

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARCOS HENRIQUE BENDER

**INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE:  
COMO ASSEGURAR A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA: ESTUDO  
DE CASO DA EMPRESA VOTORANTIM CIMENTOS**

Florianópolis

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARCOS HENRIQUE BENDER

**INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE:  
COMO ASSEGURAR A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA: ESTUDO  
DE CASO DA EMPRESA VOTORANTIM CIMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Maurício Fernandes Pereira, Dr.

Florianópolis

2009

MARCOS HENRIQUE BENDER

INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE: COMO  
ASSEGURAR A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA: ESTUDO DE CASO  
DA EMPRESA VOTORANTIM CIMENTOS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela coordenação de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em \_\_\_ de novembro de 2009.

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Orientador

---

Membro

---

Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, pela dedicação e apoio e que por muitas vezes abdicaram de seus sonhos para que eu pudesse tornar os meus uma realidade. Também a minha irmã que sempre esteve ao meu lado, apoiando-me independente da situação. Minha eterna gratidão e respeito.

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão desse trabalho é o encerramento de um ciclo. Uma etapa de nossas vidas que construímos e agora devemos utilizar para dar sustentação aos nossos próximos passos.

Entretanto, chegar até aqui não é mérito de apenas uma pessoa, é o resultado da dedicação de uma mãe, da visão e obstinação de um pai, e do apoio constante de uma irmã. Assim, não posso deixar de agradecer à minha família, que não mediu esforços para viabilizar esse sonho, essa conquista.

Agradeço a empresa Votorantim Cimentos, na pessoa do Thomas, por ter acreditado no meu potencial, e investido no meu desenvolvimento. Deixaram as portas abertas para que esse trabalho pudesse ser realizado, envolvendo toda a equipe e diversos recursos da organização.

Aos meus amigos, pelos quais sempre estive rodeado, e nunca me deixaram faltar nada, principalmente o apoio e incentivo.

Agradeço ainda aos professores dessa instituição, que sempre durante esses anos estiverem disponíveis para me receber e auxiliar, principalmente ao meu orientador, Maurício Fernandes Pereira, pela presteza no desenvolvimento desse trabalho.

*“Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém.”*

Alvin Toffler

## RESUMO

BENDER, Marcos Henrique. **Indicadores de desempenho como ferramenta de controle: como assegurar a execução da estratégia:** Estudo de caso da empresa Votorantim Cimentos. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo visa a criação de uma ferramenta que de subsídios para controlar e assegurar a execução da estratégia da organização. Nesse intuito, abordou-se temas relacionados a administração estratégica pela perspectivas de autores como Mintzber (2000, 2003), Certo e Peter (1993) e Hrebiniak (2006). Trás uma fundamentação teórica que dá embasamento para a criação e implementação da ferramenta e virtual criação de vantagem competitiva dentro dos processos internos da organização. Dessa forma, realizar-se-á um estudo predominantemente qualitativo, do tipo estudo de caso, de cunho descritivo, e utilizando como técnicas para coleta dos dados primários a observação participante e a análise documental. Os resultados verificados alcançaram os objetivos propostos e a nova forma de trabalho implementada na rotina comercial da empresa se mostrou coerente com as estratégias globais da organização. Constatou-se que é possível, através de uma ferramenta de controle, assegurar a execução da estratégia ainda no nível operacional, o qual nesse estudo é o contato direto com o cliente. Como resultado final, a equipe que atuou com essa ferramenta foi reconhecida como melhor equipe de vendas do Brasil no primeiro semestre de 2009, período que foi realizado o projeto. Esse resultado indica a existência de um grande potencial competitivo e incentiva a disseminação da ferramenta.

**Palavras-chave:** Votorantim, Controle Estratégico, Implementação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Elaboração de Estratégia .....	22
Figura 2 - Aspiração do Grupo Votorantim .....	53
Figura 3 - Modelo Triple Bottom Line .....	54
Figura 4 - Conceito Geral da estratégia no grupo Votorantim .....	57
Figura 5 - Projetos de Investimentos do Grupo Votorantim .....	57
Figura 6 - Visão, Pilares e Estratégia Base da Votorantim Cimentos .....	59
Figura 7 - Ciclo de Estratégico .....	61
Figura 8 - Análise de portfólio de negócios – Matriz GE Mckinsey.....	62
Figura 9 - Etapas do Planejamento Estratégico .....	63
Figura 10 - Painel de avião .....	66
Figura 11 - Painel dos Vendedores.....	68



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Concepção, Visão e Conceitos de Estratégia .....	20
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVAS .....	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1	CONCEITUANDO ESTRATÉGIA.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Estratégias nas empresas diversificadas.....</b>	<b>21</b>
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	23
2.3	PROCESSO ESTRATÉGICO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	28
2.4	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	32
2.5	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	36
2.6	AVALIAÇÃO E CONTROLE ESTRATÉGICO .....	42
<b>2.6.1</b>	<b>Controle por níveis hierárquicos.....</b>	<b>44</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Componentes de um sistema de controle.....</b>	<b>45</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Fator humano no processo de controle.....</b>	<b>45</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Controle por objetivos ou por metas .....</b>	<b>46</b>
<b>2.6.5</b>	<b>Ação e medidas corretivas .....</b>	<b>47</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	49
3.2	COLETA DE DADOS .....	50
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	51
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>52</b>
4.1	A EMPRESA.....	52
<b>4.1.1</b>	<b>Econômico .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Evoluir com Sustentabilidade.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Valor na Dimensão Econômica .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Valor na Dimensão Ambiental .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Valor na Dimensão Social .....</b>	<b>56</b>
4.2	ESTRATÉGIA DA VOTORANTIM CIMENTOS .....	56
<b>4.2.1</b>	<b>Ciclo Estratégico .....</b>	<b>60</b>

4.3	PROJETO PAINEL DOS VENDEDORES .....	62
<b>4.3.1</b>	<b>Controle Estratégico.....</b>	<b>63</b>
4.4	IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA.....	64
<b>4.4.1</b>	<b>Diagnóstico Organizacional – Área Comercial.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Painel dos Vendedores, A ferramenta. ....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Indicadores do Painel dos Vendedores .....</b>	<b>68</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Início do Monitoramento .....</b>	<b>71</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Correções.....</b>	<b>72</b>
4.5	RESULTADOS VERIFICADOS.....	72
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	74
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	76
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De forma ampla, a estratégia visa prover as organizações de vantagem competitiva que se sustente ao longo do tempo e que, por conseguinte, as diferenciem da concorrência em seus setores industriais (GHEMAWAT, 2008).

Compreender as possíveis fontes de vantagem competitiva decorrentes de um processo estratégico consiste em uma tarefa complexa por envolver perspectivas, em tese, antagônicas sobre três dimensões que caracterizam o estudo e a prática da estratégia, especificamente: quanto ao seu conceito, a linha de pensamento que a origina e a sua implementação (MINTZBERG, 2000). Contudo, a vantagem competitiva pode resultar não do antagonismo existente entre as linhas de pensamento estratégico, mas da complementaridade entre elas.

Largamente estudado dentro da Administração, o processo de planejamento estratégico é uma prática atualmente adotada por boa parte das instituições. Essas instituições têm a sua disposição uma série de estudos e pesquisas que são fundamentais, pois auxiliam no desenvolvimento de planos e dão diretrizes à execução das atividades.

Apesar do desenvolvimento dos estudos na área da estratégia, a atenção colocada nos processos de implementação e controle estratégico em si não tem sido significativa. Não a toa que, segundo Mintzberg et al. (2000), a Escola do Design, que teve origem na Harvard Business School, a qual o autor classifica como uma das mais influentes escolas de pensamento estratégico, esteja dedicada principalmente na elaboração do planejamento estratégico, pouco abordando sobre os procedimentos para sua posterior implementação.

Mesmo um processo de implementação planejado e bem executado não garante o alcance da estratégia proposta. É preciso que o plano de implementação contenha mecanismos que monitorem os resultados de cada etapa, visando garantir o atingimento das metas definidas.

Ansoff (1983) ainda complementa essa teoria acrescentando que não existe nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema está em operacionalizá-la, colocá-la para funcionar.

Seguindo esta idéia, muito se discute sobre a necessidade de mais estudos e entendimentos sobre o processo de implementação e efetivação dos planos estratégicos, mas pouco se tem avançado.

Thompson e Strickland (2000), acrescentam justificando que devida as peculiaridades e diferentes realidades de cada organização, o processo de implementação não é algo

padronizável e que possa ser replicado da mesma forma em outras instituições. Como apresentado no fragmento abaixo:

[...] cada desafio de implementação de estratégia acontece em um contexto organizacional diferente. Práticas de negócios e circunstâncias competitivas diferentes, ambientes de trabalho e culturas diferentes, políticas diferentes, incentivos de compensação diferentes, diferente mesclas de personalidades e históricos organizacionais são muito independentes de situação para situação, assim exigem uma abordagem personalizada para a implementação da estratégia. (Thompson Jr e Strickland, 2000, p. 313).

Diante dessa realidade, é preciso que as organizações, junto com seu planejamento, desenvolvam ferramentas e processos, que visem monitorar regularmente suas ações e seu desempenho, mantendo o foco naquilo que remete à sua estratégia principal.

Deste modo, busca-se criar uma ferramenta que deixe a administração informada sobre o desempenho da equipe e a situação do mercado, incluindo público consumidor e concorrente.

Perante todos os fatos descritos, o presente estudo visa responder o seguinte problema de pesquisa:

**É possível criar e implementar uma ferramenta que de subsídios para controlar e assegurar a execução da estratégia?**

## 1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de desenvolver o presente estudo cabe estabelecer um objetivo geral e ramificá-lo em objetivos específicos para que se possa responder o problema de pesquisa citado anteriormente.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo consistiu em:

- Desenvolver uma ferramenta que de subsídios para controlar e assegurar a execução da estratégia da organização.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

No intuito de responder ao objetivo geral estabelecido, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer a realidade organizacional da empresa, e mais precisamente da equipe que trabalhará com a nova ferramenta.
- b) Criar indicadores do desempenho individual dos membros da equipe e do mercado onde estão inseridos.
- c) Formalizar padrões esperados para cada indicador, que se realizados garantam a execução da estratégia prevista.
- d) Prover a implementação da ferramenta na rotina comercial da equipe.
- e) Medir esses indicadores em relação aos resultados verificados em outras equipes comerciais da empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

A princípio, cabe ressaltar o principal motivo que resultou na definição desse tema de estudo, o qual pretende criar e implementar uma ferramenta de controle estratégico. Esse estudo é resultado de um programa de estágio desenvolvido na Votorantim Cimentos, mais específico na gestão comercial de Florianópolis. Nesse programa foi necessário pensar e desenvolver um projeto de melhoria para a rotina da equipe naquele momento. Após conhecer a realidade da equipe comercial, chegou-se a esse projeto de trabalho, o qual foi desenvolvido, implementado e posteriormente avaliado.

