteriormente o processo envolvia em torno de nove profissionais da empresa, agora entre vinte e cinco a trinta pessoas passaram a ser envolvidas.

Uma novidade no ciclo de planejamento estratégico de 2007, também com o intuito de melhorar a divulgação, disseminação e assimilação do planejamento estratégico dentro da empresa, foi o evento *Prosperar Tecidos*[63], iniciado no ano passado, em fevereiro de 2006, e realizado em 2007, no mês de janeiro, no qual foram reunidos em torno de 10% dos funcionários da empresa, abrangendo as três unidades e com a participação de todas as etapas da cadeia de valor da organização: a área industrial, *marketing* e desenvolvimento de produto, meio ambiente, área comercial, área financeira e recursos humanos. Todas as pessoas das áreas de apoio participaram, bem como os supervisores e alguns outros profissionais da área de produção. *No Prosperar Tecidos* apresenta-se o planejamento estratégico para o novo ano e as pessoas têm a oportunidade de entender melhor os novos rumos e objetivos da empresa. Segundo a principal executiva da Tecidos, como em 2007 cada área já tinha discutido internamente seus aspectos estratégicos e como o evento já fora realizado também em 2006, ficou mais fácil assimilar o que foi apresentado.

[63] O nome do evento foi alterado para preservar o nome da empresa.

7.3.4.2 ***Indicadores e metas***

A mudança estratégica, combinada com o desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas de gerenciamento, fez com que a Tecidos do Futuro redefinisse seus indicadores. Todos os indicadores são acompanhados e os desvios em relação à meta são tratados com as ferramentas da qualidade, como os cinco porquês e o diagrama de Ishikawa. Alguns indicadores envolvem mais de uma área da empresa e são considerados gerais, como o volume de vendas, o faturamento da empresa e a participação de mercado. Outros são mais específicos a uma dada área e são gerados a partir de desdobramentos dos indicadores principais. As metas para os indicadores têm sido traçadas com um horizonte de apenas 01 ano, pois, segundo a direção da empresa, o ambiente de competição não está permitindo o estabelecimento de planos de mais longo prazo. Embora a empresa saiba aonde quer chegar, ela ainda não consegue traduzir essa visão de forma tão precisa em números. Entretanto ações para alcance dos objetivos de longo prazo são planejadas com um horizonte maior que 01 ano.

Apresentam-se, a seguir, os diversos indicadores da Tecidos do Futuro, relacionados a suas respectivas áreas.

a) Área Comercial

Foi criado um indicador para monitorar as vendas dos produtos diferenciados em relação aos produtos básicos, que é o percentual do faturamento da empresa representado pelos produtos diferenciados. Isso ocorreu porque a opção pela produção de artigos diferenciados não significou uma ruptura na produção de artigos de menor valor agregado. Houve, sim, uma mudança gradativa no *mix* de produtos, cada vez mais composto de peças com maior qualidade. A meta estabelecida para 2007 de participação de produtos diferenciados no *mix* de vendas da Tecidos foi de 35%. Essa meta foi definida para os representantes comerciais autônomos. Outro indicador associado à área comercial e cuja meta de redução foi estabelecida também para os representantes comerciais é o de prazo de pagamento, para adequação do fluxo de caixa, que é um dos objetivos da empresa, ou seja, ser independente financeiramente do grupo controlador.

Outros indicadores da área comercial são: faturamento, rentabilidade, preço médio, entrada de pedidos, participação em peças, pontualidade na entrega, quantidades de faturamentos parciais, percentual de pedidos atendidos, índice de recuperação de pedidos e pedidos enviados à empresa por meio eletrônico.

b) Área de produção

O principal indicador da área de produção é o volume de produção, que é desmembrado por unidade, por turno, por linha de produção e por produto. O indicador de volume de produção é, por sua vez, desmembrado em seus componentes, que são produtividade, disponibilidade e utilização dos equipamentos. Junto com o indicador de volume acompanha-se também o custo de produção. Finalmente há os indicadores de qualidade, entre os quais citam-se: o número de não conformidades, o percentual de peças de primeira qualidade e de segunda qualidade, a quantidade de retrabalhos, a quantidade de problemas de manchas e problemas de qualidade devido ao desencaixe do desenho na estamparia.

Dentro da produção há ainda os indicadores de manutenção, como o tempo de indisponibilidade das máquinas por manutenção corretiva e tempo de manutenção preventiva acima do programado, bem como indicadores de estoque como o valor estocado nos almoxarifados.

c) Área financeira

A área financeira consolida os indicadores que representam o resultado econômico da empresa. Os indicadores acompanhados são a receita bruta, EBITDA, a margem, além de outros indicadores financeiros. Um indicador cuja responsabilidade direta é da área financeira é o percentual de concessão de crédito.

d) Área de RH

Alguns indicadores específicos da área de RH são os relacionados com a segurança e medicina do trabalho, como taxa de absenteísmo e taxa de freqüência e gravidade de acidentes do trabalho. Outro indicador dessa área é a rotatividade de pessoal[64].

---

[64] Conhecido pelo termo inglês *turnover*.

Uma alteração ao que ocorria anteriormente foi a definição, para a área de RH, de alguns indicadores associados à produção, como o número de falhas funcionais, geradas pelos empregados, na manutenção e na operação, o qual implicou perda de produção, em maior número de peças de segunda qualidade ou em maior indisponibilidade de equipamentos. Essa mudança foi realizada porque, segundo a empresa, a área de RH pode influenciar os resultados através de treinamentos técnicos e comportamentais, bem como através de metodologias para maior eficiência nas atividades.

e) Área de desenvolvimento de produtos e *marketing*

Os indicadores definidos para a área de desenvolvimento de produtos são: tempo e custo do desenvolvimento de produtos, índice de qualidade dos produtos, rentabilidade dos novos produtos e dos desenvolvimentos, além da taxa de aprovação dos desenvolvimentos exclusivos. Outra meta definida para a área de desenvolvimento de produtos é a execução do projeto *Interage na Lavanderia* junto com a área comercial. Esse projeto será detalhado mais a frente.

A área de *marketing* tem atividades associadas ao *marketing* externo e ao interno. Externamente, um indicador dessa área é a associação, pelos clientes, da imagem da Tecidos do Futuro com inovação, com moda e com produtos de melhor qualidade. Internamente, tem-se a qualidade da comunicação interna percebida pelos empregados. A meta estabelecida para 2007 é aumentar o índice de satisfação de 75% para 80%, que será medido através da pesquisa de clima organizacional. É possível citar também como indicador interno a percepção de qualidade dos produtos da Tecidos pelos empregados. E a meta da área de desenvolvimento de produtos para 2007 é aumentar esse índice de satisfação de 60% para 80%.

7.3.4.3 Monitoramento e controle

A partir da elaboração do plano estratégico para um determinado ano, com identificação dos objetivos e das metas da empresa, inicia-se a fase de execução desse plano. Dentro do novo sistema de acompanhamento e controle da Tecidos do Futuro, desenhado dentro do programa PAEX, inicia-se também, com a execução do plano, o momento de acompanhamento dos indicadores para alcance das metas e tratamento dos desvios. Esse processo se dá através de várias ferramentas e procedimentos, sendo a principal delas o BSC, introduzida pela FDC, através do Programa PAEX. Através dessa ferramenta e a partir do planejamento estratégico, são definidos as premissas ou parâmetros de desempenho que gerarão os resultados planejados pela empresa. Essas premissas passam a ser acompanhadas através de indicadores. Em seguida há a elaboração do orçamento, que é a transformação das metas em números. A partir de toda essa fase de planejamento, são feitos os acompanhamentos mensais dos indicadores.

Para o processo de monitoramento e controle é feito o planejamento e a programação da produção para o próximo mês, a partir de desdobramento do plano de produção anual. Mensalmente são realizados ajustes no plano de acordo com a demanda real do mercado. No dia 20 do mês anterior são redefinidas as metas de produção para o mês seguinte. Essas metas são discutidas com as gerências da unidade, que discutem com seus funcionários. Em seguida, a área de Planejamento e Controle da Produção, PCP, define as metas de produção por dia, desdobrando essas metas por turno, por fluxo de produção e por equipamento. A partir da programação desdobrada por dia, cada turma ou líder recebe uma ficha com todas as informações do turno. Tem-se toda a seqüência de produção e de operações das máquinas, ou seja, o que deve ser preparado, quais são as bases, tinturarias e estampas que serão utilizadas, o que deve ir ao acabamento, etc. Uma vez de posse das informações da programação e a partir dos resultados da produção, os operadores registram os eventos de execução da produção, ou seja, se ocorreu algum problema, se parou alguma máquina, se faltou insumo ou se tudo transcorreu conforme programado. Todas essas informações são registradas através do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) para a indústria têxtil, fornecido pela empresa Operacional Têxtil.

Outro procedimento de monitoramento e controle são as reuniões periódicas. As metas de produção, embora sejam consolidadas diariamente, são acompanhadas semanalmente pela Diretoria Industrial para avaliação crítica, através de reuniões com os gerentes das unidades e suas equipes, nas quais se discutem os desvios em relação ao plano da produção, o desempenho da manutenção e, se necessário, é elaborado um plano de ação para correção dos problemas. Em cada unidade, porém, o acompanhamento é feito diariamente através de uma reunião formal. Mensalmente é feita a reunião de fechamento da produção do Diretor Industrial com os gerentes de unidade, similar às reuniões semanais. Essa reunião mensal serve de preparação da área industrial para as Avaliações Gerenciais Mensais (AGMs), nas quais os resultados consolidados são apresentados para a alta direção, juntamente com os planos de ação em caso de desvios. Nas AGMs são discutidos os resultados da empresa juntamente com um profissional da FDC que acompanha o programa PAEX. Essas reuniões são utilizadas também para se fazer uma associação das atividades operacionais e táticas da empresa com as diretrizes estratégicas. A AGM é utilizada também para se fazer revisões no planejamento estratégico, se necessário.

Outro acompanhamento realizado através das reuniões periódicas é o atendimento da produção ao plano de vendas ou atendimento da carteira de clientes, que ocorre quinzenalmente. Muitas vezes o PCP precisa fazer alterações no plano de produção do mês devido a algum evento inesperado, como indisponibilidade de alguma máquina ou insumo. A alteração no programa do mês é então passada para a área comercial. Dependendo da situação, redefine-se o regime de trabalho, especialmente para datas excepcionais como feriados.

Uma importante ferramenta utilizada para acompanhamento e controle das metas são os painéis de bordo. Esses painéis apresentam todos os indicadores de desempenho da empresa, organizados por área, e junto a cada indicador é possível verificar a meta anual e mensal e os resultados mês a mês. Se o resultado acumulado até o último mês está dentro da meta, um farol verde indica essa situação de alcance da meta. Caso contrário é utilizado um farol vermelho para mostrar a todos que o resultado de um dado indicador não está sendo atingido.

Dentro do aspecto de monitoramento e controle dos resultados dos processos da Tecidos do Futuro, é importante destacar a utilização das ferramentas da Qualidade para tratamento dos desvios. Conforme já informado, os resultados são

acompanhados através de painéis de bordo e reuniões de análise crítica, nos quais os desvios são identificados e planos de ação são criados. A principal ferramenta para tratamento dos desvios é o PDCA. Segundo os executivos da Tecidos, hoje a ferramenta do PDCA já está difundida na empresa. Na área de produção, por exemplo, são levantados regularmente os cinco maiores problemas da produção ou da qualidade. Esses problemas são então tratados por esa ferramenta e os indicadores associados às ações geradas ficam disponíveis nos painéis de bordo.

7.3.5 Pessoas

A partir da formalização da escolha estratégica pela diferenciação começou a ficar clara a necessidade de mudanças internas na empresa, para converter a filosofia anterior centrada na produção de peças de baixa qualidade e sem a preocupação com a melhoria contínua para uma atitude totalmente voltada para a qualidade dos produtos e para os resultados da empresa. E grande parte desse esforço deveria ser direcionada para as pessoas, para as mudanças no comportamento, começando pelos líderes, pelos representantes comerciais e espalhando-se por todos na organização. Isso porque significativa parte dos funcionários da empresa era oriunda da antiga empresa falida e, segundo os executivos da Tecidos do Futuro, existia uma cultura forte de produção de peça sem uma preocupação maior com a qualidade, porque o mercado absorvia; o mercado da antiga empresa se preocupava mais com o preço e não com a qualidade. Segundo esses executivos, está sendo difícil incutir nas pessoas ou disseminar na empresa que não existe mais esse mercado e sim um mercado muito seletivo e exigente.

A formação e o nível de preparo dos operários da indústria têxtil também dificultaram a assimilação da nova estratégia. Segundo o Diretor Industrial da Tecidos, o mercado têxtil não é atualmente um mercado que paga grandes salários para os operários, impedindo a atração dos melhores profissionais. Dessa forma, foi mais difícil quebrar a resistência a mudanças e motivar as pessoas para a nova realidade. É destacado por seu Diretor Industrial que, na Tecidos, os profissionais de fábrica estavam acostumados à produção em larga escala para atender a grandes

pedidos. A empresa passou então a aceitar pedidos menores, como, por exemplo, dez metros de um determinado produto. Esses dez metros eram produzidos junto com pedidos de cem mil metros e passaram a ser até mais importantes pelo fato de representar o desenvolvimento de um cliente. Como essa mudança foi gradativa, muitas vezes a empresa perdia clientes antigos sem que ainda houvesse desenvolvido completamente o cliente novo. A empresa começou também a fazer desenvolvimentos exclusivos, ou seja, peças exclusivas para um determinado cliente. Essa decisão dificultava a redução dos estoques, uma vez que surgiam estoques de peças para clientes específicos, sendo mais difícil a venda para outros clientes. Segundo o executivo, foi difícil aceitar essa nova situação e as resistências foram muitas.

Um desafio a ser enfrentado pela empresa a partir de 2008 será a entrada no negócio de malharia. Isto afetará tanto a equipe de vendas quanto a equipe interna que, por não possuir muita experiência nesse novo ramo, precisará ser desenvolvida.

A seguir serão apresentados os esforços da Tecidos do Futuro no desenvolvimento de seus profissionais para adequação à nova realidade da empresa.

7.3.5.1 Representantes comerciais autônomos

Uma das prioridades da Tecidos na eliminação dos obstáculos à nova estratégia foi a conscientização e motivação dos representantes comerciais autônomos. Nesse esforço de mudar as pessoas na Tecidos, foi identificado que os representantes comerciais eram os primeiros que precisavam ser trabalhados para a mudança de comportamento, e um dos principais motivos era que eles representavam a empresa no mercado e junto aos clientes. Dessa forma, muitas das ações da Tecidos de divulgação externa de sua nova posição passavam por eles que não estavam preparados para vender os novos produtos, pois era muito mais fácil e ágil vender produtos populares, com cores e estampas sortidas, que dispensavam a necessidade de demonstração. Bastava definir com o cliente a

quantidade em metros desejada para um determinado mês. Com os novos produtos, a venda tornava-se mais técnica, sendo necessário apresentar as aplicações possíveis para os tecidos. Os clientes antigos vendiam os produtos finais em feiras populares. Os novos clientes passaram a ser empresas de destaque na moda, como Fórum, M.Officer e Richards. Diante disso, o vendedor precisa agora apresentar peças confeccionadas com os tecidos fabricados para impressionar o cliente, precisa conhecer bem o cliente e suas necessidades. As vendas, muitas vezes, eram realizadas de acordo com a conveniência do vendedor e não conforme as necessidades da empresa. Segundo os executivos da Tecidos, muitas vezes o representante comercial precisava apresentar um novo produto para uma venda de cem ou duzentos metros, mas o próprio cliente solicitava um produto antigo em quantidade extremamente maior, solicitava dez ou vinte mil metros do produto antigo. O representante aceitava o segundo pedido mesmo sem saber se havia o produto no estoque ou no plano de produção. Portanto era necessário orientar os representantes comerciais para a nova postura exigida, através de capacitação e ações de comunicação.

Dentro das ações direcionadas para a comunicação das novas orientações para os representantes comerciais deve ser dado destaque para a Convenção Anual de Vendas, na qual se trabalha a equipe de representantes através de informações técnicas e estratégicas da empresa. Toda a equipe de representantes, reunida na convenção, recebeu a comunicação da mudança de posicionamento da empresa e, na ocasião, foi feito lançamento dos novos produtos, através de desfiles com manequins utilizando confecções com os tecidos da Tecidos do Futuro. Também foi dado um treinamento técnico aos representantes, no qual foi ressaltada a atenção especial que deveria ser dada aos novos produtos nas lavanderias, o que era recomendado e o que não era para melhor aproveitamento da qualidade das peças.