Castro (1977) considera que três critérios devem ser atendidos pelo estudo proposto para que se justifique a sua realização de forma bem sucedida. Esses critérios são, especificamente, a importância da temática abordada, a sua originalidade, e a viabilidade para realização do estudo.

Ainda segundo o autor, um tema de pesquisa é importante “um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada” (Castro, 1977).

O conceito de implementação há tempos é apontado como ponto fraco nos estudos sobre estratégia. Mesmo com a evolução dos estudos sobre as escolas de gestão e pensamento

estratégico, o entendimento do processo da aplicação das diretrizes estratégicas não acompanhou este desenvolvimento e pouco ainda se tem expressado sobre modelos eficazes para implementação e controle estratégico.

Perante o exposto, este trabalho se mostra importante, pois visa aprofundar os estudos nessa temática, contribuindo para o desenvolvimento dos conhecimentos já existentes e visando difundir as conclusões obtidas com esse projeto.

O tema escolhido pode ser considerado importante, ainda, pois visa à criação e implantação dessa ferramenta na rotina comercial da empresa em estudo. Conseguir conhecer o mercado e o comportamento dos consumidores garante, às empresas que se utilizam de ferramentas de controle estratégico, além de alcançar os objetivos propostos, uma vantagem competitiva sustentável. O acompanhamento do desempenho da equipe no último estágio do processo, que é o contato direto com o mercado, mostra-se muito mais seguro e viável, além de gerar um fluxo contínuo de informações estratégicas.

Não menos importante foi a realização desse projeto para o autor da pesquisa, que teve seu trabalho reconhecido e sua contratação na empresa efetivada.

A realização desse projeto foi viável visto a oportunidade conseguida dentro da organização, que identificou nesse estudo uma chance de desenvolver seus processos. A empresa adotou a idéia e além de permitir o acesso às informações necessárias, investiu seus recursos para que o trabalho fosse corretamente desenvolvido. Assim, o projeto pode ser aplicado e seus resultados monitorados, junto à equipe comercial da Gestão Florianópolis.

A organização foco desse estudo é uma das mais expressivas na economia nacional, líder de mercado em seu segmento. Mesmo contando com uma série de mecanismos e uma equipe dedicada exclusivamente ao controle constante dos resultados, não foi identificada uma ferramenta semelhante a essa que mensure os resultados no primeiro estágio da cadeia comercial, o contato direto entre vendedores e consumidores. Isso expressa fundamentalmente a originalidade do estudo nessa empresa.

O trabalho desenvolvido forneceu subsídios para as atividades comerciais, estratégicas e táticas. Assim, este trabalho mostra-se ainda como uma oportunidade, pois da forma como foi aplicado mostrou-se viável, e dessa forma poderá ser implementado nas demais equipes comerciais da empresa e em outras áreas de negócio.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Os tópicos a serem abordados no presente estudo estão estruturados em cinco capítulos principais, sendo eles introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, estudo de caso e, por fim, considerações finais.

Inicialmente é tratado sobre introdução do tema que será abordado no estudo contemplando uma contextualização geral, seguido do objetivo geral e dos específicos e, posteriormente a justificativa pelo qual este tema foi escolhido.

No capítulo seguinte encontra-se a Fundamentação Teórica. Esta parte da pesquisa será dividida em tópicos que visam explicar da melhor forma possível o assunto estudado, de forma coesa, embasada em diversos autores.

Após este tópico, apresenta-se a os procedimentos metodológicos utilizados para realização do projeto, caracterizando qual o tipo de estudo, de que forma os dados foram trabalhados e quais as limitações da pesquisa.

Seguida da metodologia são apresentados os dados do estudo de caso e sua devida análise visando alcançar os objetivos propostos no primeiro capítulo. Nesse momento serão caracterizadas a empresa foco do estudo e principalmente a ferramenta desenvolvida e o processo de implementação da mesma, seguida dos resultados alcançados com esse processo.

Por fim, o quinto e último capítulo refere-se ao fechamento do estudo, bem como as considerações finais, que são relacionadas com o alcance dos objetivos específicos e recomendações para ações futuras que dêem sequência ao projeto realizado.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa, são apresentadas as bases teóricas que dão sustentação ao estudo realizado quanto à formulação e implementação do processo estratégico. Para tanto, são apresentados os pressupostos e as variáveis que os caracterizam.

Para melhor contextualizar a realidade encontrada, e os meios necessários para a implementação da ferramenta, o estudo proposto está balizado em cinco pilares, que são explicitados abaixo: Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Mudança Organizacional, Implementação e Controle da Estratégia.

Inicialmente apresentam-se alguns conceitos de estratégia que tem por objetivo introduzir o assunto e mostrar a relevância que as etapas de implementação e controle estratégico tem no plano estratégico global da organização.

Os elementos Cultura e Estrutura organizacional são abordados por terem sido identificados como fatores decisivos no processo de desenvolvimento e principalmente implementação dessa ferramenta. Precisou-se avaliar esses critérios no desenvolvimento da ferramenta para que essa pudesse se adequar a realidade da equipe.

A mudança organizacional precisou ser abordada, pois esse estudo visa romper com a forma de trabalho atual, agregando uma nova forma de atuar com os clientes, de um modo mais participativo e atento às necessidades. Entende-se que somente se a implementação dessa ferramenta prover essa mudança na forma de trabalho da equipe que esse projeto poderá ser continuado após o encerramento desse estudo.

Por fim, são explanadas e delimitadas as etapas de implementação e controle estratégico, que fundamentaram o desenvolvimento e aplicação dessa ferramenta na rotina da empresa.

### 2.1 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

Para iniciar esse estudo, que visa se aprofundar em algumas das etapas do planejamento estratégico, apresentar-se-á uma sinopse sobre os conceitos de estratégia na visão de vários autores. Os pontos contemplados foram os conceitos e as principais abordagens, que caracterizam esses diferentes entendimentos acerca do tema estratégia.

A denominação estratégia origina-se do grego, *strategós*. Literalmente significa a arte de liderar, a arte da liderança. Por isso, está associada a um campo de batalha, fazendo

referencia ao general planejando seus ataques. No período que precedeu a era de Napoleão, estratégia significava a ciência de conduzir forças militares para vencer o inimigo ou atenuar os resultados da derrota. A estratégia se traduz ainda, na capacidade de raciocínio lógico, sendo necessária à habilidade de prever as possíveis reações às ações executadas.

Segundo Gaj (1993), o termo estratégia foi incorporado ao mundo dos negócios nas décadas de 60 e 70. E a guerra, disputa ou batalha não é nem com o cliente, nem com o fornecedor, possíveis aliados, mas com os concorrentes.

Os termos que se referem a estratégia são inúmeros. Os vários autores apresentam dezenas de definições para os conceitos básicos de formação e formulação de estratégias, implementação dos planos estratégicos, processo estratégico, modelos de estratégias e estratégias genéricas. Contudo, de acordo com Bethlem (2003) há um entendimento de que a utilização de estratégias é um processo de conteúdo e de atitudes variáveis. O autor destaca ainda que é no entendimento e aceitação dos conceitos e técnicas pelos membros da organização e na implementação das ações necessárias, que se decide o sucesso ou fracasso de uma administração estratégica.

Já para Mintzberg (2000) não existe uma definição universal para conceituar estratégia. Alguns autores usam o conceito incluindo metas e objetivos como parte integrante da estratégia, enquanto outros fazem uma clara distinção entre estes.

Ressalta-se que o conceito de estratégia vem, com o passar dos anos, desenvolvendo-se, o que possibilitou a organização do Quadro 1, apresentado a seguir.

ESTRATÉGIA	
Autor	Percepção sobre estratégia
Chandler (1962)	É a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.
Simon (1971)	É o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.
Andrews (1971)	Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.
Steiner (1979)	Estratégia significa a futuridade das decisões correntes.
Quinn (1980)	É um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente.
Hax e Majluf (1984)	Um conjunto coerente de ações direcionadas à obtenção de vantagem sustentável sobre a concorrência, melhoria de posição vis-à-vis aos clientes, e alocação de recursos.

Ohmae (1985)	Como nas batalhas, o objetivo da estratégia empresarial é produzir as condições mais favoráveis ao seu lado e procurar com exatidão o momento apropriado para atacar ou recuar, avaliando-se sempre com correção, os limites do compromisso que assume
Porter (1986)	É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.
Rebouças (1986)	É a ação ou cenário mais adequado a ser executado para atingir o objetivo e o desafio.
Gaj (1987)	Estratégia pode ser vista como um instrumento de direção de organizações, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis.
Henderson (1989)	Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.
Motta (1991)	É o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra a missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto pode ser guia de ações definidas a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori como produto de comportamentos organizacionais.
Tavares (1991)	As estratégias no contexto organizacional correspondem a caminhos alternativos para que os objetivos possam ser alcançados dado determinado ambiente ou situação.
Ansoff (1991; 1993;1997)	O conceito de estratégia recebeu dois significados. Uma estratégia pura é uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente delineados. Uma estratégia maior ou mista é uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa dada situação.
Certo e Peter (1993)	É definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos organizacionais, cujo enfoque central é como lidar satisfatoriamente com a concorrência.
Nadler (1994)	Compreende as decisões que distribuem recursos escassos em função das limitações e oportunidades de um determinado ambiente. Pode servir como guia e unificar ações.
Hamel e Prahalad (1995)	Estratégia reconhece o que uma empresa precisa desaprender grande parte do seu passado para descobrir o futuro. Essa visão reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes, o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos mercados de amanhã.
Stoner e Freeman (1995)	É um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa ou a resposta da empresa a seu ambiente através do tempo.
Hooley e Sanders (1996)	A estratégia central de uma organização traduz-se por uma descrição de como a organização pretende atingir seus objetivos.