O Diretor Comercial da Tecidos do Futuro ressalta outra ação tomada para capacitação e orientação dos representantes comerciais. Será montada uma coleção para os representantes e eles irão comprar essa coleção para que dêem mais valor às peças. Será explicado a eles o processo de produção de cada peça e suas aplicações. Dessa forma, os representantes estarão aptos a discutir com maior conhecimento essas aplicações com os clientes.

Na Convenção Anual de Vendas de 2007 foram apresentados os resultados de 2006 da Tecidos, os resultados do planejamento estratégico para o ano, as

análises do cenário internacional e também os indicadores definidos para a área e suas metas A principal meta foi o *mix* de produtos que otimiza a capacidade de produção com o preço metro desejado. Foi mostrada também a evolução de faturamento das empresas concorrentes no mercado têxtil e os resultados que elas obtiveram. No final foram apresentados os investimentos previstos e que ainda dependem dos resultados da empresa, que, por sua vez, dependem dos resultados da área comercial. A partir de todas essas apresentações foi lançada uma importante campanha de vendas, que recebeu o nome de *Assegurando as Vendas* e foi associada a um campeonato de Fórmula 1 (F1) para uma maior motivação dos participantes. Os objetivos da campanha foram assim oficializados:

a) incentivar o cumprimento das metas por mix de produtos;

b) otimizar a capacidade de produção;

c) melhorar o atendimento dos pedidos e o índice de satisfação dos clientes;

d) aumentar a participação dos artigos diferenciados no *mix* de faturamento;

e) incentivar a redução do prazo de pagamento;

f) assegurar o cumprimento das metas;

g) aumentar a rentabilidade da empresa.

Dentro da associação à Fórmula 1, a cada trimestre se disputa um Grande Prêmio (GP) e vinculam-se prêmios a cada uma dessas provas. Por exemplo, um objetivo ligado à campanha é a venda de pacotes promocionais de produtos. Trata-se de produtos que ficam no estoque. Essa venda rende pontos aos representantes que disputam o GP do Brasil. Dentro dessa competição, a equipe que somasse maior número de pontos até o final de setembro de 2007 iria ganhar duas passagens para assistir ao Grande Prêmio do Brasil em Interlagos, na classe executiva e com todas as demais despesas pagas. Cada representante possui uma equipe de F1 e ele é o piloto. Os resultados parciais da campanha são apresentados no *site* da empresa, simulando posições dos carros nas pistas de corrida. Dentro da equipe interna da área comercial há profissionais que cuidam de grupos de representantes. Na campanha, esses profissionais são mostrados como os diretores de equipe, o que garante também a participação de empregados internos da Tecidos. A idéia da campanha para estimular as vendas surgiu durante discussões do planejamento estratégico. Essa campanha já trouxe como resultado a redução de estoques. Foi possível baixar em torno de 10% o nível de estoque de produtos acabados.

Também a ferramenta de otimização de força de vendas com a utilização do *Pocket PC*, citada anteriormente, pode ser relacionada com a capacitação e com a motivação dos representantes comerciais.

7.3.5.2 Equipe interna

Internamente, o maior desafio da Tecidos era mudar o comportamento dos empregados ligados à área industrial. A nova filosofia da empresa ainda não estava assimilada por todos os líderes, principalmente entre a liderança média, e muito menos estava disseminada entre a equipe de linha. Por dificuldades em assimilar as novas orientações da empresa, muitas pessoas foram substituídas nos níveis de liderança e o processo de desenvolvimento dos novos líderes foi alterado. Antes os líderes de turma das unidades eram pessoas tiradas do próprio grupo de operadores. Atualmente, com raras exceções, segundo o Diretor Industrial da empresa, o líder é um técnico formado principalmente no Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (CETIQT), uma escola técnica localizada no Rio de Janeiro voltada para a indústria têxtil.

A empresa começou a renovar e a enxugar o quadro de empregados, retirando os que não possuíam um desempenho satisfatório ou não se enquadravam dentro do novo perfil desejado pela empresa. Novos técnicos foram introduzidos em seus quadros, técnicos em beneficiamento, técnicos de fiação e de tecelagem. Ou seja, a empresa passou a investir em empregados mais qualificados, que ajudariam a romper com a antiga postura de produção de peças com baixa qualidade. Uma ação tomada para ajudar na quebra de resistência à mudança foi a iniciativa de trazer profissionais de fora, de outros estados, com conhecimento de outras praças e mercados. Isso ocorreu em todos os níveis da empresa, dos gestores até às lideranças de turma. De uma forma geral, a empresa passou a investir mais no treinamento de sua equipe operacional. Profissionais de manutenção e supervisores são sempre incentivados a estudar. Bolsas de estudos passaram a ser concedidas para cursos universitários e técnicos. A empresa também começou a investir em

consultores técnicos externos que eram chamados para acompanhar o dia-a-dia das fábricas e auxiliar na solução dos problemas e na capacitação dos empregados.

Para combater a cultura de produzir de qualquer jeito, mesmo com restrições nas máquinas, foi introduzida em algumas unidades a auditoria nas máquinas. Nessas auditorias verifica-se se a máquina parou, o motivo da parada e se a manutenção sabe corrigir o problema. Se negativo, a equipe é treinada e orientada sempre a executar a manutenção, mesmo parando a máquina, e não deixá-la produzir sem totais condições. Os consultores técnicos externos também foram importantes nesse processo.

A área de desenvolvimento de produto também passou por ajustes na variável “Pessoas”. A nova estratégia da empresa fez com que essa área demandasse profissionais com outro perfil, que possuíssem um maior conhecimento técnico relacionado à moda e que fossem mais versáteis para lidar com pessoas de diferentes níveis, desde os operários do chão de fábrica até os exigentes clientes do setor de moda. Dessa forma, também houve substituição dos profissionais que não se adaptaram a essa nova necessidade. Alguns cargos foram extintos e outros foram criados. A área ficou mais enxuta e passou a contar até com menos pessoas que antes. Os profissionais que ficaram passaram a receber mais treinamentos em tecnologia têxtil, passaram a ter mais contatos com fornecedores, a participar de eventos de moda para acompanhamento das tendências e a acessar bases de conhecimento sobre o assunto, como ferramentas de pesquisa sobre comportamentos e tendências de consumo.

Uma dificuldade apontada pela Gerente de Desenvolvimento de Produto na formação da equipe é que não é fácil encontrar no mercado um profissional com o perfil desejado pela empresa. Dessa maneira, a Tecidos acaba tendo de desenvolver o profissional internamente. Ainda, segundo ela, existe uma carência hoje na empresa que é a falta de cursos profissionalizantes para os empregados operacionais e a falta de uma aproximação maior da equipe com o meio acadêmico. Na maioria das vezes o aprendizado é obtido através da prática.

Outra mudança necessária no perfil dos profissionais era a de uma maior preocupação com o gerenciamento da rotina, através da medição e controle dos resultados da empresa e uma maior preocupação com o alcance de metas. Muito contribuiu para isso a entrada da Tecidos no PAEX, que auxiliou a empresa na capacitação de seus empregados. Passou-se a investir mais em treinamentos de

ferramentas de qualidade, como o PDCA, e em conceitos e processos de gestão e estratégia, inclusive para profissionais de cargos intermediários. Há consultores externos que periodicamente dão treinamentos de execução do PDCA. Através do PAEX, investiu-se no Programa de Desenvolvimento de Dirigentes da Fundação Dom Cabral (PDD) para a melhoria do desempenho dos profissionais com cargos de liderança. Foi através de um projeto aplicativo de profissionais da empresa neste programa que foi introduzida a nova metodologia de desenvolvimento de produtos, já descrita neste documento. Segundo a Gerente de RH da Tecidos, uma das iniciativas atuais da empresa para reforçar a importância de se cumprirem metas e objetivos e aproximar os empregados ao dia-a-dia da gestão da empresa foi associar aos indicadores o que representaria, em termos de perda de dinheiro, a não obtenção dos resultados desejados. A executiva apresentou um exemplo: se um resultado negativo de um indicador representa perda de R$100.000,00, é importante mostrar o que poderia ter sido feito com esse valor, seja adquirindo um novo equipamento, seja melhorando as condições de trabalho.

Ainda como forma de desenvolver os líderes, principalmente os intermediários, nos aspectos estratégicos e de gestão, é importante voltar a destacar o evento *Prosperar Tecidos*. Essa importância foi ressaltada pela Coordenadora de Marketing da empresa, que faz parte da liderança intermediária. Segundo os executivos da Tecidos, esse evento facilita o entendimento, de forma sistêmica, de como funciona uma organização e propicia uma melhor compreensão do que influencia ou do que é importante para os resultados da empresa, proporcionando um ambiente de maior colaboração e contribuição individual para o alcance dos objetivos. Um exemplo citado pela principal executiva da empresa para ressaltar a importância desse evento é que os empregados passaram a entender melhor o porquê de se controlarem os estoques nos almoxarifados das unidades, que, se altos, afetam o fluxo de caixa da empresa. Dessa forma, os próprios funcionários passaram a dar sugestões de ações para melhoria dos resultados.

A empresa também iniciou trabalhos de comunicação interna para disseminação da nova cultura de produção de tecidos de qualidade. São realizados eventos internos, alguns dentro da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), nos quais são apresentados os investimentos da empresa e a justificativa de cada investimento. Também é dado destaque aos novos produtos da empresa, a seus mercados de distribuição e aos novos clientes. Segundo a

Coordenadora de Marketing da Tecidos, foi detectado que os funcionários não conheciam realmente todos os produtos da empresa. Eles conheciam o tecido, mas não sabiam o que se podia fazer com ele, quem o utilizava, qual era seu destino. Assim, as peças produzidas na empresa foram mostradas em desfiles para o público interno, como, por exemplo, peças que iriam para uma feira em São Paulo. Esses desfiles utilizaram inclusive filhos de funcionários com as roupas da Tecidos. Segundo a Coordenadora de Marketing, os funcionários também têm a oportunidade de adquirir ou ganhar as peças dos mostruários, as que vão para as feiras e que foram produzidas por eles. Sempre são realizadas palestras com pessoas de fora para mostrar as tendências externas, para mostrar o que ocorre fora da Tecidos e fora do Brasil.

Há também iniciativas desenvolvidas pela área de RH que têm o objetivo de melhorar a comunicação vertical e permitir que as orientações mais estratégicas da empresa sejam disseminadas. Entre essas iniciativas foi citado pela Gerente de RH da Tecidos o Café Aberto, por meio do qual funcionários operacionais se reúnem para um café da manhã com o diretor industrial e no qual são discutidas questões e dúvidas sobre a empresa e seus caminhos e são apresentadas sugestões. Outra iniciativa citada pela executiva, essa mais voltada para abordar os principais pontos que trazem insatisfação e desmotivação aos empregados, é a pesquisa de clima, realizada a cada dois anos. Para 2007 a empresa tinha a intenção de lançar o Cine Pipoca, em que seriam passados filmes, e haveria espaço para discussão de temas dos filmes associados ao dia-a-dia do trabalho. Outra iniciativa da área de RH prevista para 2007 era o ciclo de palestras com os principais produtos da empresa e depois seriam feitas perguntas nos moldes do programa “Show do Milhão”, com premiações para os acertadores. Segundo a Gerente de RH, o objetivo dessas iniciativas é fazer com que o empregado conheça cada vez mais o que é feito na Tecidos e que tenha orgulho do que ele produz. Como outras iniciativas para melhorar a comunicação interna e a motivação dos empregados, foram citadas o desenvolvimento da intranet da empresa e a eleição de funcionários destaque, que serão convidados a fazer passeios pelos *shoppings* reconhecendo roupas que utilizam tecidos da Tecidos do Futuro.

A Tecidos do Futuro tem desenvolvido algumas iniciativas na área de Gestão por Competências, embora esse processo ainda não esteja plenamente desenvolvido. Há um plano de implantação desse processo, e está em fase de

estruturação uma matriz de capacitação para os níveis operacionais de acordo com a função do empregado e das competências básicas exigidas, que já foram mapeadas para esses níveis. A matriz contemplará um núcleo comum de treinamentos e também um núcleo específico, de acordo com a função. Esse plano tem sua implantação prevista para o segundo semestre de 2007 e uma das necessidades básicas levantadas no planejamento estratégico de 2007 foi a de treinamentos operacionais. Um dos pilares desse trabalho será o desenvolvimento das lideranças por meio da definição das competências essenciais para os líderes.

A Tecidos do Futuro adota, para a gestão de pessoas, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que existe na Fundação Dom Cabral. Pelo PDI o empregado se auto-avalia, é avaliado pelo gestor, definem-se suas metas e identificam-se os itens que ele precisa desenvolver, gerando então um plano para o empregado. O PDI passou a ser vinculado à possibilidade de crescimento profissional do empregado, através da conclusão dos cursos identificados pelo plano. O processo de avaliação de desempenho ainda é incipiente na Tecidos, pois as sessões de *feedbacks* periódicas foram lançadas somente para os gestores. Houve tentativas de inclusão dos supervisores nessas sessões de avaliação sem que elas alcançassem os resultados desejados, pois, segundo a principal executiva da empresa, o processo ficou burocrático, repetitivo, sem levantar as principais questões dos empregados que deveriam ser tratadas. Mas faz parte das ações para 2007 voltar a incluir os supervisores no processo de avaliação de desempenho, através da melhoria dos itens de avaliação. O modelo que a Tecidos do Futuro pretende adotar é o de avaliações bianuais. De qualquer forma, o RH iniciou um trabalho de acompanhamento dos empregados e treinamento dos gestores para melhorar o processo de avaliação dos subordinados. Mas a empresa ainda não possui uma cultura totalmente desenvolvida de *feedback*, principalmente da liderança média para seus liderados. Há um esforço grande da área de RH para o desenvolvimento das lideranças, para que os líderes saibam ouvir as sugestões e anseios dos empregados, para transformá-los em verdadeiros *coaches*, o que poderá melhorar o desempenho e reduzir o *turnover* da organização.

Segundo a Gerente de RH da Tecidos do Futuro a empresa busca incutir em seus funcionários a cultura de inovação. E, segundo ela, inovação não necessariamente em moda, mas também em todos os aspectos da organização, nos processo de trabalho. É mudar a forma de pensar, a forma de executar as tarefas,

sempre questionando os processos vigentes. E nesse aspecto a Tecidos se preocupa com os novos funcionários, que poderão assimilar a nova cultura mais facilmente e serem multiplicadores para os funcionários mais antigos. Segundo a executiva, tudo isto fará com que, na ponta, saiam os tecidos com a qualidade e diferenciação necessárias para se conquistar o mercado.

O programa de gestão do conhecimento ainda não está desenvolvido na empresa. Há pequenas ações, como a preocupação em disseminação do conhecimento através de palestras. Porém ainda não há um sistema ou um repositório de informações que sustente o programa.

7.3.6 Recompensas

A Tecidos do Futuro, a partir da formalização da mudança estratégica ao final de 2002 e do desenvolvimento de seu sistema de acompanhamento e controle com a entrada no PAEX, passou a dar maior atenção à premiação dos empregados como forma de incentivo para o alcance das metas estabelecidas. Entretanto essas premiações ainda são simbólicas, pois não há um programa formal de participação nos resultados ou de remuneração variável, com a exceção dos representantes comerciais que recebem comissões sobre as vendas efetuadas. Recentemente foi criado um programa denominado *Melhorando Sempre*, por meio do qual há premiações simbólicas para o desempenho dos empregados. Esse programa busca a melhoria da eficiência operacional, do ambiente de trabalho e da satisfação do cliente e é medido através do desempenho dos indicadores de produtividade, qualidade, segurança, absenteísmo, organização e limpeza no setor de produção e manutenção. Cada setor será avaliado e, semestralmente, aquele que receber melhor pontuação será premiado, sendo para isso necessário que cada setor atinja no mínimo 70% da meta. Ao final do ano haverá o sorteio de um prêmio especial entre as pessoas do setor que tiver acumulado maior pontuação. Esse programa privilegia a premiação do desempenho do setor como um todo, mas há também iniciativas de premiação do desempenho individual. Os indicadores são agrupados em indicadores da empresa, que são produtividade e qualidade, com maior peso,

indicadores coletivos, que são organização e limpeza do trabalho, e os individuais, que são as taxas de absenteísmo e de acidente de trabalho.

O objetivo da Tecidos com o *Programa Melhorando Sempre* é criar as condições e os critérios básicos que irão evoluir para o Programa de Participação nos Resultados (PPR). Um passo necessário para a implantação completa do PPR é o desdobramento individual das metas da empresa, que, atualmente, é feito em sua maioria por setor. Para esse programa, serão consolidados os resultados individuais, da equipe, do turno, da unidade e da empresa, de acordo com a participação de cada componente no resultado final da empresa. O desdobramento de metas individuais está mais desenvolvido na área comercial, pela própria natureza das atividades e pela facilidade de se associarem resultados com os desempenhos individuais. Destaca-se que os representantes comerciais são os únicos que recebem atualmente algum tipo de remuneração variável, através das comissões e do lançamento da campanha de vendas já detalhada. De qualquer forma o PPR está sendo estruturado para implantação em 2008.

Segundo a principal executiva da empresa, um dos aspectos preocupantes na definição da PPR é manter os empregados sempre motivados, mesmo que não haja premiação em um determinado ano. Isso é importante porque o programa tem que estar atrelado a resultados positivos da empresa e, uma vez que ela não vem obtendo esses resultados, há o risco de se criar uma grande expectativa nos empregados que pode acabar em frustração. Nesse mesmo aspecto, outro fator crítico apontado foi a possibilidade de os resultados de uma área serem influenciados pelos resultados de outras e também o fato de que muitas vezes alguns empregados podem atingir suas metas sem que, no entanto, a empresa as atinja. Segundo a executiva, essas situações precisam ser discutidas e contornadas para não provocar insatisfação ou desmotivação. A empresa ainda não definiu se o resultado positivo da Tecidos do Futuro será condição necessária para o pagamento da participação nos resultados ou não. Há executivos na empresa que defendem que sem um resultado positivo não é possível o pagamento. Como exemplo das dificuldades que podem surgir e para as quais ainda não há uma definição de como agir é quando há um planejamento de produção e uma meta de produção de tantos volumes para uma unidade industrial. Se esse planejamento muda, alterando-se os produtos que serão produzidos, é possível que a necessidade de ajustes nas máquinas ou *setups* seja maior, reduzindo a eficiência da unidade e sua capacidade

de produção no final do mês. Assim, é necessário separar o que é desempenho da unidade e o que é influência da matriz, que alterou o plano de vendas e conseqüentemente o plano de produção para aquela unidade.

7.3.7 Recursos

A partir da mudança estratégica, passou-se a investir em equipamentos que pudessem produzir peças de maior valor agregado e com a produtividade necessária. Todos os investimentos começaram a ser orientados para esse novo posicionamento da empresa. Foram adquiridos vinte e sete teares de alta produção e de alta versatilidade e flexibilidade: todos computadorizados para a produção de artigos diferenciados.

A empresa investiu em 2007 em uma unidade de malharia que deverá iniciar sua operação no primeiro semestre de 2008. Essa decisão foi tomada para aumentar as opções da empresa, diversificar os produtos e aproveitar o custo fixo existente, aumentado a margem da empresa.

A empresa passou a direcionar grande parte de seus recursos, principalmente tempo, pessoas das áreas comercial, desenvolvimento de produtos e *marketing* para ações de consolidação da nova estratégia da empresa, principalmente perante o mercado. Uma das necessidades da Tecidos era divulgar para o mercado seu novo posicionamento e implementar ações para associar o nome da empresa à produção de artigos de qualidade, artigos diferenciados. Uma dessas ações foi o lançamento do Projeto Interage na Lavanderia, que tem por objetivo desenvolver as lavanderias industriais para melhor aproveitar as características dos produtos da Tecidos. Segundo a Coordenadora de Marketing da empresa, um exemplo é a linha Interage, que é preparada para sofrer o desbote, criando possibilidades diferentes para o cliente. Através do desenvolvimento das lavanderias, aproveita-se melhor o produto, evita-se o desgaste prematuro, o que iria reduzir a percepção de qualidade pelo cliente. Segundo a coordenadora, é por isso que é tão importante desenvolver parcerias com as lavanderias. Pelo projeto, as lavanderias escolhidas serão treinadas e homologadas a trabalhar com os produtos da Tecidos. Os

representantes de vendas também serão treinados a trabalhar com as lavanderias, identificando as novas possibilidades ou melhorias que uma lavanderia pode conceder ao produto. A empresa também investiu em técnicos de lavanderias para treinar e demonstrar aos clientes a utilização dos produtos nesse ambiente. O *Projeto Interage na Lavanderia* foi lançado na Feira Nacional de Tecelagem, realizada em fevereiro de 2007.

A Tecidos do Futuro passou a adotar algumas ações para se aproximar mais dos clientes, para que os clientes enxergassem nela não somente uma empresa que pudesse fornecer produtos com qualidade, mas também que pudesse fornecer produtos customizados para suas necessidades. Essa tática foi adotada para que a empresa pudesse conquistar novos clientes com mais rapidez, aproveitando-se de sua estrutura menor, o que dá a ela maior flexibilidade e agilidade para o atendimento customizado. O principal exemplo dessa atuação foram os desenvolvimentos exclusivos, ou peças destinadas a um cliente específico.

Outras ações foram executadas para divulgação ao mercado do novo posicionamento da empresa, para lançamento dos produtos e para associar a empresa a produtos inovadores e de qualidade. Foram elaboradas campanhas envolvendo inclusive estilistas que utilizam os tecidos da Tecidos do Futuro. Foram também realizados desfiles em várias partes do Brasil, nos quais a estilista da empresa mostrou as tendências do momento, chamando a atenção para as peças da empresa. A Tecidos do Futuro começou a participar de feiras das quais ela não participava anteriormente. A empresa participou em 2007 da Feira Internacional de Tecidos (FENATEC); participou também, em janeiro de 2007, de uma feira na Colômbia e, segundo seu Diretor Comercial, obteve o melhor resultado dos últimos quatro anos. Segundo ele, essas ações fazem com que os clientes passem a notar a empresa, passem a querer conhecê-la melhor, ou seja, com isto é transmitida a mensagem ao mercado de que a Tecidos é uma empresa que produz artigos diferenciados, de elevada qualidade e inovação. Ainda segundo seu Diretor Comercial, a empresa passa a despertar o interesse do mercado no momento do lançamento de novos produtos. Ainda para associar a empresa à qualidade e inovação, foi realizado um trabalho de melhoria em sua identidade visual, na logomarca da Tecidos. Segundo a Coordenadora de Marketing da empresa, os cartões de visita dos empregados agora transmitem uma mensagem de inovação, pois são confeccionados em várias cores, dependendo do setor do empregado.

Uma das ações para se aumentar a participação de produtos diferenciados no *mix*, para se atingir a meta de 35% de participação, foi o lançamento em 2007 da campanha de vendas com premiações para o alcance de determinados níveis de artigos diferenciados no *mix* de produtos e para redução nos prazos de pagamento. As ações dessa campanha de vendas já foram detalhadas anteriormente.

A empresa também precisou investir em maior capacitação de seus empregados para lidar com as novas máquinas e também para que se adaptassem rapidamente à nova filosofia de produção, de produção de pequenos lotes com alta qualidade ao invés de grandes lotes. O novo processo de produção implica maiores paradas das máquinas para ajustes nos parâmetros de produção, os chamados *setups*, o que significa menor produtividade. Para que a queda de produtividade não seja maior, esses *setups* devem ser realizados com a rapidez necessária, o que demanda maior esforço na capacitação dos mecânicos. Essas ações de capacitação foram discutidas com mais detalhes no capítulo “Pessoas”.

Apesar dos investimentos em modernização, a empresa não tem conseguido conduzir esse processo na velocidade necessária para eliminar problemas de qualidade hoje existentes e para aumento de produtividade. Para isto, o nível de investimento precisaria ser bem maior que o atual, principalmente na unidade de acabamento. Entretanto o grupo controlador prefere investir em empresas que estão dando um retorno maior, e a própria Tecidos não tem conseguido gerar recursos próprios para os investimentos. Esse fato é responsável pela empresa alcançar um percentual de produção de artigos diferenciados aquém das metas estabelecidas.

7.3.8 Resultados

A Tecidos do Futuro não conseguiu ainda produzir somente produtos diferenciados ou produzi-los no *mix* desejado, porque nem todos os investimentos necessários foram ainda realizados na modernização do parque industrial, principalmente na unidade de acabamento. Assim, muitos produtos ainda saem como produtos de segunda qualidade. De acordo com seu Diretor Financeiro, os produtos de segunda qualidade da empresa deveriam estar na faixa de 12% e o

resultado atual é de 27%. Com isso a empresa não alcança o preço médio desejado. Considerando-se que o preço de venda dessas peças é inferior e que o custo de sua produção não diminui pelo fato de ser de qualidade inferior, as margens da empresa caem bastante. Segundo alguns executivos da empresa, se não forem realizadas todas as modernizações pendentes, não se alcançará um nível de produção de artigos com qualidade, diferenciados, necessários para que a posição da Tecidos possa ser mesmo de diferenciação.

TABELA 11
Resultados dos últimos cinco anos - Tecidos do Futuro

	2003	2004	2005	2006	2007[65]
Volume produzido (milhões de metros)	18,3	15,9	16,3	17,0	15,2
Receita bruta (milhões de reais)	64	80	64	64	63
EBITDA (milhões de reais)	4,2	7,9	1,8	(2,3)	(5,0)
Margem do EBITDA sobre a receita bruta	6,6%	9,6%	2,8%	(3,6%)	(8,0%)

Fonte: Diretoria Financeira da Tecidos do Futuro.

Os resultados econômicos da empresa também não foram alcançados conforme esperado. A partir da queda ocorrida em 2005, com o fim do ATV, e a valorização do real, a empresa não mais conseguiu se recuperar. Nos últimos 05 anos, a empresa conseguiu resultado satisfatório somente em 2003 e 2004. Para 2005 foi feita projeção de crescimento de quase 20% e o que ocorreu foi uma queda na receita bruta e na rentabilidade. A Tabela 11 mostra os resultados dos últimos cinco anos da Tecidos do Futuro. Segundo os executivos da empresa, uma das causas desse resultado é a quantidade ainda insuficiente de produção de artigos diferenciados, o que faz com que o preço médio obtido pela empresa fique inferior ao planejado. Mas, segundo eles, o principal motivo é o preço de vendas que está muito baixo, tanto para produtos diferenciados quanto para produtos *commodities*. Simulações realizadas pela equipe financeira mostram que o resultado da empresa é muito mais sensível hoje aos níveis de preço praticados do que em relação à variação do *mix* de produtos diferenciados e *commodities*. Então, a forte queda nos preços do setor, que vem ocorrendo desde 2004, é apontada pela empresa como o principal responsável pelos resultados econômicos atuais. A Tecidos não consegue uma redução equivalente em seus custos de produção para compensar a queda nos

[65] Projeção

preços. Essa situação se agrava porque o custo de produção tende a aumentar ano a ano com a idade dos equipamentos. Em momentos de retração da demanda, a Tecidos também fica em situação ruim, pois não consegue competir em preço e também em outras vantagens dadas pelos grandes concorrentes, como prazos de pagamento.

Uma solução para aumentar os preços de venda é investir cada vez mais no lançamento de peças exclusivas, de peças novas, que ainda não foram lançadas no mercado. A velocidade, a agilidade e a capacidade de produção da área de Desenvolvimento de Produtos passam a ser cruciais para melhoria dos resultados da empresa, porque mesmo um produto inovador terá pouco tempo de exclusividade e de preços maiores no mercado. Rapidamente os concorrentes iniciarão a fabricação desse novo produto, aumentando sua oferta e reduzindo novamente os preços.

A empresa também tem adotado ações para reduzir os custos operacionais das unidades e aumentar a margem dos produtos. A unidade de Pedro Leopoldo, por exemplo, está sendo repensada e deverá trabalhar apenas com a produção e venda de fios. A produção de tecidos será interrompida. A empresa espera conseguir margens positivas nessa unidade apenas com a venda de fios.

Mas é importante ressaltar os diversos resultados positivos, mesmo não sendo financeiros. Segundo seus executivos, a imagem da empresa no mercado melhorou muito e o estágio atual é muito bom, eliminando um problema inicial de associação da empresa à antiga companhia falida. Segundo a Gerente de Desenvolvimento de Produto da Tecidos, hoje a empresa é vista por seus clientes como fornecedora de produtos diferenciados, inovadores, e a um preço competitivo. Outro resultado positivo obtido pela empresa, também segundo a Gerente de Desenvolvimento de Produto, foi na área de lançamento de novos produtos. Esse processo ficou mais ágil e, principalmente, aumentou-se a taxa de aprovação dos novos produtos, tanto internamente, quanto pelos clientes.

7.3.9 Obstáculos à Implementação Estratégica

Um dos maiores obstáculos enfrentados pela Tecidos do Futuro a partir do posicionamento estratégico em diferenciação foi o parque industrial obsoleto e a incapacidade de geração de caixa ou falta de capital para realizar todos os investimentos necessários na modernização do parque industrial. Diferenciação pressupõe a diversificação na produção de peças e redução na escala de cada peça. Isso reduz a produtividade das máquinas pelo aumento do tempo de *setup* ou tempo de ajuste dos equipamentos para a produção de uma nova peça. Somente com máquinas modernas, atualizadas tecnologicamente, consegue-se atenuar ou minimizar os impactos dessa característica do processo produtivo. A Tecidos não conseguiu geração de caixa suficiente para atualizar seu parque industrial na velocidade necessária. Essa situação é mais crítica na unidade de acabamento que não recebeu todos os investimentos necessários e as máquinas ainda são voltadas para produção de grandes quantidades e hoje vêm trabalhando com pequenas quantidades, reduzindo a eficiência operacional e aumentando a produção de peças de segunda qualidade. E o aporte externo de capital era restrito, uma vez que os controladores preferiam direcionar seus investimentos para as empresas mais rentáveis do grupo. Muitas vezes a disponibilização de capital externo ficou condicionada ao alcance dos resultados definidos no planejamento estratégico. Quando os resultados esperados não foram alcançados, alguns investimentos foram cancelados, bem como reduções drásticas de custo tiveram que ser implementadas, limitando ainda mais os recursos disponíveis para a condução da empresa. Pela limitação de recursos, várias ferramentas de gestão utilizadas pela empresa nesta nova fase foram aplicadas sem um treinamento formal e as pessoas tiveram que aprender a usá-las com a prática, aprendendo com os erros.

Outro obstáculo enfrentado pela Tecidos do Futuro, segundo seu Diretor Industrial, foi a resistência dos funcionários, principalmente dos operários, às mudanças nas linhas de produção pelo posicionamento estratégico por diferenciação. Isso ocasionou mudanças no dia-a-dia do trabalho dessas pessoas, que, anteriormente, ajustavam uma máquina, iniciavam a operação, essa máquina produzia o mesmo artigo por um longo período e eles simplesmente acompanhavam a operação ou limpavam o equipamento. Agora, o trabalho ficou muito mais

dinâmico, pois são várias peças sendo produzidas em pouco tempo, os ajustes são constantes e o operador, segundo o executivo, “não pára um minuto”. A cobrança por resultados agora é muito maior e é por produção e por qualidade. Não adianta produzir muito mas com pouca qualidade. E isso ainda estava ocorrendo. Muitas vezes havia alguma restrição na máquina que a impedia de produzir um artigo com a primeira qualidade. Porém, para garantir a produção planejada, os operários acabavam produzindo assim mesmo na expectativa de vender os artigos de segunda qualidade que eram gerados. E a orientação não é mais esta. O foco é a primeira qualidade e se não é possível produzi-la, a máquina tem que ser isolada para manutenção, mesmo com queda na produção. Segundo o Diretor Industrial, o processo atual exige muito mais do empregado, exige uma atuação menos automática e mais analítica e nem todos estão preparados para isso. Esse empregado acha que está trabalhando mais e, dessa forma, quer ser melhor remunerado. A empresa, no entanto, não tem condições para isso, o que aumenta a insatisfação e a desmotivação. O executivo conclui que, no setor têxtil, o salário dos operários é tradicionalmente baixo e há uma dificuldade natural de motivação desses profissionais. Essa situação agrava-se ainda mais quando se muda o direcionamento da empresa para uma realidade de maior exigência e cobrança por resultados.

A resistência dos empregados quanto à mudança no posicionamento da empresa tem relação direta com a cultura que predominava na empresa de não priorizar a qualidade, de produzir de qualquer jeito independente do resultado. Segundo alguns executivos da empresa, ainda é possível encontrar traços desse comportamento, que pode ser observado quando a manutenção deixa uma máquina funcionar mesmo sem uma determinada peça ou com restrição. E na unidade de acabamento de Belo Horizonte, por ainda contar com máquinas inadequadas para a produção de artigos diferenciados, essa situação se agrava. Também a unidade de Pedro Leopoldo não conseguiu totalmente mudar a cultura de produção com baixa qualidade. O histórico dessa unidade acabou impedindo que a nova cultura da empresa fosse rapidamente assimilada. A unidade teve sua produção paralisada por um tempo, foi operada através de cooperativa e depois voltou a ser conduzida pela empresa, mas, devido ao baixo volume de produção, não há um gerente nesta unidade. Isso foi apontado por alguns entrevistados como dificultadores para a mudança cultural necessária.