Oliveira (1997)	É a situação em que existe uma identificação, uma análise e uma efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.
Ferreira (1997)	É o programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para o desempenho de sua missão. É o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.
Mosimann e Fisch (1999)	Estratégia é a medida ou série de medidas tomadas pela empresa, como, por exemplo, programa de desenvolvimento de produto, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente definidos.
Mintzberg (2000; 2001)	É um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo.
Almeida (2003)	É o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade.
Thompson (2004)	A estratégia em verdade, é o planejamento do jogo de gerencia para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenhos. E, sem a estratégia, um gerente não tem rumo previamente considerado para seguir, não tem um mapa e não tem um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados.
Bethlem (2004)	Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido (aprender significa saber utilizar; sem saber utilizar um conceito, não há como aplicá-lo). Para que a estratégia seja tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas.
Braga e Monteiro (2005)	Estratégia tem a ver com o que será feito para atingir as metas e os objetivos. É a combinação dos fins (metas) e dos meios pelos qual a empresa pretende chegar lá.
Bateman e Snell (2006)	Estratégia é um padrão de ações e alocações de recursos projetados para atingir os objetivos da empresa.

Quadro 1 - Concepção, Visão e Conceitos de Estratégia

Fonte: CASTELO, 2008, P.40

Percebe-se, observando o Quadro 1 que, em síntese de todas as definições, a estratégia é um processo de busca, tem características específicas, baseia-se em informações agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas, não resulta em ações imediatas e seu uso requer um feedback estratégico.

Enquanto os objetivos organizacionais focam-se nos fins que a organização esta tentando alcançar, as estratégias focam-se nos meios necessários para alcançar o fim.

Deste modo, a estratégia configura-se como uma forma de operacionalizar o conjunto de metas e objetivos propostos pela organização em um determinado período de tempo,

considerando os valores pessoais e sociais que cercam a organização, orientando o aproveitamento dos recursos humanos e financeiros, criando uma vantagem de mercado sustentável, mesmo com a presença da concorrência.

Portanto, com o entendimento e emprego correto da estratégia, uma organização constitui a visão de seu futuro, determina onde investir prioritariamente seus recursos em termos de negócios, clientes e mercados, e, traça o caminho para conquistar os objetivos estabelecidos.

### **2.1.1 Estratégias nas empresas diversificadas**

Empresas diversificadas são organizações multi-divisionais, com negócios focados em diferentes ramos, como é o caso da empresa estudada nesse trabalho.

Mesmo que similar à classificação da estratégia organizada por Certo e Peter (1993), Thompson e Strickland (2000, p.54), descreve que em empresas diversificadas, as estratégias são pensadas em quatro níveis distintos da organização:

- a) Estratégia corporativa: empresa como um todo. Todos os seus negócios. Envolve quatro tipos de iniciativas: fazer mudanças para diversificar; ações reforçando o desempenho combinado dos negócios no qual a empresa se diversificou; descobrir maneiras de conquistar a sinergia entre as unidades de negócio correlatas e transformá-la em vantagem competitiva; e estabelecer prioridades de investimento e direcionar os recursos organizacionais para as unidades de negócio mais atrativas;
- b) Estratégia do negócio: é para cada negócio separado que a empresa diversificou; é como compor e reforçar, no longo prazo, a posição competitiva da empresa no mercado; pode também incorporar planos de ação para enfrentar qualquer problema especial de estratégia, unicamente relacionado com a posição competitiva da empresa e sua situação interna;
- c) Estratégia funcional: para unidades funcionais específicas desdobradas dentro de um negócio. Geralmente, cada negócio tem uma estratégia de marketing, de produção, de finanças e assim por diante. Adiciona detalhes relevantes ao plano geral do negócio, estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operacionalização de um departamento ou função do negócio;

d) Estratégia operacional: estratégias ainda mais limitadas, restritas as unidades operacionais básicas, tais como fábricas, regiões de vendas, centros de distribuição e departamentos dentro de áreas funcionais. A responsabilidade principal comumente é delegada para os gestores da linha de frente estando sujeitas à aprovação dos superiores imediatos. As estratégias operacionais descrevem como gerenciar unidades organizacionais chave dentro de um negócio e como realizar atividades estrategicamente significativas. É nesse entendimento que a ferramenta desse projeto se fundamentaliza.

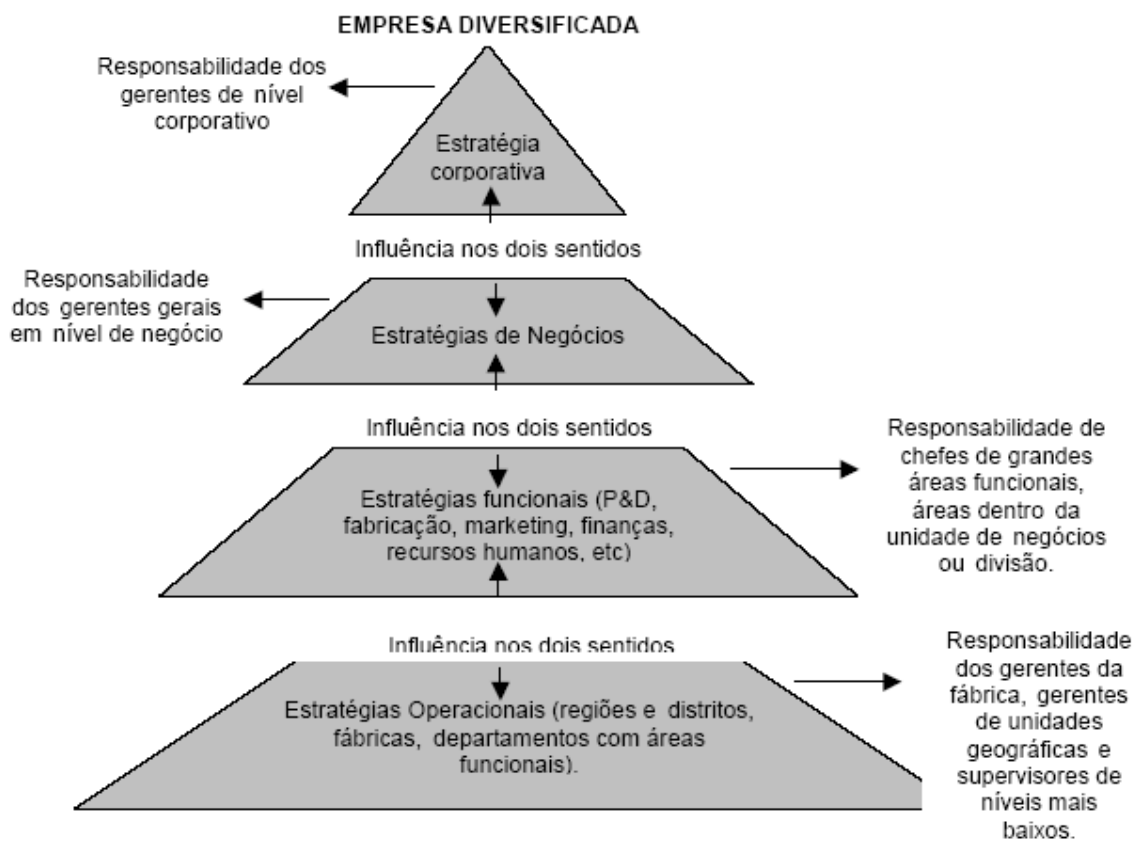


Figura 1 - Pirâmide de Elaboração de Estratégia  
 Fonte: THOMPSON e STRICKLAND, 2000, p. 56

Na figura 1 podem-se observar as etapas através da pirâmide de elaboração de estratégia de uma empresa diversificada.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um fator relevante para que qualquer plano seja efetivo em relação ao seu contexto ambiental. De acordo com Mintzberg (2000), isso se dá em razão da cultura influenciar, ou condicionar, as perspectivas de todas as demais variáveis que caracterizam um determinado processo estratégico.

Segundo Mintzberg, (2000, p.194)

Coloque o poder diante de um espelho e a imagem que você vê é cultura. O poder toma a entidade denominada organização e a fragmenta; a cultura junta uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada chamada organização. De fato, aquele focaliza principalmente o interesse próprio e esta, o interesse comum.

Ainda de acordo com Mintzberg (2000), a importância da cultura organizacional no processo de elaboração de estratégias tem suas bases conceituais ancoradas na antropologia. Sobre essa perspectiva, a cultura diz respeito a tudo o que envolve e, ao mesmo tempo, à forma única que caracteriza um determinado modo de agir de uma dada coletividade. Para o autor, ainda sobre o enfoque da antropologia, a cultura é fundamentalmente caracterizada pelos modos de entender um dado contexto e pelos ritos e artefatos que lhe são peculiares podendo, dessa forma, ser entendida como a “força vital da organização, a alma em seu corpo físico” Mintzberg (2000, p.195).

O autor ainda organiza aquelas que são consideradas as premissas fundamentais que abordam o papel da cultura organizacional quanto ao processo estratégico, Mintzberg (2000, p.196);

- a) A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
- b) Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o que é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.
- c) Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
- d) Em consequência disto, 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. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).
- e) A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Já para Motta e Vasconcellos (2002, p.317), o entendimento de a organização ser uma cultura, deriva da concepção de que os indivíduos influem e moldam o contexto no qual estão inseridos sendo, dessa forma, caracterizados como “atores sociais”. Segundo os autores, nessa condição, “o indivíduo exterioriza seu ser no mundo social e interioriza esse como realidade objetiva, em uma relação dialética com o mundo social”.

Esse processo de inserção do indivíduo em um contexto social, levando-o a assumir partes dos aspectos culturais que caracterizam este contexto, direcionando-o, assim, para o estabelecimento dos princípios fundamentais da sua personalidade, é denominado socialização.

A socialização é caracterizada por duas dimensões: a internalização, referente ao processo de introjetar determinadas regras, valores e papéis sociais pré-estabelecidos como elementos tangíveis da realidade e, a externalização, quando se dá uma relação de troca do indivíduo com a sociedade, por meio de ações e expressões, com base em crenças e convicções de forma a influenciar e modificar o contexto em que se está inserido.

A socialização é verificada em dois momentos distintos. Em um primeiro momento é denominada socialização primária, que consiste na internalização de aspectos derivados do relacionamento entre indivíduo e família. O segundo momento é denominado socialização secundária, derivada da internalização de aspectos específicos quanto aos relacionamentos referentes a vida profissional. Dessa forma, segundo Motta e Vasconcellos (2002), aspectos referentes às socializações primária e secundária dos indivíduos que caracterizam uma dada organização, refletem suas visões de mundo estabelecendo, dessa forma, a cultura como um aspecto estável e de difícil manipulação.

Motta e Vasconcellos (2002, p.300), por outro lado, apresentam uma segunda perspectiva, que considera a cultura como sendo uma peculiaridade, ou seja, uma variável passível de adaptação, ou manipulação, por parte da organização, “de acordo com esta visão, considera-se que a organização é um sistema, composto de subsistemas (um conjunto que tem partes diferentes, porém que funcionam de forma integrada)”.