Um outro obstáculo associado à cultura da organização foi não haver na Tecidos uma grande preocupação com os controles, com o acompanhamento dos resultados econômicos, com a qualidade da informação e com a necessidade de avaliação dos motivos do não alcance dos resultados, desdobrando-se as causas corretamente para cada setor da empresa. Assim, muitas vezes, as discussões de resultados ocorriam mais através de percepções subjetivas do que realmente baseadas em fatos e dados. Isso faz com que nem sempre apareçam os reais problemas da empresa.

Outra dificuldade apontada foi o fato de a Tecidos ser uma empresa nova no mercado, sem ainda representar uma marca forte e sem estar associada à produção de artigos de alta qualidade. Como a empresa precisou migrar sua distribuição para o mercado do Sul e do Sudeste, ela precisou comprovar que tinha capacidade para fornecer produtos diferenciados. E, segundo os executivos da Tecidos, isso não ocorre rapidamente, até mesmo porque a empresa não consegue de um momento para outro mudar totalmente o patamar de qualidade dos produtos, principalmente pela restrição dos equipamentos.

Outros obstáculos apontados pela empresa para a implementação da nova estratégia foram as deficiências de gestão da liderança intermediária, a ausência de capacitação adequada de seus profissionais, principalmente quando a qualidade dos produtos passou a ser fundamental para os resultados da empresa, e as falhas na comunicação, principalmente a vertical.

7.3.10 Lições aprendidas e necessidades futuras

Nesta seção serão apresentados alguns depoimentos dos executivos da Tecidos do Futuro abordando as lições que para eles foram aprendidas em todo o processo de mudança estratégica e também algumas necessidades da empresa que permanecem para o futuro.

A principal lição que a principal executiva da empresa tira de todo o processo de implementação de nova estratégia é a necessidade de disseminação dos objetivos da empresa para toda a organização. Segundo ela, a empresa não

consegue sucesso se a estratégia está apenas na cabeça dos dirigentes, ou dos sócios. A empresa também tem de estar disposta a mudar e a aceitar todos os riscos inerentes a essa mudança. Uma vez decidida a mudança, a empresa tem que acreditar nas ações, mas deve se manter flexível para a correção dos erros que ocorrerão. Ainda segundo a executiva, as pessoas são as peças mais importantes desse processo, pois são elas que, acreditando no resultado, irão atuar para seu alcance.

Como necessidade futura, a principal executiva aponta os ajustes no sistema de acompanhamento e controle, uma vez que alguns componentes, entre eles o cumprimento dos planos de ação ainda não estão plenamente disseminados pela organização.

Para o Diretor Industrial, a lição que fica é que o pensamento estratégico, a adoção do planejamento estratégico é algo evolutivo, pois a cada ano se aprende mais com esse processo, a cada ano se buscam melhorias e são as melhorias que movimentam a empresa, a necessidade de melhoria contínua e de aprendizagem. Porém a melhoria contínua tem de estar voltada para um melhor desempenho da empresa e para o crescimento das pessoas. Para ele, além de um bom planejamento é importante saber reagir de forma rápida aos desvios, aos problemas que surgem no ambiente interno e externo.

Segundo o Diretor Comercial da Tecidos do Futuro, o aprendizado nesse processo é constante. Segundo ele, a Tecidos do Futuro ainda encontra restrições técnicas dentro do posicionamento de diferenciação, principalmente pela necessidade de investimentos em modernização. Nesse aspecto, a situação mais crítica é na área de acabamento. Para mudar esse cenário, para que a empresa possa ser equiparada a empresas como a Vicunha e Santista, é necessário ainda muito investimento e a empresa não possui todo o recurso para a modernização imediata de todo o parque industrial. É um processo lento, gradual. Por isso, a empresa não consegue produzir apenas produtos diferenciados, de maior margem, e a venda de *commodities* continua sendo muito importante, pelo volume e pela geração de caixa. Segundo o executivo, essas dificuldades não impedem que a Tecidos siga o caminho escolhido e os investimentos ocorram todos os anos, como foi o caso de 2007. A área de tecelagem já atingiu um estágio satisfatório para produtos diferenciados e há um projeto para a compra de um grupo grande de teares para aumentar a produtividade e tornar a empresa competitiva em preço,

mesmo na produção de *commodities*. A prioridade da empresa nesse momento passa a ser a modernização do processo de acabamento e, para isso, a empresa precisa pelo menos manter os níveis atuais de investimentos. O executivo ainda aponta que a empresa também está mudando o conceito de desenvolvimento exclusivo, passando a aceitar partidas ou lotes menores, ou seja, aceitar reduzir a produção mínima para o desenvolvimento do produto exclusivo, a fim de conquistar mais clientes, mesmo implicando maiores restrições na produção e necessidade de maior rapidez na modernização. Finalmente o executivo conclui que o cenário externo foi o grande responsável pela queda nos resultados da empresa nos últimos anos.

Para o Diretor Financeiro, a empresa precisa ainda melhorar sua previsão de resultados na montagem do planejamento estratégico. Precisa ser mais realista com os números. Além disso, os resultados devem ser avaliados dentro do contexto mais amplo da empresa e não com o enfoque apenas de um setor. É o resultado final que conta. Segundo ele, a empresa ainda precisa repensar sua forma de atuação para que consiga alcançar os resultados desejados. É importante também desenvolver uma cultura mais voltada para controle, seja de produção, seja de custo. Precisa ter mais disciplina para estabelecer metas, definir indicadores e acompanhar periodicamente esses indicadores, não deixando para acompanhá-los quando já não há mais tempo para tomar uma decisão de correção. Outro ponto de melhoria apontada é no atendimento ao cliente, para evitar as entregas parciais que reduzem o faturamento da empresa.

Para a Gerente de RH da Tecidos do Futuro, uma implementação estratégica de sucesso passa necessariamente por um bom gerenciamento, que desdobre as diretrizes em planos táticos e operacionais, que defina os indicadores e as metas, que permita o acompanhamento adequado da execução e de seus resultados e que conduza à revisão da estratégia quando necessário. E as pessoas têm de ter disciplina para não caírem em uma rotina que as impeça de enxergar de forma sistêmica os reais problemas da empresa durante a execução do planejamento. Ainda para ela, os grandes desafios de uma organização estão ligados à necessidade de melhoria nos seguintes aspectos:

a) comunicação;
b) estrutura organizacional que permita uma melhor organização dos processos e facilite o trabalho em equipe;

c) desenvolvimento de lideranças intermediárias.

A Gerente de RH aponta como principais lições aprendidas a necessidade de uma metodologia de trabalho, tanto para a elaboração do planejamento estratégico, para o desdobramento dos objetivos estratégicos em planos operacionais, quanto para o desenvolvimento de um sistema de acompanhamento e controle. Uma metodologia favorece o aprendizado e a evolução contínua da organização. E nesse aspecto o PAEX foi muito importante para a Tecidos do Futuro. Segundo ela, não se consegue executar um plano estratégico sem metodologia, sem disciplina e sem ferramentas de gestão.

O Gerente da unidade de Pará de Minas considera que a empresa tem que ser ainda muito mais enxuta, mais criativa e produzir ainda com qualidade maior para competir em uma ambiente de forte concorrência, principalmente com os produtos asiáticos, cujos artigos chegam ao país com um preço muito baixo. E muito investimento deverá ser feito nas pessoas. O aprimoramento dos empregados tem que ser contínuo e pode ser crucial para o sucesso da empresa. O executivo ainda afirma que a empresa “tem que dar uma reviravolta” para continuar competindo com os produtos asiáticos no futuro. Ele se preocupa no futuro com a Índia, cujas empresas estão se preparando para também se tornarem grandes competidores nesse negócio. E essas empresas surgirão com eficiência operacional e investimento em tecnologia para também produzir com qualidade, diferentemente da China. Assim, a Índia poderá ser a grande preocupação das empresas brasileiras.

O Gerente da Unidade de Pará de Minas considera importante para o futuro da Tecidos do Futuro a entrada no negócio de malharia, porque há momentos em que o mercado têxtil dá maior preferência para malhas e outros em que os tecidos planos passam a ter maior saída. Assim, a empresa fica mais preparada para as mudanças no setor. Ao vender malhas, a empresa pode conquistar novos clientes para a venda também de tecidos planos. Um negócio pode impulsionar o outro. Ele também considera que, no futuro, a empresa tem que se verticalizar em direção à ponta da cadeia têxtil. Entrar na ponta de venda de atacados e depois vender produtos já confeccionados. Mas qualquer que seja o caminho, tem de continuar dentro do posicionamento de produtos diferenciados.

8 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo tem como objetivo analisar os dados encontrados na pesquisa de campo e apresentados no capítulo anterior a partir do referencial teórico, buscando respostas à questão de pesquisa. A análise dos dados será feita considerando-se cada variável de implementação definida na metodologia.

A mudança no posicionamento estratégico da Tecidos do Futuro não ocorreu de forma abrupta e sim gradual. Não há uma linha divisória clara e definitiva separando a situação anterior da atual. Dessa forma, ainda há características das variáveis de implementação associadas ao cenário antigo e nem todas as variáveis já estão totalmente direcionadas para o novo cenário. Muito do que foi mencionado na descrição do caso ainda representa iniciativas que precisam de amadurecimento para a adequação à estratégia atual.

8.1 Estratégia

A Tecidos do Futuro alterou seu posicionamento para uma estratégia de diferenciação em relação à estratégia anterior de custo. A empresa não vinha obtendo um desempenho adequado com a estratégia anterior, de custo e venda de produtos a baixo preço, pois ela não conseguia custos competitivos em relação aos concorrentes. Assim, segundo Treacy e Wiersema (1995), a empresa não conseguia ter destaque nessa disciplina de valor. O fato de não apresentar bons desempenhos foi fundamental para essa mudança estratégica, condizente com o que diz Ginsberg, citado por Goes e Meyer (1990), Ketchen Jr. e Palmer (1999) e Leker (2001). Pode-se dizer que o tipo de mudança ocorrida na Tecidos do Futuro foi uma combinação de inovadora e de realocadora (LEKER, 2001), pois a empresa partiu para a produção de produtos de maior qualidade, inovadores, e reduziu a prioridade e a participação das *commodities*.

Quanto à nova estratégia de diferenciação é importante ressaltar que, segundo o Coordenador Técnico do PAEX, ela não representa liderança total em

produto, ou uma estratégia de fornecer os melhores produtos do mercado, de maior qualidade, mesmo porque a empresa tinha consciência de que não possuía um parque industrial adequado para tal. Nem representa uma estratégia de total intimidade com o cliente, pois o desenvolvimento de clientes dentro desse enfoque não é rápido e a empresa precisava aumentar seu preço médio em um tempo mais curto. Assim, a empresa optou por um posicionamento intermediário entre inovação e intimidade com o cliente, diferenciando-se por fornecer produtos adequados para se construir moda. A empresa passou a se preocupar tanto em produzir peças com maior qualidade, como também com as aplicações dessas peças para os clientes dentro do mercado de moda.

O processo de definição do novo posicionamento da Tecidos do Futuro não ocorreu por meio de análises estruturadas e formais do ambiente externo e interno, executadas por uma equipe de analistas, conforme sugere Porter (1986). A escolha, segundo o Coordenador Técnico do PAEX, se deu mais pelo sentimento e pela intuição da direção da empresa, auxiliada pelos consultores do PAEX, mesmo porque o desempenho ruim da empresa indicava que mudanças deveriam ocorrer. O coordenador citou a Pesquisa de Longevidade da Fundação Dom Cabral, realizada em 2006, que destaca três formas de criação de futuro:

a) por indução, que é imaginar cenários futuros e fazer com que esses cenários se tornem realidade;
b) por dedução, que é levantar os grandes cenários futuros, escolher o mais provável e adaptar a empresa a ele;
c) por abdução, que é através de captura de sinais fracos do mercado, utilizando mais a intuição que propriamente a análise formal na tomada de decisão. No presente caso, a forma adotada para a criação de futuro foi a abdução. Embora a captura de sinais fracos do mercado represente uma forma de análise do ambiente externo, isso não se deu de maneira planejada, formal e contando com uma equipe de analistas à disposição da alta direção.

As entrevistas, entretanto, demonstraram que os profissionais da empresa tinham conhecimento do ambiente externo. Muitos entrevistados apontaram a indústria têxtil atual como de muita competição, principalmente com produtos importados, e de baixos retornos. Além da análise dos concorrentes, também foi apontado que o segmento têxtil não desfruta de uma posição privilegiada na cadeia,

pois sofre pressões dos fornecedores de fibras e dos compradores, representados pelo segmento de confecções. Os entrevistados destacaram ainda a possibilidade futura de a empresa se integrar para frente, na tentativa de um melhor posicionamento na cadeia (PORTER, 1986). Os entrevistados também demonstraram conhecer as grandes deficiências da empresa, como o parque industrial obsoleto e as ineficiências operacionais. Dessa forma, mesmo não havendo uma análise formal do ambiente interno e externo, a decisão pela mudança do posicionamento não foi tomada sem que pelo menos análises informais fossem realizadas.

A ausência de uma análise estruturada e formal impediu que outros obstáculos à implementação da nova estratégia pudessem ser levantados no momento da definição pelo novo posicionamento. Não foi constatado ter sido elaborado um plano prévio de implementação, no qual alguns obstáculos já pudessem ser considerados e tratados. Apesar dos executivos da Tecidos conhecerem bem as grandes deficiências da empresa, essa etapa de um maior planejamento para a implementação iria favorecer a percepção de outras deficiências ou obstáculos, que, embora não fossem nitidamente observáveis ou embora não fossem notoriamente conhecidas, poderiam implicar dificuldades para o processo. A necessidade de antever os obstáculos no momento da formulação estratégica foi apontada por Hambrick e Cannella (1989).

Um ponto importante observado nas entrevistas foi não haver divergências na conceituação sobre a nova estratégia da empresa, indicando que todos têm a mesma percepção do que ela representa. Esse ponto foi corroborado pelo Coordenador Técnico do PAEX. A definição da nova estratégia envolveu toda a diretoria e os principais gestores da Tecidos, fato facilitado pelo próprio tamanho da empresa. Além disso, a empresa traçou alguns objetivos claros a partir do novo posicionamento, embora não tenha transformado todos os objetivos em metas de longo prazo claras e mensuráveis. As metas eram estipuladas principalmente de um ano para outro. A importância de se ter uma estratégia e objetivos claros é destacada por Hrebiniak (2005) e por Beer e Eisenstat (2000).

Finalmente é importante destacar um ponto apresentado por Hrebiniak (2005) que pode ser aplicado no caso da Tecidos do Futuro. O autor, citando alguns exemplos de como as condições da indústria afetam a implementação, destaca que “implementar uma estratégia de diferenciação em uma indústria competitiva,

marcada pela comoditização crescente e forte semelhança entre os produtos ofertados pelos competidores, é extremamente difícil" (tradução nossa)[66]. Ou seja, a tarefa da Tecidos do Futuro já era difícil por natureza.

8.2 Estrutura

A Tecidos do Futuro possuía uma estrutura funcional e essa característica não foi alterada com a nova estratégia, devido às dimensões da empresa (GALBRAITH, 2002), que não comporta uma estrutura por produto, que na teoria seria a mais indicada para o foco em diferenciação, conforme Galbraith (2002) e Treacy e Wiersema (1995) e apresentado no Quadro 8 e no Quadro 9. Uma alternativa poderia ser a estrutura por processos, conforme aponta Galbraith (2002), segundo o qual a estrutura por processos permite um controle ponta a ponta de todo o processo, facilita o redesenho e melhorias nos processos e permite melhor gerenciamento de atividades entre funções. Porém não há na Tecidos a complexidade e a diversidade de processos que justifiquem esse desenho. Além disso, a empresa busca também aumentar a produtividade e melhorar a eficiência operacional, necessidades que favorecem a estrutura funcional (GALBRAITH, 2002). Entretanto Galbraith (2002) também ressalta que uma fraqueza dessa estrutura é que ela inibe processos que cruzam as funções, como o processo de desenvolvimento de um novo produto. A Tecidos do Futuro trata essa fraqueza através de processos laterais, conforme será visto na análise da variável "Processos". Isso já é um exemplo do alinhamento dessas duas variáveis com a estratégia.

As principais mudanças ocorridas na estrutura da empresa foram na área industrial e na área de desenvolvimento de produtos. Na primeira houve alterações significativas nos quadros inferiores, com a redução do número de supervisões e o achatamento da hierarquia com o aumento da abrangência de controle. Essas medidas foram tomadas para deixar a empresa mais enxuta e ágil, confirmando uma

[66] Executing a differentiation strategy in a competitive industry, marked by increased commoditization and strong similarity of product offerings among competitors, is extremely difficult to do.

tendência apontada por Galbraith (2002). Mesmo com o enfoque em diferenciação, a Tecidos precisava melhorar sua eficiência operacional e essas medidas estavam coerentes com essa necessidade. Ainda dentro da área industrial, maior importância passou a ser dada ao PCP, pela necessidade de melhoria de eficiência e também pela maior integração requerida entre as áreas industrial, desenvolvimento de produtos e comercial. Finalmente mudanças significativas ocorreram na área de desenvolvimento de produtos, que foi reestruturada a partir da adoção da nova estratégia, passou a se dedicar realmente ao lançamento de novos produtos, aos desenvolvimentos exclusivos, às pesquisas sobre comportamentos e tendências, e ao *marketing*. Essa área passou a atuar de forma integrada com as áreas industrial e comercial, o que não ocorria anteriormente. Para suprir a necessidade de coordenação do processo de desenvolvimento de produtos envolvendo essa área e a área industrial e para um adequado balanço de poder (GALBRAITH, 2002), foi introduzida uma estrutura matricial. As mudanças ocorridas na área de desenvolvimento de produtos estão coerentes com sua criticidade e com a maior atenção que esse processo precisa receber.

A área financeira foi totalmente modificada para que possuísse uma estrutura de controle adequada. Essas mudanças ocorreram em virtude da chegada do novo diretor financeiro, que coincidiu com o momento de mudança estratégica da Tecidos, e foram muito importantes para o processo, uma vez que foram implantados métodos de controles sem os quais o acompanhamento dos resultados ficaria muito difícil. Esse fato ressalta a importância da substituição de membros da alta direção para a promoção de mudanças e, conseqüentemente, para o processo de implementação, conforme destacado por Ginsberg e Abrahamson (1991). As mudanças ocorridas na estrutura da área financeira implicaram melhorias nos processos de controle econômico-financeiro da empresa, mostrando a relação existente entre as variáveis “Estrutura” e “Processos”.

Na área comercial ocorreram mudanças operacionais, como a redistribuição geográfica dos representantes de acordo com os novos mercados da empresa. Já a área de RH foi reestruturada para estender suas atividades para o desenvolvimento organizacional e gestão de competências.

Dessa forma, todas as áreas passaram por alguma mudança estrutural a partir da nova estratégia. Na análise do alinhamento com a estratégia, algumas considerações devem ser feitas. A reestruturação do setor de desenvolvimento de

produtos está diretamente relacionada com a nova estratégia de diferenciação. A redistribuição dos representantes comerciais, em menor grau, também está alinhada com o novo posicionamento. As mudanças ocorridas nas demais áreas, embora não diretamente associadas à estratégia de diferenciação, estão voltadas a uma maior profissionalização e à melhoria de eficiência da empresa, que são fundamentais para o processo de implementação. Conforme informado anteriormente, as mudanças que ocorrem nas variáveis são graduais e a Tecidos precisava inicialmente tratar suas ineficiências, que são obstáculos para a implementação de qualquer estratégia.

8.3 Processos

A análise da variável “Processos” será feita dividida em duas partes. Serão analisados os processos laterais e os processos de gerenciamento e de acompanhamento e controle.

Quanto aos processos laterais, é importante reiterar que uma estratégia de diferenciação demanda uma estrutura mais descentralizada e orgânica (COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994; HREBINIAK, 2005; GALBRAITH, 2002). Como comentado, o tamanho da Tecidos do Futuro e os produtos fabricados por ela indicam a estrutura funcional como adequada. Porém essa estrutura pode ser flexibilizada pelos processos laterais (GALBRAITH, 2002). E foi possível observar a introdução de alguns processos laterais. O novo processo de desenvolvimento de produtos é um exemplo, pois passou a ser formalizado, organizado e conta com a participação de integrantes das diversas áreas da empresa, como industrial, comercial e *marketing*, além da própria área de desenvolvimento. A criação desse processo está coerente com Treacy e Wiersema (1995), segundo os quais, em uma empresa com o enfoque em diferenciação de produtos, os processos são estruturados para o desenvolvimento de produtos. O enfoque da empresa em inovação fez com que as áreas passassem a se comunicar mais também em outros processos, como o de atendimento ao cliente. Entretanto a empresa ainda possui poucos processos laterais formais, e é ainda muito hierarquizada nos fluxos de

tomada de decisão. É importante incentivar mais os processos laterais espontâneos através da remoção de barreiras entre as áreas funcionais (GALBRAITH, 2002; HREBINIAK, 2005). Na Tecidos do Futuro, constatou-se nas entrevistas que muitas vezes os fluxos de decisão não estratégicos passam obrigatoriamente pela alta direção. A introdução de mais processos laterais formais, principalmente relacionados ao fluxo venda-crédito-pedido-produção-faturamento-entrega, poderia tornar a empresa ainda mais ágil, fundamental no mercado de moda, e também melhorar as análises dos problemas do dia-a-dia, que vêm gerando conflitos entre as áreas comercial, industrial e financeira. Esse ponto é corroborado por Treacy e Wiersema (1995) que ressaltam que, nas empresas que fornecem produtos cada vez mais inovadores e com maior qualidade, os processos são estruturados para favorecer a resolução de problemas. Ainda segundo os autores, a estrutura organizacional dessas empresas é flexível e os processos robustos. Covin, Slevin e Schultz (1994) concluíram que uma empresa, ao buscar “construir” seu mercado em um ambiente de maior competição, apresenta melhor desempenho através de uma estrutura orgânica, caracterizada pela descentralização, informalidade e flexibilidade, e não através de uma estrutura mecanicista. E a estrutura da Tecidos se aproxima mais da mecanicista. Dessa forma, apesar da evolução, a empresa ainda precisa de maior desenvolvimento nos processos laterais.

É importante observar que os representantes comerciais, a partir de agora, precisam se integrar cada vez mais aos processos da empresa. Antes eles podiam ficar mais afastados, pois a venda era mais simples. Agora a venda é mais técnica e através delas é possível obter informações importantes sobre os desejos dos clientes, sobre as tendências da moda e também sobre a capacidade do cliente em honrar os créditos. Os representantes passam a ser uma extensão de várias áreas da empresa, e os processos laterais que os envolvessem deveriam ser estimulados. Algumas iniciativas foram tomadas para a capacitação desses representantes, porém não foram verificadas iniciativas na direção de uma maior integração deles com a empresa, como foi até sugerido pelo Diretor Financeiro. Essa integração ajudará no compartilhamento de informações, na melhor comunicação e na transferência do conhecimento, considerados muito importantes para a execução da estratégia por Hrebiniak (2005).

Quanto aos processos de gerenciamento e sistemas de controle, a partir da adoção da nova estratégia foi observada uma grande evolução na empresa. A

empresa desenvolveu todo um processo de planejamento estratégico, definição de objetivos e metas anuais, identificação e medição dos indicadores, reuniões de acompanhamento de resultados, gestão à vista a partir dos diários de bordo, ferramentas da qualidade e até as revisões da estratégia, conforme apontado por Hrebiniak (2005), realizadas através das AGMs. Uma importante ação da empresa foi a de ampliar a participação dos empregados na elaboração e na divulgação dos planos anuais, incluindo aí até mesmo pessoas que não são gestoras. Isso está coerente com a linha de diversos autores que preconizam a participação de toda a empresa no processo de estratégia (HAMBRICK; CANNELLA, 1989; BEER; EISENSTAT, 2000).

Um melhor desenvolvimento dos processos de gerenciamento e de controle permitiu que a Tecidos do Futuro efetuasse ajustes também nos processos industriais. Na empresa como um todo houve um trabalho de melhoria da eficiência operacional, de redução do desperdício e de custo, principalmente nas áreas industriais e de suprimentos.

Para todo esse desenvolvimento da empresa, foi muito importante sua participação no programa do PAEX. Entretanto alguns cuidados levantados por Hrebiniak (2005) precisam de atenção na Tecidos do Futuro. A empresa ainda não dispõe de todas as informações acuradas e atualizadas para um correto acompanhamento dos resultados. Muitos indicadores ainda são medidos em planilhas e os sistemas de TI atuais não estão adequados para a completa gestão da empresa. Essa constatação é compartilhada por um dos consultores da FDC que acompanhou a empresa durante uma fase do PAEX. Exemplo da necessidade de melhoria nos processos de medição de resultados é a ausência de um sistema que sinalize quais materiais estão há mais tempo no almoxarifado sem utilização. Além disso, a empresa ainda não consegue obter os custos de produção de uma determinada linha de produtos, não possuindo todas as informações que apontem quais produtos apresentam maior margem e que devem, portanto, ser priorizados. O próprio Diretor Financeiro da Tecidos do Futuro apontou que, em alguns momentos, nem todas as informações estão disponíveis para a análise dos resultados da empresa. Foram relatados casos de desperdícios na produção por excesso de aplicação de insumo porque o sistema de produção não estava funcionando adequadamente. É muito importante em uma empresa industrial haja processos bem desenvolvidos e confiáveis de registro das informações de produção,

de preferência através de sistemas de TI, para maior confiabilidade e qualidade no acompanhamento dos resultados e tomada de decisão. A importância dos sistemas de TI para integração das atividades e compartilhamento das informações é destacada por Hrebiniak (2005) e Galbraith (2002). Treacy e Wiersema (1995) também dão muito destaque aos sistemas de TI, principalmente para as empresas com enfoque em diferenciação de produtos. Segundo esses autores, as empresas líderes em produtos possuem sua estrutura voltada para o acompanhamento do ciclo de vida do produto, através do uso de modernos sistemas de informação.

Outro ponto de atenção na Tecidos do Futuro é quanto à análise de causa e efeito a partir dos desvios e elaboração de ações corretivas. Esse é um processo que exige disciplina e organização. Para Treacy e Wiersema (1995), a busca das causas das falhas ou dos desvios através de mapeamentos dos processos e fluxos de trabalho é comum nas empresas com enfoque em diferenciação de produtos. Hrebiniak (2005) também destaca a importância dessa etapa do processo de controle. E na Tecidos, em alguns casos, as ações não são acompanhadas nem executadas de forma adequada e a corrente de melhoria contínua e principalmente a de aprendizagem é quebrada (HREBINIAK, 2005). A elaboração e o cumprimento de planos de ações corretivas são pontos a serem melhorados na Tecidos do Futuro, conforme depoimento da Diretora Executiva da empresa, que cita que atualmente as ações corretivas não são formalizadas na empresa.

Na condução da empresa, é importante destacar a autonomia dada pelo grupo controlador, o grupo VDL. O acompanhamento pelo grupo é feito somente em cima dos resultados e não em cima das ações e comportamentos dos gestores da Tecidos do Futuro. O grupo VDL não é muito diversificado e a Tecidos do Futuro foi adquirida há mais de dez anos. Assim, segundo Kerr (2002), não haveria motivo para que não houvesse um acompanhamento maior da forma de condução da empresa. Provavelmente a experiência passada do grupo na condução da Tecidos, quando eles ainda não dispunham de maior conhecimento do setor, deve ter contribuído para a maior autonomia dada. Assim, além dos motivos citados por Kerr (2002) para definição do tipo de controle exercido pela corporação, pode-se considerar também o contexto ou as experiências anteriores do grupo controlador.

Uma iniciativa importante citada por Raps (2004) é a elaboração de um plano de implementação. Isso ajudaria a reunir todas as ações direcionadas para a implementação da nova estratégia e garantiria o foco necessário para esse

processo. Muitas das ações de implementação estão misturadas com as ações de rotina da empresa. Uma forma de gerir essas ações fora da rotina seria através da criação de um projeto de implementação e de um time para o projeto. A gestão por projetos, citada por Macmillan e Tampoe (2000), reuniria integrantes de várias áreas funcionais e criaria as condições de coordenação e integração necessárias para o processo de implementação.

8.4 Pessoas e cultura

Conforme apresentado no modelo de análise, a variável “Pessoas” irá contemplar:

a) desenvolvimento e envolvimento dos empregados;

b) seleção, substituição e capacitação;

c) alinhamento à nova estratégia e influências no processo de implementação;

d) papel dos consultores externos e da liderança;

e) alinhamento entre as competências individuais e as organizacionais.

A cultura organizacional, conforme já informado, será abordada dentro dessa variável, uma vez que a cultura da organização se manifesta e é alterada pelo comportamento das pessoas (HEBRINIAK, 2005).

No caso da Tecidos do Futuro, as áreas mais afetadas pela mudança na estratégia da empresa foram a área industrial, a de desenvolvimento de produtos e a área comercial. A área industrial tinha de ser capaz de lidar com uma produção com mais interrupções para ajustes e também com um controle maior de qualidade, além de manter a produtividade mínima necessária. A área de desenvolvimento de produto tinha que ser capacitada para a criação de produtos inovadores, que se adequassem à moda e que influenciassem a moda, a uma grande velocidade, devido ao curto ciclo de lançamento de produtos. A área comercial precisava tanto ser capacitada para executar uma venda mais técnica, em que o conhecimento do produto e suas aplicações são cruciais, quanto mudar o comportamento de preferir vender as *commodities* de menor margem, pela maior facilidade. Dessa forma, a Tecidos do Futuro precisava trabalhar tanto nos aspectos de desenvolvimento de

competências quanto nos de mudança de comportamento. E foi observado que ambos os aspectos foram considerados pela empresa na implementação de sua nova estratégia.

A Tecidos não possuía uma cultura de desempenho, de eficiência, de qualidade e de gestão. Por isso encontrou muitas dificuldades no início. Entretanto essa característica seria uma dificultadora para a implementação de qualquer estratégia e não se pode dizer que a cultura geral existente não era compatível com a estratégia de diferenciação e que outra estratégia deveria ter sido escolhida.

Conforme apresentado na descrição do caso, várias ações foram realizadas para o desenvolvimento de competências e mudança de comportamento, principalmente das três áreas acima. No caso dos representantes autônomos, essas ações foram de comunicação, através das convenções de vendas; substituição dos mais resistentes; reforços positivos, através de criação de uma campanha de vendas com premiações por desempenho diretamente associado à nova estratégia; melhoria nos processos para redução da resistência à mudança, através do sistema de otimização de força de vendas. Essas ações estão coerentes com as ações destacadas por vários autores: Hambrick e Cannella (1989), sobre substituição de pessoas; Raps (2004) e Higgins (2005), sobre comunicação; e Fombrun (1983), sobre reforços positivos. Uma ação muito importante verificada na Tecidos e não encontrada de forma explícita na literatura é modificar processos para reduzir os impactos que as mudanças provocam nos processos originais. O exemplo disso foi o sistema de automação de força de vendas que tornou o processo de venda muito mais ágil para o representante comercial, o que significou uma contramedida ao fato de o processo de vendas se tornar naturalmente mais complexo com a estratégia de diferenciação. Isso mostra a inter-relação existente entre duas variáveis (Processos e Pessoas/Cultura) e o alinhamento com a estratégia no processo de implementação. Esse exemplo ressalta também a importância dos sistemas de TI para a capacidade de execução de uma empresa. O sistema de otimização de força de vendas pode ser a ferramenta necessária para uma maior integração dos representantes comerciais com os processos internos da Tecidos. O papel dos sistemas de TI como alavanca de integração e transferência de conhecimento é destacado por Hrebiniak (2005) e Galbraith (2002).

Na área industrial também foram observadas importantes ações para desenvolvimento das pessoas e mudança de comportamento. Muitos operários

foram substituídos (HAMBRICK; CANNELLA, 1989) e a empresa passou a buscar pessoas de fora e especializadas para os cargos de liderança operacional. Foi criado um processo de auditoria de máquina para impedir que os empregados simplesmente abandonassem as máquinas sem acionar a manutenção ou operassem essas máquinas sem suas totais condições. Esse é mais um exemplo de processo que reforça o comportamento. Consultores técnicos externos foram contratados para o desenvolvimento técnico dos empregados. Também a comunicação, conforme preconizam Raps (2004) e Higgins (2005), foi reforçada perante esse público, com enfoque na apresentação tanto dos produtos da Tecidos como também das aplicações desses produtos no cliente, ou seja, os produtos finais do cliente.

O desenvolvimento das pessoas também foi observado na área de desenvolvimento de produtos, como a substituição dos empregados com perfil inadequado e maior investimento em cursos técnicos. Os profissionais tiveram que desenvolver habilidades de relacionamento com outros de diferentes níveis, do operário ao cliente externo. Entretanto ainda há deficiências na profissionalização desses empregados, cujo aprendizado se dá na maioria das vezes de forma prática.