Dentro dessa perspectiva, apresenta-se um subsistema específico denominado “subsistema humano e cultural” que é caracterizado por um constituinte informal e outro formal. A dimensão informal desse subsistema é caracterizado pelos indivíduos que compõe uma organização com suas particulares compreensões referentes ao contexto que os cerca e que, segundo os autores, consistem em “suas respectivas subculturas”. Por outro lado, a dimensão formal consiste na cultura dominante na empresa especificamente, ou seja, suas normas, padrões de comportamento e valores particulares.



Sob esta ótica, a cultura organizacional pode, conforme Freitas (1991), ser modificada ou desenvolvida, em períodos determinados da vida da organização, através de ritos e rituais específicos que visam proporcionar o devido suporte para uma missão, ou orientação específica, da empresa.

Assim, dentro do exposto, de forma a manter a coerência com a linha de pensamento estratégico, a cultura organizacional foi abordada no estudo ora realizado como uma variável organizacional ou, como um elemento participativo na estrutura do processo estratégico e do projeto implementado.

Dessa forma, para Schein (2001, p.45), “a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso”. Sob esse enfoque, para o autor, a cultura envolve aspectos de adequação externa e integração interna que atingiram um determinado êxito e que foram repassados aos novos integrantes da organização como pressupostos de sucesso, consistindo nas certezas mais profundas da organização.

Nessa perspectiva, Schein (2001) foca para a importância da cultura organizacional dado que os aspectos culturais estabelecem modelos de comportamento quanto à estratégia, metas e modelos de gestão da empresa, bem como, em relação aos valores e as linhas de pensamento dos gestores sendo estes elementos, em parte, definidos com base na bagagem cultural individual e nas experiências compartilhadas conjuntamente.

Os gestores compreenderem a importância da cultura organizacional, como Schein (2001), permite que se evite problemas como quando da implementação de estratégias de crescimento por meio de fusões, aquisições ou *joint ventures*, ao invés de optar pelo crescimento orgânico da organização. Esses tipos de estratégias de crescimento podem acarretar choques entre culturas que são, muitas vezes, antagônicas. Para Mintzberg (2000, p.199), a “cultura única que molda cada organização garante que essas estratégias sempre serão problemáticas”.

Schein (2001) enfatiza ainda a importância de não simplificar demasiadamente a cultura quando da tentativa de compreendê-la. Para se chegar ao âmago da cultura dominante em uma organização deve-se tecer considerações que vão além dos aspectos culturais mais visíveis e palpáveis que consistem, tão somente, em manifestações da cultura. Para Schein (2001, p.31) “os níveis da cultura vão do muito visível ao muito tácito e invisível”.

O primeiro nível, mais visível e identificável, é o nível dos “artefatos”, que consiste, por exemplo, nas estruturas e processos da empresa, na decoração, uniformização e padrão de comportamento dos funcionários. O segundo nível refere-se aos “valores adotados”, ou seja,

às considerações adotadas quanto a ética, empowerment, foco no cliente, qualidade em produtos e serviços que são tidas como legítimas pelos membros da organização.

Contudo, Schein (2001, p.35) considera que a essência da cultura de uma organização pode estar não na congruência entre os artefatos visíveis, tangíveis e os valores adotados, intangíveis, mas sim, na incongruência entre esses dois níveis que, então, remeteria até as chamadas “certezas tácitas compartilhadas”. No nível das certezas tácitas compartilhadas, segundo o autor, a análise organizacional deverá atender a uma perspectiva histórica da empresa, aonde compreender as motivações e expectativas impressas pelo fundador no DNA da empresa devem ser compreendidas.

Segundo Schein, (2001, p.35):

Originalmente, tais idéias estavam apenas na cabeça dos fundadores e líderes. Elas foram partilhadas e admitidas só à medida que os novos membros da organização perceberam que as crenças, valores e certezas dos fundadores levavam ao sucesso da empresa e, por esse motivo, deviam ser “corretos”.

Dessa forma, o autor considera que entender a cultura sobre esses três níveis permite um maior aprofundamento acerca do significado da cultura em uma organização quanto aos seus aspectos de profundidade, amplitude e estabilidade e que, qualquer mudança ou alteração na cultura da organização, resultará, inevitavelmente, em situações de inconsistências nas suas bases fundamentais.

Schein (2001) apresenta a forma de operacionalizar seu modelo ao longo dos níveis constituintes de uma dada cultura organizacional de forma que seja possível avaliá-la. Para o autor, primeiramente, deve-se estabelecer aquele que seria a gênese do processo de investigação, ou seja, um problema ou objetivo que se pretenda adequar ou alcançar. Em seguida, deve-se efetivar a análise nos três níveis da cultura (a relação entre artefatos e valores que remetem às certezas), repetindo esse processo com mais um grupo de pessoas da organização.

Schein (2001) apresenta as categorias que permitem avaliar o nível dos artefatos em uma organização:

- a. Padrões no modo de vestir.
- b. Grau de formalidade quanto aos relacionamentos com autoridades.
- c. Horários de trabalho.
- d. Frequência, foco e tempo de duração das reuniões.

- e. Como se dá a tomada de decisão.
- f. Eventos de cunho social.
- g. Termos, padrões de comportamento e identificações.
- h. Ritos e rituais da organização: eventos e datas marcantes
- i. Formas de resolução de conflitos.
- j. Relação de equilíbrio entre trabalho e família.

Complementando, Fleury (1996) apresenta uma proposta metodológica para abordar a cultura organizacional que tem sua base conceitual estabelecida na revisão das diferentes perspectivas e em abordagens empíricas, sobre o tema. Para a autora, identificar a cultura de uma organização passa por cinco aspectos:

- a) Rever o histórico da organização;
- b) Analisar o processo de socialização dos novos membros;
- c) As políticas estabelecidas quanto a gestão de recursos humanos;
- d) Os canais que caracterizam o processo de comunicação e;
- e) As formas de operacionalização do trabalho na organização.

A análise do histórico da organização, segundo Fleury (1996), permite avaliar o papel do fundador no estabelecimento da organização, identificar estratégias históricas estabelecidas para adaptar, ou posicionar a organização frente a situações de crises, fracassos ou sucessos.

Quanto à análise da socialização dos novos participantes na organização (por exemplo, programas de treinamento, trainee e de integração), para a autora, esta permitirá identificar de que forma esse processo reforça a consecução dos objetivos traçados. Já a análise das políticas de recursos humanos (ex: recrutamento, seleção, remuneração, treinamento), tanto implícitas quanto explícitas, possibilitará compreender o padrão cultural da organização com relação aos perfis tidos como adequados pela organização.

Por outro lado, para Fleury (1996), abordar os meios de comunicação internos da empresa que permitem criar, transmitir e consolidar os símbolos, mitos e os heróis no seu contexto específico, bem como, o nível de relacionamento entre os diferentes níveis da empresa, é fundamental no sentido de compreender a cultura dominante da empresa.

Por fim, para a autora, avaliar a caracterização dos aspectos referentes ao relacionamento com a tecnologia existente e estrutura funcional que delineiam a forma como

o trabalho é executado permite compreender como as relações de hierarquia e poder se estabelecem na organização.

Dessa forma, o estudo em questão aborda essas metodologias visando compreender se esse elemento estratégico cultura tem alguma influência no resultado verificado com o a implantação da ferramenta do referido estudo de caso.

### 2.3 PROCESSO ESTRATÉGICO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A discussão sobre estrutura organizacional traz à tona uma das três grandes forças que caracteriza o processo de formulação de estratégias, além da liderança e do ambiente, que consiste, em específico, na organização (MINTZBERG, 2000). Sendo assim, buscando facilitar o entendimento, envolvimento e a importância do elemento estrutural do processo estratégico “estrutura organizacional”, faz-se necessário a exposição preliminar sobre o conceito de organização e, conseqüentemente, das formas que as organizações podem assumir.

Baseado em teorias organizacionais clássicas e contemporâneas, Hall (2004), apresenta sua definição sobre organização,

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade (HALL, 2004, P.30).

Junto a essa definição apresentada sobre organização, Hall (2004) destaca duas perspectivas que devem ser incorporadas ou estarem sempre em mente. Uma refere-se a existência de diferentes grupos internos que disputam o controle sobre a organização resultando em conflitos internos que devem ser administrados, muitas vezes, politicamente. A outra perspectiva a ser considerada faz menção a possibilidade de uma dada organização possuir diversas unidades que acabam por caracterizar, efetivamente, uma forma de organização independente. Essas perspectivas proporcionam uma noção mais clara da complexidade que caracteriza o conceito de organização abordado por Hall (2004).

Com base na definição de Hall (2004), pode-se concluir que a organização é formada por um conjunto de características internas que são influenciadas por elementos externos,

visando objetivos organizacionais estabelecidos. A soma dessas características organizacionais dá forma à estrutura da organização.

Nesse sentido, Hall (2004, p.44), sintetiza dizendo que “a estrutura organizacional pode ser considerada a combinação das partes organizacionais”. Para o autor, a estrutura organizacional é determinada pelo nível em que se apresentam três variáveis intervenientes no processo de delineamento de uma organização: o nível de complexidade da estrutura, o nível de formalização que a caracteriza e o nível de centralização da tomada de decisão na organização.

O nível de complexidade é uma função da magnitude quanto a amplitude e profundidade das etapas exigidas para elaboração do trabalho na organização, isso se dá pela análise da “diferenciação horizontal” do trabalho (subdivisões das tarefas no nível operacional), pela análise da “diferenciação vertical” do trabalho (o número de níveis hierárquicos) e a “dispersão geográfica” do trabalho (filiais ou unidades regionais que desenvolvem estruturas independentes). Outra variável de destaque que caracteriza a estrutura da firma, segundo Hall (2004, p.61), consiste na formalização do trabalho, que constitui as “regras e os procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização”.

Tanto Hall (2004) quanto Mintzberg (2003) apresentam evidências no sentido de que a formalização das tarefas em uma organização estabelece uma forma de controle por parte da empresa sobre o comportamento individual, de forma a evitar desvios ao longo do processo de consecução dos objetivos estabelecidos. A terceira variável que condiciona o estabelecimento da estrutura da empresa consiste no grau em que está centralizada a tomada de decisão e que, segundo Hall (2004, p.70) consiste em “uma das melhores maneiras de resumir a noção de estrutura”, dessa forma, uma maior centralização ou descentralização das decisões condicionará a estrutura organizacional assumida pela organização.