De uma forma geral, a Tecidos do Futuro aproximou mais todos os empregados aos conceitos e práticas de gestão. Um exemplo disso é o evento *Prosperar Tecidos*, no qual são apresentados os resultados e objetivos da empresa para um número cada vez maior de pessoas. A importância do envolvimento dos empregados nas discussões estratégicas e nas atividades de implementação é reforçada por Beer e Eisenstat (2000).

Uma importante ação para o desenvolvimento de uma cultura voltada para a qualidade, para a melhoria contínua e para o alto desempenho foi a parceria da Tecidos do Futuro com o PAEX. A introdução de novas metodologias e ferramentas de gestão, além dos programas de desenvolvimento dos empregados e dos líderes (Plano de Desenvolvimento Individual - PDI e Programa de Desenvolvimento de Dirigentes - PDD) contribuíram muito para a qualidade do processo de implementação da empresa. Outro fator de grande influência nos esforços para a mudança cultural da empresa foi o engajamento da alta direção, o que é considerado muito importante por Beer e Eisenstat (2000) e Raps (2004). Um dos motivos desse engajamento pode estar na chegada dos novos diretores comercial,

financeiro e industrial, no momento em que a empresa optava pela mudança[67]. E todos deram suporte a ela. Assim, não houve resistência da alta direção. A importância da presença de consultores externos no processo de implementação foi ressaltada por Ginsberg e Abrahamson (1991), além de Okumus (2001). Ginsberg e Abrahamson (1991), juntamente com Miller (1997), deram destaque às mudanças na alta direção como fator crítico na implementação estratégica.

É importante dizer que esse processo ainda não está concluído e que, apesar de todos os esforços, ainda há muitas dificuldades. Conforme apontado pelo Diretor Industrial da Tecidos, o setor têxtil hoje não é considerado atrativo aos melhores profissionais pois os salários atualmente pagos são inferiores a outros setores industriais. Isso implica maiores dificuldades em se montar equipes de alto desempenho, importantes para a implementação estratégica (MICHLITSCH *apud* PRYOR et al., 2007). A empresa tem de buscar o desenvolvimento interno dos empregados e corre o risco de perdê-los para outros setores. Esse fato demonstra a influência do ambiente externo nas ações e nos resultados de implementação da empresa. A Tecidos do Futuro também precisa desenvolver um programa mais formal de gestão de competência e do conhecimento. Muitas ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas e para a mudança de comportamento são adotadas de forma reativa e por intuição, sem a estruturação de um plano de gestão de competências que identifique as funções críticas a partir da nova estratégia e que alinhe as competências individuais com as competências organizacionais alinhadas com a estratégia. Essa não é uma tarefa fácil e muitas empresas têm dificuldades em implementá-la, conforme aponta Fleury e Fleury (2004). A área de RH, que já mudou muito sua postura a partir do novo posicionamento da empresa, passa a ser crítica nesse processo e para ela também devem ser desenvolvidas competências essenciais. Finalmente, uma ferramenta muito importante para o reforço de comportamento (FOMBRUN, 1983; BOSSIDY; CHARAN, 2002) que precisa evoluir mais na empresa são as sessões de *feedbacks*, conforme depoimento dos próprios executivos da Tecidos.

[67] O diretor comercial e o financeiro chegaram em 2002. O diretor industrial chegou em 2001. A oficialização da nova estratégia ocorreu em 2002.

8.5 Recompensas

A Tecidos do Futuro implementou até o momento apenas incentivos simbólicos, através de premiações, dentro de setores internos de melhor desempenho e também para os representantes comerciais através da campanha de vendas. A exceção ocorre para os representantes comerciais, cuja remuneração já é atrelada ao desempenho e foi modificada para ficar alinhada à nova estratégia da empresa. A remuneração não é mais apenas por volume, mas sim por volume e percentual de artigos diferenciados. Isso está coerente com a importância dada ao alinhamento dos incentivos com a estratégia (CHEN; HSIEH, 2005; HREBINIAK, 2005; GALBRAITH, 2002).

O fato de não haver incentivos formais para seus empregados é problemático para a Tecidos do Futuro. Os incentivos psicológicos ou informais existentes podem não ser suficientes para direcionar os esforços e para moldar o comportamento (HREBINIAK, 2005; HAMBRICK; CANNELLA, 1989), principalmente na área industrial, mais conservadora e que sofreu fortes impactos na mudança estratégica: maior necessidade de ajustes nas máquinas e maior preocupação com a qualidade. As recompensas formais seriam um complemento às ações listadas no capítulo de análise das variáveis “Pessoas” e “Cultura”, mostrando que há uma inter-relação entre elas. O fato de o setor têxtil não pagar os mesmos salários nos cargos operacionais que outros setores faz com que a não existência de um programa de recompensas formal seja ainda mais sentido. Evidentemente, para isso, muito contribui a situação da empresa, que não vem conseguindo resultados positivos, mostrando que o desempenho passado pode influenciar as ações de implementação e com isso o desempenho futuro.

Entretanto a Tecidos do Futuro se mostra preocupada com essa questão, tanto que pretende lançar um programa de participação nos resultados (PPR) em 2008. Esse programa irá considerar o desempenho da empresa, da unidade, da equipe e individual. Um ponto do programa que ainda não estava definido é se haveria o pagamento da remuneração variável em caso de resultado negativo ou não. O risco que a empresa corre é entrar em um círculo vicioso, no qual um dos motivos dos resultados indesejados é o baixo desempenho dos funcionários, que, por sua vez, deve-se à falta de motivação. Os resultados indesejados levam ao não

pagamento de remuneração variável que mantém a desmotivação dos empregados que continuam com desempenho ruim levando aos resultados indesejados pela empresa. É preciso quebrar esse círculo e tentar pelo menos recompensar os comportamentos desejados (CHEN; HSIEH, 2005).

Na definição das regras do programa de participação nos resultados, é importante seguir as orientações de Hrebiniak (2005), nas quais a empresa deverá atrelar à remuneração variável objetivos claros, mensuráveis e antecipadamente acordados, com clara definição da área responsável por determinado objetivo. Essa questão mostra como essa variável, para ser realmente fator de sucesso, se relaciona com os processos da empresa. Já foi dito que a Tecidos precisa melhorar seus processos de medição de resultados, com a geração de dados corretos e atualizados. Esse fato pode ser um dificultador para o sucesso do programa.

8.6 Recursos

Foi possível observar que houve direcionamento de recursos na Tecidos do Futuro para as áreas mais críticas ou impactadas com a nova estratégia: industrial, comercial e *marketing* e desenvolvimento de produtos. Essa realocação de recursos alinhada com a nova estratégia está coerente com o trabalho de Hambrick e Cannella (1989). Os investimentos em modernização passaram a considerar a aquisição de máquinas e equipamentos voltados para a produção de artigos diferenciados. A empresa passou a investir muito mais na comunicação interna e na capacitação dos operários e dos representantes comerciais. Os processos de desenvolvimento de produto ganharam muito mais atenção e foi introduzida uma nova metodologia de desenvolvimento. Houve redirecionamento dos investimentos em *marketing* para divulgar e reforçar o novo posicionamento da empresa perante o mercado e para associar a Tecidos à imagem de inovação. A empresa passou a participar de muito mais feiras de moda, inclusive internacionais. Mudanças na identidade visual da empresa também foram implementadas. Houve investimento na capacitação dos gestores e líderes e no desenvolvimento dos processos internos de gestão, através da parceria com o PAEX. A empresa não deixa de investir também

na expansão do negócio dentro do segmento têxtil, como é o caso dos investimentos nas unidades de malharia.

Dentro do conceito de recursos como fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991), embora não tenha ocorrido uma sessão formal de análise dos recursos essenciais e únicos da Tecidos, foi apontado nas entrevistas que a agilidade da empresa, por seu tamanho, pode favorecê-la a ter um relacionamento mais estreito com os clientes. E a empresa vem explorando essa questão, ao investir em desenvolvimentos exclusivos. Os desenvolvimentos exclusivos aumentam os custos de produção, mas podem implicar desenvolvimento de clientes cativos e em maiores margens.

Mesmo com todos os investimentos já realizados, a Tecidos do Futuro precisaria investir, muito mais e de forma mais rápida, na modernização das máquinas e nos equipamentos da área de acabamento. Um dos motivos da empresa não atingir, até o momento, o *mix* de produtos diferenciados é a falta de investimentos na modernização dessa área. Assim, a quantidade de produtos que se afastam da qualidade especificada ainda é muito alta. A ausência de mais recursos financeiros para completar a etapa de modernização está sendo crucial para a implementação da estratégia da Tecidos. E o volume necessário de investimento é elevado e o retorno incerto. Isso vem fazendo com que o grupo controlador decida por investir em outros negócios de retornos mais seguros. Dessa forma, é importante ressaltar que o contexto em que a empresa está inserida influencia muito essa variável e, por conseqüência, o processo de implementação. Estivesse o setor têxtil em uma situação mais favorável ou se o grupo controlador não possuísse outros negócios atualmente mais atraentes, o volume de investimentos na empresa seria maior, podendo alterar os resultados da implementação. Essa constatação diverge das conclusões de Miller (1997), que considera a variável disponibilidade de recursos apenas como um facilitador de processo de implementação e não como um realizador crítico. Para ela, haverá sempre alocação suficiente de recursos na maioria dos casos e excesso de recurso não é condição suficiente para o sucesso da implementação. Embora faça sentido que recurso em excesso não garanta a implementação, nem sempre as empresas terão todos os recursos necessários. Assim, é mais correto afirmar que a disponibilidade de recursos poderá ser um fator crítico ou não, dependendo do contexto interno e externo da empresa.

Não houve um planejamento formal de realocação de recursos, conforme preconizado por Higgins (2005), o qual poderia ter sido elaborado em um planejamento mais amplo de todo o processo de implementação, o que também não ocorreu. Esse planejamento poderia associar recursos específicos aos resultados esperados da mudança estratégica, facilitando a negociação da disponibilização desses recursos com o grupo controlador.

Mais uma vez é importante destacar como as variáveis de implementação se inter-relacionam. Muitos recursos aqui discutidos foram direcionados para ações nas outras variáveis, como “Pessoas” e “Processos”.

8.7 Resultados e contexto

Considerando-se o modelo de análise do sucesso do processo de implementação apresentado por Miller (1997), é importante a avaliação, na Tecidos do Futuro, do grau de conclusão do processo, de alcance dos objetivos e de aceitação das mudanças ou resultados.

Com relação ao grau de conclusão do processo dentro de um tempo esperado, há dificuldades na medição desse grau de conclusão porque, como não foi elaborado um plano prévio de implementação, não se sabe com precisão os prazos do processo. Entretanto as entrevistas demonstram que os executivos da Tecidos reconhecem que o processo está lento, não está se desenvolvendo na velocidade adequada. Há ainda várias limitações de recursos para que a implementação ocorra mais rapidamente. Entretanto, considerando-se tudo o que já foi feito pela empresa e reconhecendo que um processo como esse não é realmente rápido, é possível avaliar esse item como tendo obtido sucesso parcial.

Com relação ao grau de alcance dos objetivos, o sucesso é baixo. A empresa não vem conseguindo produzir a quantidade de produtos diferenciados estipulada como meta, e os resultados econômicos estão muito aquém do esperado. O percentual de produtos com segunda qualidade ainda está muito alto. O parque industrial ainda não está adequado para a nova estratégia e ainda há oportunidades de melhoria em alguns processos, especialmente para geração de dados precisos e

atualizados. Entretanto um dos objetivos da empresa era associar sua imagem à inovação, à moda. E, segundo depoimentos dos entrevistados, esse objetivo foi alcançado, embora não tenha sido realizada uma pesquisa com os clientes para verificação dessa percepção. Além disso, o novo processo de desenvolvimento de produtos aumentou a velocidade de lançamento de novos produtos e principalmente aumentou a taxa de aprovação interna e pelos clientes..

Com relação ao grau de aceitação das mudanças é possível considerar que a empresa obteve um sucesso apenas parcial, pois, conforme depoimentos dos executivos da Tecidos, apesar de todos os esforços da empresa, ainda há resistências ao novo posicionamento.

Dessa maneira, e considerando o grau de alcance dos objetivos como o principal critério de avaliação do processo, é possível concluir que ele ainda não atingiu os resultados esperados. E, nesse aspecto, o contexto parece desempenhar um papel crucial, tanto externo quanto interno. Na análise da influência do contexto externo, é importante relembrar que, quando a Tecidos do Futuro decidiu alterar seu posicionamento estratégico, o ambiente externo já era de intensa competição, inclusive com produtos importados da Ásia. Isto pode ser constatado pelas observações de Gorini (2000) que dão destaque a uma maior competição do setor a partir da abertura econômica na década de 90. Ainda segundo Gorini (2000), os impactos das transformações do setor, a partir dessa década, foram maiores para as pequenas e médias empresas, devido à limitação de recursos para os investimentos necessários e também porque as grandes empresas já haviam iniciado um processo de modernização, o que as colocava em posição de vantagem em relação à produtividade e à redução de custo. Ou seja, o cenário de competição era desfavorável à Tecidos do Futuro, que iria enfrentar dificuldades mesmo com uma mudança estratégica. A decisão da Tecidos foi a de sair de um mercado que era o mais sensível a preço, que era o mercado de produtos de baixo valor agregado. Seu objetivo principal com produtos diferenciados era aumentar as margens de lucro através de preços de venda mais elevados. Segundo os executivos da Tecidos, isto ocorreu e o desempenho da empresa melhorou nos dois anos seguintes à mudança estratégica. Entretanto, a partir de 2005, os resultados da empresa voltaram a ficar ruins. E esse fato, segundo a empresa, está muito associado às novas transformações sofridas pelo setor. E foi possível constatar essas transformações

através de algumas reportagens, já apresentadas, mas que é relevante reforçar. O *Jornal Valor Econômico* de 30 mar. 2005 aponta que

> O terremoto econômico que abala o setor têxtil está atingindo o Brasil.[...] As exportações brasileiras de produtos têxteis cresceram apenas 11,4% no primeiro bimestre do ano. Para os Estados Unidos, o aumento das vendas foi de 6%. Já as importações brasileiras de tecidos e confecções chinesas aumentaram 69,4% no período [...] (LANDIM, 2005)

O jornal mostra que empresários do setor apontam o fim do ATV, ocorrido em 2005, juntamente com o real valorizado, a alta carga tributária e o contrabando, os principais fatores de impacto no setor. Dessa forma, fica claro que, a partir de 2005, a situação do setor piorou. O que não está claro nas análises sobre a indústria têxtil, a partir desse período, realizadas por profissionais do setor e apresentadas aqui através das matérias de imprensa, é por que o fim do ATV teve tanta influência no cenário brasileiro, uma vez que a retirada das cotas de importação estavam associadas aos países desenvolvidos. Uma hipótese é que a China, principalmente, e outros países asiáticos tenham se preparado para a mudança que iria ocorrer e investiram em modernização e no aumento da capacidade instalada, podendo assim exportar mais para outros países além dos desenvolvidos. Segundo o *Jornal Valor Econômico* de 30 mar. 2005, os empresários do setor estimam que 60% das máquinas fabricadas para a indústria têxtil tenham sido adquiridas pela China nos últimos anos. Outra explicação pode estar na pressão que os produtos chineses fizeram nos preços do mercado internacional e que refletiu internamente. Segundo Ulrich Kuhn, diretor-superintendente da Hering, o fim do ATV reduziu os preços “globais”, principalmente do setor de vestuário.

Em suma, o cenário externo já era de muita competição e isso foi um dos motivos pelos quais a empresa optou por mudar sua estratégia. Porém essa competição ficou ainda mais intensa a partir de 2005 e isso contribuiu para o desempenho ruim da Tecidos. Uma pressão geral sobre os preços afeta também os produtos diferenciados. E é importante dizer que a empresa fabrica também os produtos comoditizados, que sofrem ainda mais com a redução nos preços dos artigos têxteis. Certamente, se a empresa conseguisse produzir o *mix* planejado de produtos diferenciados, essa situação poderia ser atenuada. Ou seja, há problemas internos também. Entretanto os executivos da Tecidos constataram, através de simulações e considerando os preços, que a empresa vinha conseguindo obter com

os produtos diferenciados, que os resultados da empresa são mais influenciados pelos preços dos artigos, entre diferenciados ou não, do que pelo *mix* desses produtos diferenciados. Por isso é possível concluir que o cenário externo influenciou claramente os resultados da empresa.

No contexto interno, a herança da empresa anterior, principalmente na cultura e nas instalações, colocou grandes dificuldades ao processo de implementação e certamente influenciou os resultados, especialmente em relação à velocidade das mudanças. Também o início turbulento das operações da Tecidos fez com que ela demorasse muito para se profissionalizar, para que desenvolvesse um amadurecimento estratégico. A empresa evoluiu muito, contou com a ajuda do PAEX, porém poderia estar ainda melhor em termos de processos e eficiência se essa evolução tivesse ocorrido há mais tempo.

O fato de a empresa possuir limitação de recursos exerceu grande influência nos resultados. Um parque totalmente modernizado daria muita força à empresa na implementação de sua estratégia.

Em uma primeira análise é possível considerar que o fator externo foi o mais crítico para os resultados da empresa. Porém, mesmo se esse ambiente fosse favorável, alguns resultados deixariam de ser alcançados devido a alguns problemas internos ou, colocando de outra forma, os números poderiam estar melhores com a solução dos problemas internos.

Entretanto é muito importante ressaltar alguns resultados positivos obtidos pela empresa. Foi significativa a evolução conquistada por ela. Vários processos foram melhorados. Hoje a empresa conta com uma metodologia de desenvolvimento de produtos moderna, os empregados da empresa e os gestores estão muito mais preparados para a condução da empresa, foi introduzido um sistema de acompanhamento e controle adotado pelas grandes empresas, o parque industrial, mesmo em um estágio ainda não suficiente, está muito mais moderno que antes, foi desenvolvida na empresa uma cultura de desempenho, de melhoria contínua. Vários entrevistados não hesitaram em afirmar que, mesmo sem a conclusão do processo, se não fosse a mudança estratégica e as ações implementadas a partir desta mudança, a empresa provavelmente estaria em uma situação muito pior, correndo sérios riscos quanto a sua sobrevivência futura.

A experiência e os aprendizados adquiridos também serão fundamentais para que a empresa atue nas oportunidades de melhoria existentes. No aspecto da

experiência, uma questão apontada por Okumus (2001) é se a experiência adquirida poderá ser utilizada pela empresa em futuros processos de implementação. É possível que sim, com base inclusive nos depoimentos de vários entrevistados, que apontaram a experiência obtida como um resultado importante da implementação. De qualquer forma, a empresa precisa transformar essas experiências ou aprendizagens individuais em aprendizagem organizacional. E essa aprendizagem organizacional pode ser estimulada através de um desenho organizacional adequado, que alinhe a estrutura, os processos, as pessoas e também os sistemas de recompensas. Esse desenho irá moldar o comportamento das pessoas e alterar a cultura organizacional para maior ênfase em aprendizagem. Um exemplo seria o desenvolvimento de um sistema de gestão do conhecimento, dentro do qual estariam registradas todas as experiências vividas pelos integrantes da empresa. Segundo Treacy e Wiersema (1995), os conceitos das organizações que aprendem estão associados às empresas com enfoque em diferenciação de produtos. A capacidade de aprendizagem pode ser utilizada no mesmo processo de implementação e ser utilizada para revisões nesse processo, com conseqüências diretas no resultado. Dessa forma, é possível constatar aqui mais um exemplo da relação e do alinhamento entre as variáveis de implementação.

Finalmente, na análise do caso da Tecidos do Futuro, é possível constatar que as variáveis mais críticas no processo de implementação e com maiores influências no desempenho da empresa foram “Processos”, com destaque para os sistemas de controle, “Pessoas” e “Recursos”. A variavel “Processos” influenciou fortemente a implementação na empresa, tanto de forma positiva, através do redesenho de processos e da introdução de metodologias e técnicas de gerenciamento e controle, quanto de forma negativa, através da necessidade de processos laterais melhores para tornar a empresa mais flexível e ágil, além de maior integração entre as áreas, principalmente considerando-se os representantes comerciais autônomos. Quando as dimensões da empresa são pequenas, não permitindo muitas mudanças na estrutura, os processos passam a desempenhar um papel mais importante no alinhamento com a estratégia (GALBRAITH, 2002). Nesse caso, o fato da estrutura organizacional não ter representado uma variável crítica, vai ao encontro das conclusões de Miller (1997).

A variável “Pessoas” também mostrou grande influência no processo, principalmente pela dificuldade na mudança do comportamento dos profissionais do

chão de fábrica. E muito foi feito pela empresa dentro dessa variável. A dificuldade na formação de equipes de alto desempenho através da atração e retenção de bons profissionais também influenciou o processo de implementação da Tecidos. Bossidy e Charan (2002) estão corretos em destacar o gerenciamento das pessoas em uma organização como o fator mais importante para a execução de estratégias. A ausência de um sistema formal de recompensas na Tecidos do Futuro contribuiu para as dificuldades que a empresa encontrou dentro dessa variável. Miller (1997) aponta a cultura organizacional como fator crítico no processo de implementação. E isso foi constatado na pesquisa.

A variável “Recursos” desempenhou um papel crucial pela limitação de recursos da empresa que impediu que a modernização de seu parque industrial ocorresse na velocidade necessária. Conforme já informado, esse resultado difere do trabalho de Miller (1997), que aponta a disponibilidade de recursos como um fator secundário na implementação.

É importante observar que o contexto contribuiu para que essas variáveis tivessem um papel crítico no processo de implementação e por sua vez também influenciou os resultados, conforme já informado. Daí a importância de se considerar o contexto na investigação de um processo de implementação.

Hambrick e Cannella (1989), ao apresentarem em seu estudo as cinco alavancas para a implementação estratégica, concluíram que dentro dos processos de implementação observados por eles e que obtiveram sucesso, os estrategistas fizeram pelo menos uma significativa mudança em cada uma das cinco alavancas dentro dos primeiros três meses de início do processo. Mas, se forem consideradas as variáveis analisadas no caso da Tecidos, também houve mudanças significativas em todas elas, com exceção da variável “Recompensas”. Dessa forma, não parece que apenas mudanças significativas sejam suficientes. É preciso efetuar todas as mudanças necessárias, sejam quantas forem. Além disso, pelo constatado na pesquisa, parece ser de grande importância a ocorrência de eventos imprevistos, favoráveis ou desfavoráveis, como foi o caso da Tecidos do Futuro (MILLER, 1997).

8.8 Obstáculos à implementação

Os principais obstáculos à implementação estratégica apontados por diversos autores podem ser visualizados novamente pelo Quadro 15.

OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA MAIS FREQÜENTES
Estratégia mal formulada
Estratégia desalinhada com a estrutura
Falhas na comunicação da estratégia
Resistência à mudança
Mecanismos de incentivo inadequados
Falta de apoio da alta gerência
Alocação de recursos inadequada
Ausência de envolvimento dos empregados-chave na formulação e na implementação da estratégia

Quadro 15: Obstáculos à implementação estratégica mais citados
Fonte: Hrebiniak, 2005; Hambrick e Cannella, 1989; Heracleous, 2000; Wernham, 1985; Beer e Eisenstat, 2000; Raps, 2004; Sterling, 2003.

Os obstáculos apontados e observados no caso da Tecidos do Futuro são apresentados abaixo:

a) limitação de recursos;

b) resistência à mudança;

c) cultura inapropriada;

d) imagem anterior ruim da empresa;

e) deficiências na liderança intermediária;

f) falhas na comunicação vertical;

g) ausência de incentivos formais;

h) capacitação insuficiente.

Na análise dos dois resultados, é possível constatar que alguns obstáculos são coincidentes, como comunicação e resistência à mudança. Também a ausência de incentivos formais como instrumento para reforçar e moldar o comportamento, principalmente no caso de uma cultura anterior inadequada, foi um forte obstáculo para a Tecidos do Futuro, e aparece entre os principais obstáculos levantados pelos

autores. Essa questão, entretanto, está também associada à limitação de recursos da empresa.

Outros obstáculos observados no processo da Tecidos do Futuro têm relação com o contexto da empresa, como a limitação de recursos, imagem anterior ruim da empresa e cultura inapropriada. Dessa forma, os obstáculos à implementação dependem também do contexto no qual a empresa está inserida, podendo variar de empresa para empresa.

Os obstáculos identificados no caso pesquisado estão diretamente associados às variáveis que tiveram maior influência no processo de implementação, que são “Recursos”, “Pessoas” e “Processos”. A limitação de recursos contribuiu para o resultado ruim da empresa e pode exercer influência negativa nos resultados futuros. E, pelos dados coletados nas entrevistas, não parece haver indisponibilidade de recursos por parte do grupo controlador. O que ocorre é a alocação dos recursos financeiros em empresas que atualmente possuem melhores perspectivas de retorno. A Tecidos do Futuro precisa mostrar aos controladores que, com os investimentos necessários, tem condições de apresentar um desempenho satisfatório, mesmo com o cenário externo atual. Mas, para isso, precisará se adequar também internamente.

Já os obstáculos resistência à mudança, cultura inapropriada, deficiências na liderança intermediária, ausência de incentivos formais, falhas na comunicação vertical e capacitação insuficiente estão relacionados com a variável “Pessoas” (ou cultura, analisada dentro de “Pessoas”). Mesmo os incentivos formais, representados pela variável “Recompensas”, acabam tendo reflexos nas pessoas, reforçando os comportamentos desejados (HREBINIAK, 2005; HAMBRICK; CANNELLA, 1989). Assim, fica claro que o maior desafio interno da empresa é efetuar todas as mudanças que ainda são necessárias em relação à gestão de pessoas: atrair e reter bons profissionais e substituir os de desempenho ruim (BOSSIDY; CHARAN, 2002); mudar totalmente o comportamento das pessoas através de reforços como incentivos, ações e envolvimento das lideranças (HREBINIAK, 2005); trabalhar no desenvolvimento das lideranças intermediárias; utilizar e melhorar a comunicação como instrumento de superação da resistência à mudança (HREBINIAK, 2005; BEER; EISENSTAT, 2000; HERACLEOUS, 2000; RAPS, 2004; STERLING, 2003). Conforme apontado por Bossidy e Charan (2002), a área de RH deverá estar conectada aos resultados do negócio e deverá receber

maior atenção da empresa, como vem ocorrendo com a área de desenvolvimento de produtos. Uma maior ênfase na gestão de pessoas poderá inclusive facilitar a execução das mudanças necessárias na variável “Processos”, também considerada crítica no processo de implementação da estratégia da Tecidos do Futuro.

8.9 Quadro resumo da influência das variáveis no processo de implementação

No Quadro 16 é possível visualizar o resumo da influência das variáveis de implementação no processo.

Variáveis	Influências Positivas	Influências Negativas
Estratégia	▪ Nova estratégia como resposta a um baixo desempenho ▪ Definição da estratégia a partir de conhecimentos do ambiente externo e interno (mesmo que tenham sido realizadas apenas análises informais) ▪ Posicionamento claro e consenso entre a alta e média gerência	▪ Ausência de análise formal e de planejamento impediu a identificação antecipada dos obstáculos e a elaboração de um plano de implementação.
Estrutura	▪ Mudanças significativas em todas as áreas da empresa, embora a estrutura geral tenha permanecido como Funcional.	
Processo	▪ Criação e redesenho de processos nas áreas industrial e de desenvolvimento de produtos, alinhados com a nova estratégia. ▪ Criação de alguns processos laterais para flexibilização da estrutura, como a nova metodologia de desenvolvimento de produtos, que envolve inclusive uma estrutura matricial. ▪ Forte desenvolvimento dos sistemas de gestão, com destaque para os métodos de acompanhamento e controle. ▪ Ampliação, para vários níveis da empresa, da participação nos ciclos de planejamento estratégico, definição de metas anuais e ações para o alcance das metas.	▪ Necessidade de mais processos laterais, pois a empresa ainda é muito hierarquizada nos fluxos de tomada de decisão, ▪ Necessidade de revisão nos processos voltados à geração de dados econômicos e de produção corretos e atualizados ▪ Necessidade de melhoria nos processos de análise de causa e efeito para redução dos conflitos entre as áreas comercial, industrial e financeira, ▪ Maior disciplina na elaboração e cumprimento dos planos de ação. ▪ Maior integração necessária dos representantes comerciais nos processos internos da empresa
Pessoas (e cultura)	▪ Forte investimento na capacitação da equipe técnica e de liderança ▪ Várias iniciativas e campanhas para mudar o comportamento da equipe interna e dos representantes comerciais ▪ Mudanças nos processos para facilitar e tornar ágil o trabalho, reduzindo as resistências à mudança. ▪ Substituição de pessoas e contratação de novos profissionais, mais qualificados e sem um passado na empresa. ▪ Consultoria externa técnica e de gestão ▪ Aproximação de todos os empregados aos aspectos de gestão ▪ Engajamento da alta direção ▪ Membros da alta direção com histórico recente na empresa	▪ Cultura antiga de ausência de preocupação com a qualidade, eficiência e desempenho; ▪ Setor não atrativo atualmente para os profissionais; ▪ Ausência de um plano de gestão de competências formal que alinhe competências individuais com competências organizacionais e estratégia; ▪ Necessidade de formalização das sessões de *feedbacks*.

Conclusão

Variáveis	Influências Positivas	Influências Negativas
Recompen-sas		▪ Inexistência de um programa formal, embora um modelo já tenha sido desenvolvido com previsão de implantação para 2008.
Recurso	▪ Criação e realocação de recursos para as áreas mais críticas da empresa; ▪ Investimentos em modernização, desenvolvimento de produtos e em *marketing* para associar a imagem da empresa à inovação. ▪ Exploração da agilidade como competência essencial	▪ Limitação de recursos para conclusão da modernização da empresa (acabamentos) e para outras iniciativas
Resultado	▪ Elevado grau de profissionalização da empresa; ▪ Desenvolvimento dos profissionais técnicos e de gestão; ▪ Melhoria de vários processos; ▪ Experiência e aprendizagem obtidas que permitem atuar nas oportunidades de melhoria e processos de implementação futuros. ▪ Melhoria na imagem da empresa associada a produtos diferenciados e à moda; ▪ Maior agilidade no lançamento de novos produtos e aumento na taxa de aprovação destes novos produtos internamente e pelos clientes.	▪ Produção de artigos diferenciados abaixo do planejado; ▪ Desempenho econômico abaixo do planejado, limitando ainda mais os recursos para o processo de implementação. ▪ Implementação das mudanças em velocidade menor que a esperada.
Contexto	▪ Maior agilidade pelo tamanho; ▪ Maior estabilidade na condução da empresa.	▪ Intensa competição do setor, com forte presença de produtos importados da Ásia. ▪ Câmbio valorizado dificultando as exportações e aumentando a capacidade da indústria no mercado interno; ▪ Início instável da empresa; ▪ Cultura original da empresa; ▪ Setor pouco atrativo para os profissionais do mercado.

Quadro 16: Influência das variáveis no processo de implementação
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

9 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES GERAIS

O ambiente de competição, cada vez mais complexo e dinâmico, vem forçando as empresas a buscar formas alternativas de atuação, para uma melhor adaptação a esse ambiente. Essa situação favorece a adoção de novas estratégias, à medida que opções anteriores não mais garantem os resultados esperados. Nesse cenário de mudanças, não basta apenas ter um bom conhecimento do ambiente, seus riscos e oportunidades, e da empresa, através de suas forças e fraquezas, e escolher a estratégia mais adequada. Passa a ser crucial a capacidade de implementar com sucesso essa estratégia. E é nesse ponto que as empresas vêm encontrando as maiores dificuldades conforme destacado por diversos autores aqui citados. Saber implementar uma estratégia passa a ser, dessa maneira, fonte de vantagem competitiva sustentável (PRYOR et al., 2007). E esse processo de implementação abrange praticamente todos os elementos de uma empresa, como a própria estratégia, seu desenho organizacional, as pessoas, sua cultura, os sistemas de incentivos e os recursos disponíveis, sendo, por isso, tão complexo. Cada uma das variáveis acima desempenha um papel maior ou menor na implementação e isso vai depender muito do contexto interno e externo dentro em que a empresa está inserida.

O objetivo dessa pesquisa foi descrever e analisar o processo de implementação de uma mudança estratégica. O problema central do estudo foi identificar como cada variável de implementação foi alinhada e influenciou todo o processo, como se deu seu alinhamento com a estratégia e quais foram as influências do contexto externo e interno.

O referencial teórico buscou situar o leitor sobre o tema da pesquisa. Partiu-se desde a apresentação do processo de estratégia, passando pela mudança estratégica, como informado, pano de fundo do estudo de caso, até chegar à implementação. Vários autores foram citados para apresentar o estágio atual da discussão sobre o tema, identificando lacunas nessa discussão. Esse trabalho pretende contribuir para a redução dessas lacunas. Foi demonstrado como esse assunto é relevante, atual e problemático. Os maiores obstáculos que as empresas enfrentam na implementação foram também ressaltados. Em seguida, deu-se

destaque aos principais fatores que influenciam para que o processo de implementação alcance os objetivos desejados, ou seja, o que foi chamado aqui de variáveis de implementação. Vários trabalhos que abordam modelos de implementação estratégica e suas variáveis foram apresentados. Não obstante já haver alguns trabalhos sobre modelos e variáveis de implementação, esse tema ainda não foi esgotado e é muito atual, conforme pode ser constatado nos trabalhos de Pryor et al. (2007), Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), Higgins (2005) e Hrebiniak (2005). E, especialmente no Brasil, não há trabalhos recentes sobre o assunto.