Para Hall (2004), a forma que determinada organização assumirá é resultante da interação dessas três variáveis da estrutura quanto a aspectos referentes tanto ao contexto que lhe é apresentado, bem como as escolhas realizadas pela liderança da organização para adaptação frente a esse contexto. Assim, segundo o autor, aspectos referentes ao porte da organização, a tecnologia existente, a cultura organizacional, a concorrência e, até mesmo, a cultura nacional, condicionarão as escolhas estratégicas feitas pela organização com o intuito de adaptar-se a esse contexto ambiental eminente determinando, assim, a forma estrutural da organização.

Complementando, Mintzberg (2003, p.12/19) define estrutura organizacional como sendo a totalidade de formas nas quais “[...] o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Para o autor, os componentes de uma dada estrutura devem ser estabelecidos visando o equilíbrio interno para uma conseqüente adequação externa da organização.

Esses componentes estruturais envolvem, de forma genérica, cinco elementos fundamentais que consistem no “núcleo operacional”, aonde são gerados os outputs da organização, a “linha intermediária”, ou o nível gerencial, e a “cúpula estratégica”, o alto escalão da empresa, sendo esta complementada pela “assessoria de apoio” e pela “tecnestrutura”, as áreas que controlam e coordenam as tecnologias aplicadas na empresa, esses elementos dão forma ao desenho ou organograma da empresa.

De forma a proporcionar a adequada coordenação do trabalho e das tarefas entre as diferentes partes que constituem e que impulsionam a organização, Mintzberg (2003, p.14) estabelece cinco instrumentos que objetivam uma apropriada coordenação das atividades, bem como o controle e a correta comunicação de aspectos intrínsecos a esse processo.

Para o autor, esses mecanismos de coordenação e controle consistem:

- a) no “ajustamento mútuo”, que é um procedimento característico de organizações simples aonde o controle sobre aspectos específicos do processo produtivo ficam a cargo do nível operacional, em uma relação “um a um”;
- b) na “supervisão direta”, que se da no momento em que a organização ganha porte e, então, um elemento é designado para exercer a responsabilidade sobre questões pertinentes ao trabalho dos encarregados pelas tarefas;
- c) na padronização das habilidades, que ocorre quando determinado treinamento ou formação profissional são exigidos;
- d) na padronização dos processos, que ocorre quando da incorporação de uma linha de montagem ou de descrições detalhadas das tarefas a serem executadas e;
- e) na padronização das saídas, outputs, que ocorre quando o produto decorrente das tarefas realizadas deve respeitar determinadas especificações, seja quanto a aspectos funcionais ou físicos.

À medida que as organizações crescem, os elementos básicos e os instrumentos de coordenação, controle e comunicação ganham em complexidade envolvendo combinações entre esses conjuntos de variáveis.

Nesse conceito, Mintzberg (2003, p.31) apresenta cinco perspectivas diferentes para representar como, de fato, funciona uma organização, que consistem: no “fluxo de autoridade formal”, no “fluxo de atividade regulamentada”, no “fluxo de comunicação informal”, no conjunto de “constelações de trabalho” e, por fim, no “fluxo de decisões ad hoc”.

O fluxo de autoridade formal diz respeito ao sentido, ou direção do poder na organização sendo, nesse caso, conduzido através da hierarquia, verticalmente, e que é representado pelo organograma da empresa.

O fluxo de atividade regulamentada, que enfatiza a padronização dos processos em uma organização como condicionante do funcionamento, ou da autonomia, de cada área, individualmente.

O fluxo de comunicação informal refere-se ao conceito de ajuste mútuo na organização, estabelecendo que, ao contrário das duas representações anteriores, há, nas organizações, níveis de comunicação informal que não são conduzidas nem pela hierarquia nem pela padronização de processos.

Já o conjunto de constelações de trabalho diz respeito as interfuncionalidades em uma dada organização, onde grupos de trabalho se formam, por afinidade, para que haja a consecução de um determinado tipo de objetivo.

Por fim, encontra-se o fluxo de decisões ad hoc que, segundo Mintzberg (2003, p.33), consiste no “fluxo de uma decisão estratégica, do início ao fim”. Dessa forma, uma determinada informação de mercado, coletada por um vendedor ou disseminada por um cliente, sobe a hierarquia no sentido base/topo e, após, retorna ao cliente, ou ao interessado, na forma de solução do seu problema.

Em síntese, Mintzberg (2003) considera que nenhuma dessas perspectivas, isoladamente, responde à questão sobre como funciona uma dada organização, sendo mais correto considerar que todas elas se dão juntas e ao mesmo tempo, em uma mesma organização.

Dessa forma, para o autor, o funcionamento de uma organização torna-se um emaranhado de relações formais e informais extremamente complexos.

Assim, por meio das partes que constituem o seu “exoesqueleto”, os instrumentos de coordenação que a movem e pela dinâmica dos relacionamentos que permeiam as suas diferentes partes, segundo Mintzberg (2003), inicia-se o processo de caracterização da estrutura básica que configura uma dada organização.

Com base nessa perspectiva estrutural básica, Mintzberg (2003, p.37) apresenta um modelo para estruturação de organizações que consiste em quatro conjuntos de elementos que caracterizam um dado design organizacional, são eles os elementos referentes:

- a) às “Posições” individuais da organização, onde se estabelece em até que ponto o nível operacional tem de participação sobre a administração e controle da tarefa realizada e sobre as diferentes atividades que a caracterizam e à formalização e padronização das ações e seus conseqüentes procedimentos para tal, seja por trabalho, habilidades ou outputs;
- b) a “Superestrutura” organizacional, (aspectos referentes ao agrupamento e dimensionamento de unidades);
- c) aos pontos referentes aos “Vínculos Laterais” da superestrutura, que consistem nos sistemas de informações gerenciais, ferramentas de gestão utilizadas e a interfuncionalidade interna;
- d) ao “Sistema de Tomada de Decisão” na organização, pertinente ao grau, ou ao nível, de descentralização, vertical e horizontal, envolvida na tomada de decisão em uma dada organização.

## 2.4 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Atualmente as organizações de todos os tipos, pequenas, grandes, privadas, públicas, industriais e de serviços, sem ou com fins lucrativos, passam por uma mudança de paradigmas, na qual práticas administrativas testadas pela tradição não funcionam mais, (Silveira Jr, 1996).

Para o mesmo autor, o conceito de mudança organizacional significa desistir da maneira antiga de fazer as coisas, assumindo novas práticas que propiciem resultados melhores. Essas mudanças podem ser difíceis e até custosas. Um fator relevante na gestão da mudança consiste em identificar e administrar a desordem e perda temporária da eficiência operacional que marca os estágios de transição.

Dessa forma, a mudança organizacional transformou-se em uma das principais atividades para instituições e empresas, independente de tamanho ou ramo, ao redor do mundo. Ainda que as organizações estivessem habituadas a mudar esporadicamente, quando necessidades reais e emergentes assim exigiam, hoje em dia, elas tendem a incitar essa transformação incessantemente.



Empresas mudam, se transformam, para fazer frente à crescente competitividade, cumprir novas leis ou atender a variações nas preferências de consumidores e parceiros (Luppi, 1995). Vive-se na Era da Informação, cujas riquezas são a informação e o conhecimento, e cujos elementos determinantes do cenário do mercado são o avanço tecnológico, limitações de capital, comunicações, globalização, reestruturações e menor lucro operacional. Verdadeiros combustíveis de mudança.

Stoner e Freeman (1999), destacam que, dentre as possibilidades de mudanças, a planejada é a de maior relevância, haja vista que ela tem o intuito de direcionar toda a organização, ou uma parte dela, na adaptação a mudanças significativas em seus objetivos e direcionamentos.

Atualmente há fortes pressões competitivas e isso exige, com certeza, respostas ágeis, baseadas na tomada de decisão e em eficiência operacional.

Em relação a esse contexto, vale mencionar que as organizações no futuro estarão muito mais dependentes do nível de motivação de sua equipe de trabalho, a qual ainda deverá ter um nível de especialização maior do que o atual, para interagir com as novas tecnologias.

Destacam-se ainda alguns aspectos que são relevantes no processo de mudança organizacional e incentivam a organização a prover as mudanças. Conforme Stoner e Freeman (1999), essas forças de mudanças podem ser tanto externas quanto internas. De acordo com os autores, qualquer elemento do ambiente externo que intervenha na capacidade da organização de captar os recursos materiais e humanos de que necessita, ou de produzir e lançar no mercado seus produtos ou serviços torna-se uma força de mudança. Qualquer fator do ambiente interno que afete a forma pela qual a empresa executa suas atividades, também é uma força de mudança.

Os autores relatam ainda que os gestores, para lidar com a mudança, em geral adotam dois métodos principais. O primeiro é a criação de um programa de mudança planejada, fazendo investimentos em tempo e recursos para modificar as formas de funcionamento de suas organizações, quando enfrentam não só as dificuldades presentes, mas também problemas previstos, mas que não podem ser observados com muita clareza. O segundo método é a reação aos sinais de que mudanças são necessárias, introduzindo modificações para enfrentar determinados problemas à medida que eles vão surgindo.

Algumas mudanças são inevitáveis, mas é preciso reconhecer que muitas forças agem no sentido de manter uma organização num estado de equilíbrio. As forças contrárias à mudança também são forças que apoiam a estabilidade das organizações. Os programas de

mudança planejada se destinam a afastar ou enfraquecer as forças restritivas e a criar ou intensificar as forças de impulsão.

Stoner e Freeman (1999) observaram que as pessoas sentem dois grandes obstáculos à mudança. O primeiro é que elas não se dispõem (ou são incapazes) a modificar atitudes e comportamentos antigos. O segundo, é que a mudança dura muitas vezes pouco. Após um breve período de tentativa de fazer as coisas de modo diferente, as pessoas quase sempre procuram voltar ao seu padrão tradicional de comportamento.

Waterman (1989, p. 338) enfatiza que a compreensão do fator renovação é o pilar central da sobrevivência das organizações e que as organizações devem buscar uma convivência feliz com a mudança. A mudança deve fazer parte do seu cotidiano.

Um processo de mudança não é tão simples. Mudar significa romper com posturas, valores e hábitos profundamente inseridos na cultura organizacional. Adaptar-se a esses novos conceitos não é uma tarefa fácil. Precisa-se desenvolver nas pessoas um grande comprometimento para com a organização. Há a necessidade de encorajar as pessoas para terem uma visão crítica da atual realidade da organização, incentivando-as a participarem do processo de criação de novas soluções para os problemas organizacionais.

Muitos elementos podem motivar as pessoas a resistir à aceitação e implantação da mudança. De acordo com Schein (1982), no processo de mudança alguns fatores são identificados como fatores que geram a resistência.

O primeiro fator é a predisposição natural. Certos tipos de pessoas não se imaginam em outra situação, senão a atual. Como um processo natural eles se voltam contra qualquer alteração a ser implementada no contexto.

O segundo fator são as falhas na comunicação. Acontece por erros de comunicação de informações. Deve-se ter em mente que a informação precisa ser transferida para a pessoa certa e no tempo certo.

O terceiro fator são os pontos falhos na proposta. Ocorre quando o plano de mudança foi mal organizado ou é de difícil compreensão. Um projeto claro e objetivo evita este tipo de falha.

O quarto fator, por fim, é a insegurança ou ameaça. Geralmente é o caso que ocorre com mais frequência dentro da organização. A hipótese de perda de emprego faz com que as pessoas busquem formas de impedir o processo de mudanças. Para evitar isso, deve-se deixar claro as implicações da mudança para todas as pessoas, tranquilizando-as no que diz respeito a segurança dos indivíduos, e de suas posições.

Para superar os obstáculos do processo de mudança, Schein (1982), criou um modelo de três passos para execução do processo de mudança que, segundo o autor, pode ser aplicado a pessoas, grupos ou a organizações inteiras.

O referido modelo envolve o “descongelamento” do padrão de comportamento atual, a “mudança” ou o estabelecimento de novos padrões de comportamento e, depois, a “nova cristalização” ou a concretização do novo comportamento, que Stoner e Freeman (1999), chamaram de “recongelar”.

Os mesmos autores descrevem que o descongelamento implica em tornar tão óbvia a necessidade de mudança a ponto de o indivíduo, grupo ou a organização possam vê-la e aceitá-la sem resistência. Esse estágio pode ser alcançado através de informações que identifiquem exatamente onde estão as diferenças entre os objetivos e o desempenho atual. Não raro, o descongelamento ocorre de forma natural em situações bastante claras, onde as formas habituais de comportamento não funcionam mais.

A mudança implica em empregar um agente de mudança capacitado, que irá liderar os indivíduos, as equipes ou toda a organização durante o processo. No decorrer deste processo, o agente de mudança irá introduzir novos valores, atitudes e comportamentos através dos processos de identificação e internalização. Estes valores, atitudes e comportamentos devem, então, ser entendidos e absorvidos pelos membros da organização, seja identificando-se com os novos valores ou aprendendo novas atitudes e comportamentos quando deparados com circunstâncias que exigem desempenho eficaz.

A nova cristalização ou recongelar significa transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, adotando para isso mecanismos de apoio ou reforço, de maneira que ele se torne uma nova norma. O indivíduo, grupo ou a organização que tenha se adequadado passa a ter os benefícios do novo comportamento ou da nova estrutura. Elogios, recompensas e outras gratificações dos administradores exercem um papel relevante nos estágios iniciais da nova cristalização do comportamento dos indivíduos. O desempenho mais eficaz, quando aceito e reconhecido, tem a mesma vantagem tanto na organização quanto no grupo. Uma vez cristalizado, o novo padrão de comportamento passa a ser a nova norma.

A mudança se tornou tão corriqueira para as organizações que elas não mudam mais apenas para se adequar ao ambiente ou à tecnologia, mas meramente porque se espera que elas mudem. É normal que as empresas subestimem o tempo necessário para realizar mudanças organizacionais, por não considerarem os laços das pessoas com os elementos culturais. A mudança é necessária para alcançar a efetividade esperada do plano estratégico implementado. Assim, mudar tornou-se uma questão de sobrevivência para as organizações.

## 2.5 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A implementação deve prover a execução dos planos estratégicos da organização. A estratégia, por sua vez, é uma significativa fonte de mudança organizacional. Neste caso, as mudanças passam a ser efetivas quando as estratégias são implementadas.

A separação entre formulação e implementação da estratégia é tema de diversas discussões. Certos autores acreditam que a estratégia possui dois momentos, o de formulação e o de implementação, por outro lado, outros defendem que formulação e implementação não podem estar dissociadas, pois fazem parte de um processo único e contínuo.

A formulação, implantação e execução da estratégia compõem uma abordagem de gestão integrada e estratégica. Essa visão holística por ser difícil de conseguir, apresenta-se como um obstáculo para a execução eficaz.

Para Ansoff (1983) não existe nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema está em operacionalizá-la, colocá-la para funcionar.

Diante disso, conclui-se que a execução da estratégia é etapa fundamental para o sucesso. Trata-se de um processo disciplinado, que permite à organização utilizar de uma estratégia e fazê-la ter êxito. Os objetivos estratégicos podem não ser alcançados caso não se dedique atenção ao planejamento de sua execução.

Ainda que a execução dos planos seja essencial para o sucesso estratégico, fazer a estratégia funcionar é de fato um desafio. Uma série de fatores habituais, incluindo políticas, inércia e resistência a mudanças, podem dificultar o sucesso da execução (HREBINIAK, 2006, p.23).

O autor ainda afirma que a execução da estratégia nem de perto se mostra de forma tão clara e fácil de compreender quanto à formulação da estratégia. Sabe-se muito mais sobre planejamento do que sobre realização, sobre a criação de estratégia do que sobre o seu funcionamento real.

Para o referido autor:

Há obstáculos ou dificuldades formidáveis que se atravessam no processo de execução e comprometem seriamente a implementação da estratégia. A estrada que leva a uma execução bem-sucedida é cheia de obstáculos que devem ser negociados para que o processo seja bem sucedido (HREBINIAK, 2006, p.25).

Segundo Hrebiniak (2006, p.40), há oito áreas de oportunidades para a execução da estratégia e saber manuseá-las em conformidade garantirá o sucesso da execução. São elas:

- a) As áreas relacionadas ao sucesso da execução são as seguintes:
- b) Desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução;
- c) Entender como a criação da estratégia afeta sua execução;
- d) Gerenciar as mudanças de forma efetiva, incluindo as mudanças culturais;
- e) Entender o poder ou a influência e usá-lo para o sucesso da execução;
- f) Desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade;
- g) Desenvolver controles efetivos e mecanismos de feedback;
- h) Saber como criar uma cultura de suporte à execução; e,
- i) Aplicar a liderança com viés para a execução.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), muitas empresas parecem estar convencidas de que a previsão, ou seja, a formulação da estratégia é a parte fácil e a implementação é a parte fatal. Para eles, criar uma previsão de futuro do setor e alcançar excelência operacional são tarefas igualmente desafiadoras. Muitas vezes, o que é descrito como falha na implementação, é fruto de falhas de previsão.

Wood Jr. (1995) mostra que os processos de mudança organizacional respondem à necessidade ou desejo das organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, comportamental ou tecnológicas. Diferentemente de Hamel e Prahalad (1995), para o autor, na realidade, a dificuldade é maior para implementar as estratégias de mudança do que para desenvolvê-las.

Wall e Wall (1996) consideram que a natureza evolutiva do desenvolvimento estratégico deve permitir que as ações de hoje se transformem nas estratégias de amanhã. Os autores acreditam que a formulação e a implementação da estratégia não podem estar claramente separadas, e devido ao ritmo acelerado das mudanças, requerendo a constante adaptação das estratégias estabelecidas, a tática atual pode ser a base da estratégia de amanhã.

Compartilhando com a idéia de Wall e Wall (1996), Whittington (2002) acredita que formular estratégias não é tarefa restrita à cúpula da organização. Dessa forma, integrantes dos demais níveis da organização devem estar imbuídos no processo estratégico, para isto, é imprescindível um ambiente interno propício para se fazer e refazer a estratégia organizacional.

A implementação da estratégia é, sobretudo, uma atividade dirigida às operações, ligadas a gestão de pessoas e processos de negócios.

O primeiro passo da implementação, segundo Bethlem (2003, p.87), é a adequação do que se denominou planejamento estratégico, com os planos de ação que serão elaborados nas diversas áreas da empresa ou com o plano de ação geral.

Thompson e Strickland (2000, p. 311) explicitam que para ser bem sucedida, a implementação da estratégia depende da motivação, da supervisão e do trabalho em grupo, que cria uma unidade de propósitos entre como a empresa gerencia o seu negócio e as necessidades para uma satisfatória execução da estratégia. Exige capacidade para controlar a mudança organizacional, desenhar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e alcançar os objetivos propostos.

Certo e Peter (1993, p.17), concluem afirmando que sem a implementação efetiva da estratégia, as empresas são incapazes de alcançar os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz global e da elaboração da estratégia organizacional.

Dentro do novo modelo de estratégia voltado para a co-criação de valor, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), desaparece a distinção entre formulação e implementação, pois não existe transferência de funções entre pensar e agir.

De acordo com Mintzberg (2001), o problema essencial reside em uma das doutrinas utilizadas por organizações com estrutura burocrática, denominada por ele de maquinal, na qual a formulação da estratégia precisa estar rigidamente separada de sua implementação. Sendo assim, uma origina-se na cúpula e a outra é levada a cabo em níveis inferiores.

Segundo o autor, para que isso funcione, presume-se que a formulação terá informações completas e suficientes, e que o mundo ficará parado ou mudará de maneira previsível durante a implementação. Mintzberg (2001) acrescenta que o mundo muda de maneira imprevisível, e, portanto, a organização precisa de uma nova estratégia que faça ruir a dicotomia entre formulação e implementação. Para o autor, isso pode ser feito de duas maneiras.

No primeiro caso, o formulador implementa, sendo assim, o poder está concentrado no topo não apenas para criar, mas também para implementar. Além disso, o contato direto com a implementação proporciona ao estrategista a possibilidade de reformulá-la quando necessário.

No outro caso, os implementadores formulam, em consequência disso, o poder está centrado mais abaixo na escala hierárquica. À medida que as pessoas estão em contato com

situações específicas, tomam decisões individuais, formando padrões dos quais emergem estratégias. Tal configuração é inovadora, pois, iniciativas estratégicas originam-se, muitas vezes, em áreas menos influentes da organização e são apoiadas pela gerência intermediária.

Kaplan e Norton (2001) comentam a respeito da capacidade de executar a estratégia apresentando resultados de pesquisas com gestores relacionadas à implementação de estratégias. Os autores ressaltam que nas duas últimas décadas (1980 e 1990) os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior.

Entretanto, Kaplan e Norton (2001) salientam que pesquisas demonstram índices entre 70% e 90% de fracasso na implementação de estratégias, para eles investidores sofisticados chegaram a conclusão de que a execução é mais importante do que a visão. Para os autores, as organizações necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas, que venham a contribuir para a implementação da estratégia e que gerem feedback sobre a mesma.