Procurou-se, a partir do referencial, compreender a relação da variável de implementação com o processo de implementação, o alinhamento com a estratégia, a relação entre as variáveis e o papel do ambiente interno e externo à empresa, ou seja, seu contexto. Isso foi feito unindo-se a teoria a um estudo de caso de natureza explicativo-qualitativa. Dessa forma, ao final do trabalho, é necessário avaliar se o objetivo proposto foi alcançado. E é possível afirmar que o estudo realizado na Tecidos do Futuro foi, sim, capaz de mostrar pontos relevantes descritos na teoria sobre o tema.

A análise dos dados coletados mostrou que todas as variáveis de implementação tiveram influência no processo, mostrando que o modelo utilizado é relevante. Entretanto foi possível constatar uma maior influência das variáveis “Processos”, “Pessoas” e “Recursos”. Em cada uma das variáveis do modelo, a empresa empreendeu mudanças significativas a partir da nova estratégia escolhida, com exceção da variável “Recompensas”. E dentro dessas mudanças foi possível constatar o redirecionamento para a nova estratégia. A reestruturação da área de desenvolvimento de produtos, que se tornou uma das áreas críticas da empresa, mostrou o alinhamento da estrutura com a estratégia. Antigos processos foram redesenhados e novos foram criados, com destaque à nova metodologia de desenvolvimento de produtos e a alguns processos de integração entre as áreas industrial, *marketing*/desenvolvimento de produtos e comercial. Foi desenvolvido, com a ajuda do PAEX, um modelo completo de gerenciamento e controle, comparável ao utilizado por grandes empresas. Várias ações foram voltadas para o desenvolvimento das pessoas e para moldar o novo comportamento, como substituições, contratação de profissionais de fora e de consultorias, capacitação e comunicação. Houve redirecionamento dos recursos para investimentos em

máquinas voltadas para a produção de artigos diferenciados, para ações nas diversas variáveis acima e para comunicar o novo posicionamento da empresa para o mercado.

Também houve influências negativas, como a indisponibilidade dos recursos suficientes para toda a modernização do parque industrial, necessária para a produção de artigos diferenciados. Essa lacuna é mais evidente na unidade de acabamento, que tem grande responsabilidade pela qualidade dos produtos. Outra influência negativa que merece destaque é a ausência de um programa formal de recompensas, muito importante para reduzir a resistência que ainda existe dos empregados em relação às mudanças, principalmente àquelas que exigem maior comprometimento com a qualidade e com o resultado. A grande influência que a variável “Recurso” exerceu sobre o resultado da implementação mostra que ela é um fator crítico para o processo, ao contrário do que foi apontado por Miller (1997). Ou, pelo menos, não se pode retirar o peso dessa variável sem antes analisar o contexto da implementação.

Deve ser ressaltado também que, embora mudanças significativas tenham sido observadas na maioria das variáveis, ainda há oportunidades de melhoria que iriam facilitar o processo de implementação. Entre elas foram citadas a necessidade de melhores processos laterais para resolução de conflitos entre as áreas de produção, financeira e comercial; a revisão de processos voltados para a geração de dados de produção mais confiáveis e atualizados; maiores investimentos em tecnologia de informação para a gestão da produção e integração de processos; maior disciplina na elaboração e acompanhamento dos planos de ação; maior integração dos representantes comerciais nos processos internos da empresa.

A análise dos resultados da Tecidos e a utilização dos critérios de desempenho apresentados por Miller (1997) mostrou que o processo de implementação não obteve o sucesso esperado. Como justificar isso, considerando que houve mudanças significativas na maioria das variáveis de implementação? Apesar das oportunidades de melhoria acima apontadas, um dos fatores que parece ter sido crucial para esse resultado foi a situação atual da indústria. A empresa apresentou resultados esperados em 2003 e 2004. A partir de 2005 o desempenho piorou significativamente. E a partir de 2005 a indústria têxtil passou a enfrentar suas maiores dificuldades, com o aumento da entrada de produtos asiáticos, a partir da quebra das cotas de importação, e com a valorização do real, que reduziu as

exportações brasileiras e aumentou a capacidade da indústria para o mercado interno. Entretanto não foi somente o ambiente externo que contribuiu para o resultado do processo de implementação. O percentual de produção de peças diferenciadas ficou muito aquém dos objetivos da empresa, demonstrando que problemas internos tiveram sua contribuição. Grande influência nesse ponto foi exercida pela limitação de recursos da empresa que não conseguiu concluir toda a modernização necessária principalmente na área de acabamento. Nesse ponto, o contexto interno também desempenhou seu papel no processo, pois uma maior disponibilidade de recursos por parte da empresa poderia alterar os resultados. Mas também é interessante a relação entre esses dois contextos. Se o ambiente externo estivesse mais favorável, provavelmente surgiriam os recursos para a conclusão da modernização, através de investimentos do grupo controlador. Há um círculo vicioso que a Tecidos do Futuro precisa quebrar. Entretanto é importante observar que há outras questões internas na empresa, que vão além da insuficiência de recursos, que contribuíram para o não alcance dos resultados. Basicamente a empresa não conseguiu alinhar as pessoas e os processos para superar os obstáculos à implementação, principalmente os relacionados a comportamento.

Outro ponto a ser considerado sobre as variáveis é que elas realmente se inter-relacionam. A ausência de um programa de recompensas influencia a variável “Pessoas”. A Tecidos teve que pensar em formas alternativas de motivar os empregados e moldar seu comportamento. A empresa manteve uma estrutura funcional, mas utilizou alguns processos laterais para um maior dinamismo e flexibilidade. A limitação de investimentos restringiu ações direcionadas para as variáveis “Pessoas” e “Processos”, por exemplo. Uma disponibilidade maior de recurso poderia ser aplicada na atualização dos sistemas de TI, melhorando consideravelmente os processos produtivos e de acompanhamento e controle. E foi observado que o contexto influenciou todas essas variáveis.

A análise dos resultados também revelou os principais obstáculos à implementação estratégica enfrentados pela Tecidos do Futuro. Alguns obstáculos coincidiram com os obstáculos levantados por vários autores na literatura, porém outros são específicos do caso em estudo e tem relação com o contexto dentro do qual a estratégia foi implementada, que é a limitação de recursos da empresa e também a forma turbulenta pela qual ela iniciou suas operações, atrasando o processo de profissionalização. Dessa forma, é possível concluir que, ao fazer uma

análise prévia dos principais obstáculos que uma empresa pode enfrentar ao implementar sua estratégia, o contexto também deve ser considerado. Também foi observado que os principais obstáculos à implementação na Tecidos do Futuro estão associados às variáveis que tiveram maior influência no processo: “Processos”, “Pessoas” e “Recursos”. Isso demonstra a coerência dos resultados da pesquisa.

Como contribuição teórica, esse trabalho reuniu vários estudos sobre implementação estratégica, em que se destacam a relevância do tema, os obstáculos encontrados e os modelos existentes, que preconizam o alinhamento das diversas variáveis de implementação. Foi apresentado também o histórico de estudos realizados sobre o processo de estratégia e mudança estratégica. Dessa forma esse trabalho representa uma relevante contribuição para a reflexão sobre o processo de implementação de estratégias. A análise dos resultados da pesquisa, ou seja, a investigação da implementação de um processo de mudança estratégica, ajudará os pesquisadores a entenderem melhor o processo, estendendo a compreensão da relação desse processo com o alinhamento das variáveis de implementação e com o contexto externo e interno à organização. É importante mencionar também que a maioria dos estudos empíricos sobre modelos de implementação ressalta apenas os aspectos positivos dos processos classificados como de sucesso e os aspectos negativos dos processos classificados como de insucesso. Este trabalho buscou destacar tanto aspectos positivos quanto negativos, o que facilitará o entendimento do tema. Este estudo servirá de base para novos estudos, propiciando que novas questões e novas hipóteses no estudo do processo de estratégia em geral e de implementação em especial 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 necessário dado o caráter dinâmico do ambiente de competição das organizações e da necessidade das empresas de melhorar sempre seu desempenho. 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.

Como contribuição prática, este trabalho ajudará os gerentes a entenderem melhor o processo de implementação estratégica, o que é muito importante, dada as dificuldades encontradas hoje pelos gerentes. Eles poderão tomar melhores decisões à medida que uma mudança estratégica seja implementada, propiciando

maiores condições de obtenção dos resultados desejados. A importância deste trabalho para os gerentes aumenta à medida que saber conduzir bem um processo de implementação passa a ser considerado fonte de vantagem competitiva sustentável (PRYOR et al., 2007).

Uma limitação do trabalho é a dificuldade de generalização do conhecimento por se tratar de um estudo de caso. Entretanto, conforme apontado por Gil (2007, p.55):

> [...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Outra limitação diz respeito ao número de entrevistas, que não permitiu colher visões de todos os agentes do processo, principalmente dos empregados operacionais e de alguns clientes, estes que poderiam apontar suas percepções sobre a nova estratégia e sobre a associação da empresa à inovação. 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 (CRESWELL, 2007). Finalmente, deve ser considerado que muitas ações observadas foi fruto de um processo de profissionalização da empresa, que contou muito com a ajuda do programa PAEX. Assim, as ações de profissionalização misturam-se com as ações de implementação, não sendo possível, em alguns momentos, uma clara separação entre elas. De qualquer forma, essas ações de profissionalização foram também importantes para o processo e fazem parte de todo o contexto que deve ser observado. Porém o estudo poderia apresentar alguns resultados diferentes se a implementação estratégica ocorresse com essa fase de profissionalização e estruturação concluída.

A partir das conclusões, é possível sugerir alguns temas para pesquisas futuras. O primeiro é sobre o grau de alinhamento das variáveis. É possível avaliar o grau de alinhamento entre as variáveis de implementação? Neste estudo algumas oportunidades de melhoria foram apontadas mostrando que, em algumas variáveis, o alinhamento não foi completamente atingido. Qual o grau de alinhamento necessário? Deve ser total? Diferenças no grau de alinhamento podem explicar diferenças nos resultados? E como medir tais diferenças? Como tema adicional, este trabalho sugere a identificação de obstáculos à implementação estratégica,

considerando o contexto em que a empresa está inserida. Dentre os obstáculos citados na literatura, há alguns que aparecem mais em determinadas situações? Quais são as situações? A Tecidos do Futuro, segundo o BNDES, está na fronteira entre média e grande empresa. Os resultados aqui encontrados podem ser generalizados para as médias empresas? Outra proposta de trabalho seria realizar estudos de múltiplos casos envolvendo médias empresas para verificar se é possível a construção de teorias de implementação específicas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT. **Últimas notícias**. São Paulo, 2008.
Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT& id_noticia=243&tipo=2&>. Acesso em: 20 jan. 2008.

ATHERTON, M. D. Strategy Implementation: Closing the Management Gap. **Industrial Management,** v. 35, n. 5, 1993.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEER, M; EISENSTAT, R. A., The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

BOSSIDY, L.;CHARAN, R. Execution: the discipline of getting things done. **Crown Business**, New York, 2002.

BOURGEOIS, L. J.; BRODWIN, D. R. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 241-264, 1984.

CHAKRAVARTHY, B. S., Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy Management Review**, v. 7, p. 35-44, 1982.

CHARAN, R; COLVIN, G. Why CEOs Fail. **Fortune**, 1999.

CHEN, H. M.; HSIEH, Y. H. Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantage viewpoint. **Human Systems Management**, v. 24, p. 155-163, 2005.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise**. Massachusetts: Institute of Technology Press, Cambridge, 1962.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; SCHULTZ, R, L. Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural e Tactical Choices. **Journal of Management Studies**, v. 31, n.4, 1994.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DRAZIN, R.; HOWARD, P. Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design. **Columbia Journal of World Business**, v. 19, n. 2, p. 40-46, 1984.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K.; WARGIN, J. Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard. **Management Decision**, Londres, v. 33, Iss. 10, p. 4, 1995.13 p.

FIEMG / IEL-MG. **Diagnóstico da indústria do vestuário de Muriaé e região**. Belo Horizonte, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.

FOMBRUN, C. J. Corporate Culture, Environment and Strategy. **Human Resource Management**, v. 22, n. 1/2, p. 139-152, 1983.

FREEDMAN, M. The Genius is in the Implementation. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 2, pp 26-31, 2003.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GALPIN, T. J., Making Strategy Work. **Journal of Business Strategy**, v. 18, n. 1, p 12-14, 1997.

GALBRAITH, J. R., **Designing Organizations: an executive guide to strategy, structure and process**. São Francisco: Jossey-Bass, 2002

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K., **Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process**. 2. ed., West Publishing Company, New York, 1986

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed., São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GINSBERG, A.; ABRAHAMSON, E., Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 2, 1991.

GOES, J. B.; MEYER, A. D. Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of California Hospitals. **Academy of Management Proceedings**, São Francisco, Califórnia, p. 85-89, 1990.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.12, p. 17-50, 2000.

GRANT, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, Issue 3, p114, 1991. 22p.

HAMBRICK, D. C; CANNELLA, A. A., Strategy Implementation as Substance and Selling. **The Academy of Management Executive**, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.

HARRIS, I. C.; RUEFLI, T. W. The strategy/structure debate: an examination of the performance implications. **Journal of Management Studies**, v.37, n. 4, 2000.

HERACLEOUS, L., The Role of Strategy Implementation in Organization Development. **Organizational Development Journal**, v. 18, n. 3, p. 75-86, 2000

HIGGINS, J. M. The eight 'S's of successful strategy execution. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R., **Strategy Management Theory: An Integrated Approach**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. 4. ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 2001.

HOLMAN, P. Turning great strategy into effective action. **Strategy**. UK: Strategic Planning Society, 1999.

HREBINIAK, L. G., **Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategic-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, 673-720, 2006.

IEMI - INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Brasil Têxtil 2006**. São Paulo, 2007.

LANDIM, Raquel. Fim de acordo têxtil já afeta o Brasil. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 30 de março de 2005.

KERR, J. L. Strategic Control Through Performance Appraisal and Rewards. **Human Resource Planning**, v. 11, n. 3, 2002.

KETCHEN JR., D. J.; PALMER, T. B., Strategic Responses to Poor Organizational Performance: A Test of Competing Perspectives. **Journal of Management**, v. 25, n. 5, p. 683-706, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEKER, J. Reorientation in a Competitive Environment: An Analysis of Strategic Change. **Schmalenbach Business Review**, v. 53, p. 41-55, 2001.

MACMILLAN, H.; TAMPOE, M., **Strategic Management Process, Content, & Implementation**, Oxford University Press, 2000.

MILLER, S. Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. **Organizational Studies**, v. 18, n. 4, p. 577-602, 1997.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-195, 1990.

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

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, p 21-32,1999.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRYOR, Mildred Golden et al. Strategic implementation as a core competency: the 5P's model. **Journal of Management Research**, v. 7, n. 1, p. 3-17, 2007.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1,p. 48-79, 1996.

RAPS, A. Tap into the Power of Four Key Factors to Deliver Success. **Strategic Finance**, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SINDIMALHAS - **Sindicato das Indústrias Têxteis de Malhas do Estado de Minas Gerais. A indústria têxtil e de confecção no Brasil, sétima maior empregadora do mundo e segunda maior da indústria de transformação do país, tem seu desenvolvimento ameaçado**. Disponível em: http/www.sindimalhas.com.br/news-todos.20.1157346000html. Acesso em: 20 nov. 2007.

SPITZ, Clarice. **Com dólar baixo, setor têxtil amarga déficit de U$ 349 milhões até maio**. Disponível em: www.folha.uol.com.br. Acesso em: 5 nov. 2007

STERLING, J., Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works. **Strategy & Leadership**, Chicago, v. 31, Iss. 3, p. 27, 2003

STRATEGOR: política global da empresa. Departamento de Estratégia e Política Empresarial do Grupo HEC. 3. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

TOMAZ, Rafael. China ainda prejudica segmento têxtil no país. **Jornal Diário do Comércio**, Belo Horizonte, 14 jan. 2008. Caderno de economia.

TREACY, M; WIERSEMA, F., **A Disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

WERNHAM, R., Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 6, p 632-648, 1985.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Understanding Strategic Change Processes: Some Preliminary British Findings. In: PETTIGREW, A. (ed.) **The Management of Strategic Change**. Oxford: Blackwell, p. 14-55, 1988.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Applied Social Research Methods Series, v. 5. Londres: Sage Publications Inc., 1988.