Com o intuito de proporcionar uma espécie de ferramenta que propicie tal comunicação, Kaplan e Norton (2001) desenvolveram o *balanced scorecard* que consiste em um instrumento para medir os indicadores financeiros e não financeiros, os quais emanam da visão e da estratégia da organização.

Diante das colocações de Kaplan e Norton (2001), observa-se que os autores fazem efetiva distinção entre formulação e implementação de estratégias.

Aaker (2001) também faz essa distinção, entre formulação e implementação, no qual identifica e posiciona os componentes organizacionais – estrutura, sistemas, pessoal e cultura - e suas interações diante do processo de implementação da estratégia.

Ambas estruturas possuem vantagens e desvantagens. A descentralizada, por exemplo, proporciona análise de desempenho focada, coloca os estrategistas de negócio próximos do mercado e permite inovações com pouca burocracia. Por outro lado, dificulta a economia de escala e sinergias, podendo criar ineficiências e duplicação de tarefas operacionais.

Há também variações destes modelos, podendo ser uma organização parcialmente descentralizada ou centralizada. Uma questão estratégica é verificar se o novo negócio se adaptará à estrutura organizacional existente.

Romper as barreiras internas da organização é outro ponto relevante no que tange a estrutura, neste caso é imprescindível a integração horizontal. Para isto a comunicação informal pode ajudar, podendo utilizar treinamentos interdepartamentais, conferências sobre

como fazer melhor e sistemas de e-mail. Portanto, a necessidade de comunicação perpassa toda a organização.

Uma maneira de a organização estar apta a responder rapidamente às mudanças necessárias nos negócios é a formação de uma rede de alianças com fornecedores, clientes, distribuidores e mesmo com concorrentes. Com uma rede, os ativos necessários podem ser postos à disposição rapidamente, a organização pode concentrar-se naquilo que faz melhor, o risco de erro é compartilhado e a quantidade de oportunidades a serem fomentadas é maior.

Uma extensão do conceito de rede de alianças é a corporação virtual. Ela é composta por pessoas que estão ligadas à organização temporariamente tendo em vista um trabalho específico. Neste caso, a flexibilidade é expressiva devido ao fato da estrutura poder sofrer alterações rápidas e contínuas.

Diversos sistemas de gestão são estrategicamente reconhecidos. O sistema de planejamento formal pode não conter uma questão-chave estratégica, podendo esta questão não ter sido prevista quando da elaboração do mesmo. Os sistemas de contabilidade e orçamento podem não ser adaptáveis às necessidades de uma nova estratégia, e ainda não estarem familiarizados com a nova estratégia, influenciando negativamente em decisões de investimento.

Compreender a atual capacidade e a direção futura do sistema de informação de uma organização é um elemento relevante no desenvolvimento de estratégias. A implementação da estratégia é afetada pela avaliação a qual guia o comportamento dos indivíduos na organização. Neste caso, a preocupação, ao se planejar os sistemas de avaliação e gratificação, é proporcionar o equilíbrio entre as perspectivas de curto e de longos prazos.

A estratégia é geralmente formulada, com base em determinada competência da organização, mas por outro lado, é apoiada em pessoas. Portanto, para cada estratégia é válido saber quantas pessoas e quais habilidades e experiências são necessárias para as diversas atividades que devem ser exercidas pela organização.

Quando uma estratégia requer competências que ainda não estão disponíveis na organização, será necessário obtê-las. Sendo assim, pode-se optar por desenvolvê-las, utilizando as pessoas que já trabalham na organização treinando-as e redirecionando-as às atividades exigidas pela implementação da estratégia, o que poderá requerer diferentes espaços de tempo dependendo da preparação prévia destas pessoas e da complexidade das funções a serem executadas. Além disso, também é possível trazer pessoas experientes de fora da organização, o que é a solução imediata quando uma mudança profunda precisa ser



implementada, todavia, isto implica o risco de introduzir na organização pessoas que não possuem a cultura da mesma.

A motivação é outro fator relevante na implementação de estratégias empresariais. Segundo Aaker (2001), existem algumas formas para motivar as pessoas, tais como, o próprio temor de perder o emprego, incentivos financeiros, metas de auto-realização e o desenvolvimento de metas para a organização ou para grupos dentro da organização. Contudo, a motivação pode ainda ser ampliada se for solicitado às pessoas que façam algo mais que suas atividades rotineiras, ou seja, estimular sua iniciativa e criatividade.

Com relação à cultura, Aaker (2001) demonstra que esta possui três elementos:

- a) Valores compartilhados os quais são identificados e aceitos pelos integrantes da organização.
- b) Normas ou comportamentos provenientes de uma cultura forte, ou seja, regras informais que balizam decisões e ações das pessoas em uma organização.
- c) Símbolos e ação simbólica que desenvolvem e mantêm culturas corporativas afetando o comportamento das pessoas. Os mais comuns compreendem o fundador e a missão original; heróis modernos auxiliam na comunicação, personalizam e legitimam valores e normas; a maneira como um executivo utiliza seu tempo para vivenciar certas atividades operacionais da organização; a repetição de uma questão repetidas vezes é colocada pelo executivo como parte central nos encontros e relatórios, esta questão passa a influenciar os valores compartilhados da organização e; por fim os rituais praticados na organização como encontros e homenagens, também contribuem para a cultura.

Ainda em relação aos componentes organizacionais, Aaker (2001) destaca que deve ser considerada a congruência entre estes componentes, pois, caso haja uma inconsistência, é possível que a implementação seja afetada negativamente.

Quando o assunto é a prática da estratégia, Whittington (2002), com base em suas pesquisas, defende que existem muitas habilidades tácitas – não descritas nem codificadas – que os gestores possuem, mas que não estão aparentes nos processos de mudança organizacional. Segundo ele, as formas de se lidar com mudanças significativas estão bem descritas em livros e manuais, o que falta refere-se ao modo de captar o conhecimento tácito dos executivos, tornando-os disponíveis para outros gestores e consultores. Isto deve ser considerado porque nos processos de mudança, não estão envolvidas apenas mudanças

estruturais, mas também relevantes alterações nas habilidades e práticas dos gestores imbuídos nas mesmas.

Dentre as suas descobertas, Whittington (2002) destaca o papel desempenhado pelas consultorias no processo de mudança. Estes desempenham papel relevante nos momentos iniciais do processo, bem como em alguns de seus estágios críticos. O autor observa que as organizações se beneficiam de ferramentas de consultoria para analisar seu ambiente interno, e que para isso a organização precisa desenvolver competências apropriadas. Outro ponto, identificado pelo autor, diz respeito à importância dos recursos humanos nos processos de mudança organizacional. Quando os gestores de recursos humanos são envolvidos nos processos de reorganização e compreende o contexto estratégico envolvido, o processo de mudança tem maiores chances de sucesso. Com tal envolvimento, os processos de mudanças não se limitam a um enfoque técnico, passam também a considerar outros aspectos, como a identificação de novas habilidades e competências e a revisão do sistema de remuneração, benefícios e podendo ainda alterar adicionar novos valores.

Dentro do exposto, o processo de implementação estratégico é elaborado e composto por diversos outros elementos. Sem o entendimento da relevância desses elementos no processo de implementação, o planejamento está fadado a encarar uma série de desafios e obstáculos já inerentes a organização.

## 2.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE ESTRATÉGICO

O objetivo do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é mensurar o desempenho do sistema. Consiste na comparação entre as situações previstas e realizadas das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Seu papel, segundo Oliveira (2001, p.266) é:

- a) Identificar os desvios a tempo e corrigi-los;
- b) Fazer com que os resultados esperados estejam perto dos alcançados;
- c) Verificar se as estratégias e políticas estão de acordo com o esperado;
- d) Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Dessa forma, controle é uma função administrativa que visa medir e corrigir o desempenho dos executadores para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados.

Controlar abrange acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com o previsto e tomar as medidas corretivas cabíveis, ou, de outra forma, compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminados; inclui a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas.

Esse processo de controle, por ser uma função do administrador, envolve ação, isto é, medidas corretivas para fazer acontecer o que estava previsto, ou mudança das previsões e controle do desempenho em relação a padrões determinado no planejamento.

A atividade de controle faz-se tanto mais necessária quanto maior for o tamanho da organização. Assim, a progressiva relevância que foi sendo assumida pelos processos de controle e a motivação para seu estudo se deu à medida que foram sendo constituídas as grandes corporações.

Existem alguns princípios gerais de administração. É preciso ter uma divisão apropriada das responsabilidades. Essa é uma necessidade básica para o bom funcionamento de qualquer sistema de controle. Quando existe uma má definição do que cabe a cada pessoa e a cada setor, torna-se praticamente impossível o exercício da cobrança de resultados.

Controle, avaliação e acompanhamento é uma função que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações estratégicas, com a finalidade de reavaliar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir e reforçar esse desempenho ou interferir em função do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos.

Planejamento e controle são conhecidos como funções gêmeas da administração. Nada adianta planejar se não tiver controle e não pode se controlar sem planejamento,

Assim, controle é o processo de gerar e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre seus objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo. Ao exercer a função de controle você trabalha monitorando constantemente a organização para que ela se mantenha no caminho certo, desviando de incidentes, para que chegue ao seu objetivo.

Esse processo fornece informações e possibilita tomar decisões como; quais objetivos devem ser atingidos; o desempenho da organização em comparação com os mesmos riscos e oportunidades, o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos, a eventual necessidade de mudar.

### 2.6.1 Controle por níveis hierárquicos

O processo de controle aplica-se a toda a organização. Todos os aspectos do desempenho de uma organização devem ser monitorados e avaliados, segundo objetivos e critérios diferentes em cada um dos níveis hierárquicos principais: estratégico, administrativo e operacional.

O controle no nível estratégico complementa o planejamento estratégico. Uma vez que o planejamento estratégico trabalha com a definição de missões, estratégias, objetivos e vantagens competitivas, o controle estratégico procura monitorar:

- a) Grau de realização das missões, estratégias e objetivos estratégicos;
- b) Adequação das missões, objetivos e estratégias às ameaças e oportunidades do ambiente;
- c) Desempenho global da organização, medido por indicadores como a satisfação dos acionistas, clientes e imagem na sociedade;
- d) Concorrência e outros fatores externos;
- e) Eficiência e outros fatores internos.

A alta administração de uma organização define seu comportamento estratégico visando assegurar suas posições, defender-se da concorrência e aprimorar a competitividade de seus sistemas internos.

Os controles administrativos, na organização, são praticados nas áreas funcionais, como o marketing, finanças e recursos humanos. São mecanismos que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em cada uma dessas áreas.

Controle Operacional é o processo de assegurar que tarefas específicas sejam desenvolvidas efetiva e eficientemente. O foco do controle operacional está em tarefas ou transações individuais: programar e controlar o trabalho de cada empregado em uma unidade, em avaliar o desempenho da unidade como um todo: obter itens específicos do estoque, em contraste com a gerência geral do estoque; ações pessoais específicas.

O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Sistema de controle operacional é um sistema racional; isto é, a ação a ser efetuada é decidida por um conjunto de regras lógicas. O controle operacional pode ser relacionado ao manuseio de cheques, anotação de pedidos de vendas, controle de entradas e

saídas de estoque. Assegurar que as ações sejam executadas segundo padrões de referência, em termos de procedimentos, indicadores, prazos e metas.

### **2.6.2 Componentes de um sistema de controle**

Os componentes de um sistema de controle são: padrões de controle, aquisição de informações e ação corretiva.

O processo de controle depende de informações sobre o andamento das atividades e o progresso em direção aos objetivos. A produção de informações, também chamada de processo de monitoramento ou acompanhamento, é o coração de qualquer sistema de controle. No sistema de informações, deve-se definir qual informação deve ser produzido, como e em que momento deve ser obtido.

Para controlar, é preciso saber o que deve ser controlado. A definição e o conhecimento de padrões de controle permitem avaliar o desempenho e tomar decisões corretas.

Os padrões de controle são extraídos diretamente dos objetivos que são os resultados esperados, das atividades de devem ser realizadas e dos planos de aplicação de recurso. Os padrões de controle estão registrados nas ferramentas de planejamento: cronogramas, orçamentos, planilhas de recursos, específicas de qualidades assim por diante.

### **2.6.3 Fator humano no processo de controle**

Todos os conceitos analisados pressupõem a utilização da informação para a tomada de decisões que garantem a realização de objetivos. O fator humano interfere com os sistemas de controle, e vice-versa. Como acontece com todos os outros princípios da administração, no final tudo depende das pessoas. A aceitação das pessoas é uma condição para a eficácia no sistema de controle.

Os controles que agem sobre o comportamento das pessoas podem ser divididos em três grupos; controle formal, social e técnico.

O controle formal utiliza diversos mecanismos como: punições, recompensas, sistemas combinados de planejamento. A simples existência de um chefe já é uma forma de controle formal. Um ingrediente de destaque nesse controle é a existência de objetivos, que tanto podem referir-se aos resultados finais quanto a aspectos de comportamento.

O controle social é exercido por um grupo de pessoas sobre qualquer de seus membros, para ajustar seu comportamento às crenças, valores e normas criadas por esse mesmo grupo. O Controle social também utiliza mecanismos de punições e recompensas para estimular e inibir o comportamento humano, fazer ironias ou mostrar surpresa porque alguém se veste de fala ou se veste de forma diferente é um exemplo de censura social.

Já o controle técnico é exercido por sistemas que determinam à direção, intensidade e frequência do comportamento.

É um dos fenômenos mais relevantes do comportamento humano que afetam a maneira como as organizações são administradas e o controle. O principal motivo para a resistência ao controle é o sentimento de perda da liberdade, um dos valores centrais da existência humana. No entanto, objetivos e padrões de controle são parte do processo de administração.

Uma das finalidades do processo de controle é dar ao gestor elementos para fornecer feedback aos integrantes de sua equipe. Dessa forma, uma das ferramentas de maior destaque nesse processo é o uso validado pela empresa de uma avaliação de desempenho do colaborador.

#### **2.6.4 Controle por objetivos ou por metas**

A administração por objetivos é um conjunto de procedimentos pelos quais cada pessoa fica comprometida com um resultado definido a ser alcançado num determinado prazo. Com isso ela tende a corrigir alguns problemas, especificando para cada o que se espera que seja feito para se atingir os resultados previstos para o conjunto.

O responsável pela meta é geralmente o chefe de um órgão, sendo que, a formalização dessa atribuição é feita, em algumas empresas, por meio de contrato de desempenho ou de resultado, este documento deve ser escrito e precisa ser aceito por ambas as partes, podendo haver negociação entre o chefe e o subordinado. O chefe precisa ter um pessoal disponível e ser suficientemente competente para atingir os resultados previstos.

Com a definição de padrões de desempenho o gestor consegue controlar e verificar se estão ou não sendo cumpridas.

### 2.6.5 Ação e medidas corretivas

Ação corretiva é definida como uma mudança que o administrador faz no modo do funcionamento para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais efetiva e eficiente, de acordo com os padrões estabelecidos.

Quando são verificadas divergências entre os padrões de desempenho e os resultados alcançados, faz-se necessário o empreendimento de ações corretivas. De nada terão adiantado os investimentos realizados no processo de controle se nenhuma providência for tomada para corrigir os erros verificados. Temos que estar sempre atentos aos sinais que o nosso dia a dia nos mostra constantemente, então quando ocorrer alguma falha temos que com muita rapidez e qualidade, por em prática as medidas corretivas.

Controle da situação obteve o foco na revisão dos padrões de desempenho adotados no reposicionamento estratégico do grupo da organização, baseado em muitas pesquisas e do que esta sendo feito. Com este novo método, o controle estratégico está mais relacionado a qualidade do que a quantidade, conseguindo superar o mercado externo cada vez mais competitivo.

Portanto, destaca-se alguns pontos fundamentais da avaliação e acompanhamento desse processo:

- a) É preciso estar focalizado em pontos críticos, para evitar perdas;
- b) Ser realista e operacionalizável, pois deve produzir informações rápidas e corretas para o processo decisório; e
- c) Ser ágil e proporcionar medidas de maneira rápida;

De acordo com Certo e Peter (1993, p.195) o estágio do controle estratégico é como a principal etapa do processo de planejamento estratégico, que consiste em fazer com que certas estratégias, escolhidas pela organização, se desenvolvam da forma planejada.

Para os autores ainda, os gestores devem, de fato, controlar as empresas seguindo três etapas gerais: medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com os padrões e tomando atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem.

Em síntese, baseado no exposto ao longo desse capítulo, as estratégias são o resultado da inter-relação entre a organização e o ambiente, e apenas são efetivas se o processo de formulação contemplar os planos, e os meios para torná-los práticos, ou seja, como serão

implantados. A execução por sua vez, terá sucesso apenas se a implantação tiver métodos de controle e acompanhamento, uma temática que permita mensurar os resultados durante a execução do plano.

Já as mudanças exercem um papel mediador na relação organização e ambiente, em busca de harmonia entre ambos. A estrutura e a cultura organizacional são características internas da organização que interferem no processo de implementação e ditam o ritmo das mudanças. Por fim, aprofundou-se os estudos sobre o processo de execução dos planos estratégicos, a implementação, e o controle, que garantirão o sucesso do planejamento estratégico.



### 3 METODOLOGIA

O que diferencia o conhecimento científico dos demais, segundo Gil (1994), é a sua verificabilidade. Sendo assim, para que um conhecimento possa ser considerado científico é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitem a sua verificação. Ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. O método é o caminho para se chegar a determinado fim, sendo assim, o método científico compreende um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se chegar ao conhecimento. Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O método de abordagem adotado nesta pesquisa é o dedutivo, que segundo Lakatos e Marconi (1982, p. 81) “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”, ou seja, para investigar determinados fatos parte-se de generalizações aceitas, do todo, de leis abrangentes, para casos concretos, portanto, apresenta uma conexão descendente.

A pesquisa tem enfoque qualitativo tendo em vista que não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise do problema (RICHARDSON et al, 1985).

Seu delineamento tem caráter descritivo. Para Gil (1994), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Gil (1994) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além da simples descrição e acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

Utiliza-se do estudo de caso cujo conceito compreende uma análise intensiva, empreendida em uma organização real, buscando informações detalhadas com vistas a trazer a totalidade de uma situação (BRUYNE et al, 1977). Da mesma forma, Roesch (1999) aponta que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, buscando o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados optou-se pela análise documental e de observação participante.

A análise documental compreende “qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 169).

Na observação participante “o investigador toma parte nos conhecimentos objeto do estudo como membro do grupo observado” (RICHARDSON et al, 1985, p. 214).

Dessa forma, os dados utilizados para análise nessa pesquisa foram coletados antes, durante o processo de implementação da ferramenta, e após sua utilização, com os resultados alcançados.

Utilizou-se do material institucional da organização para captar dados referentes à estratégia da empresa e informações que caracterizassem o Grupo e a Unidade Votorantim estudada.

Com as informações sobre a estratégia da empresa bem claras, utilizou-se das informações já captadas pela empresa, a respeito do desempenho da empresa como um todo e de cada vendedor, incluindo informações do mercado, e disponibilizadas através de planilhas e relatórios. Trata-se de dados como volume de venda, participação de mercado, quantidade de clientes e de visitas realizadas por cada vendedor.

O cruzamento dessas informações, com as estratégias da unidade possibilitou definir quais os indicadores seriam os mais indicados para esse projeto. Para essa definição, participaram todos os membros da equipe que compôs esse estudo, trata-se da equipe comercial Gestão Florianópolis, através de reuniões e trocas de sugestões por e-mails.

Para medir os indicadores necessários, buscaram-se os valores no sistema gerencial da empresa, ao qual foi permitido o acesso aos dados. O controle foi feito pela planilha principal, intitulada no projeto de “Painel dos Vendedores”. No entanto, para compor toda essa planilha foi preciso criar planilhas auxiliares, que transformavam alguns dados nas informações necessárias para preencher determinado indicador.

Para chegar às conclusões finais da pesquisa, os resultados verificados na equipe que fez parte desse projeto foram comparados com os resultados das outras equipes, que trabalharam da forma tradicional, como já viam atuando.

A comunicação durante o todo o processo foi registrada através da troca de e-mails entre os participantes. Já os resultados acumulados no final de cada mês foram apresentados durante as reuniões mensais, com a presença de todos os membros da equipe.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na elaboração deste trabalho de pesquisa, faz-se necessário apontar aspectos referentes às suas limitações. O fato de ser um estudo de caso único, gera limitações peculiares deste tipo de delineamento - impossibilidade de generalização dos resultados para outras organizações. No entanto, este foi o tipo de delineamento proposto nesta pesquisa, e tais limitações serão consideradas no resultado da mesma.

## 4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo tem a intenção de apresentar a organização, os processos para elaboração e implementação da ferramenta de controle e os resultados observados resultantes da sua aplicação na rotina da equipe comercial Gestão Florianópolis.

### 4.1 A EMPRESA

A Votorantim Cimentos é uma das dez maiores empresas de cimento, concreto e agregados do mundo. Possui 45 unidades de produção de cimento, adições e agregados (37 unidades no Brasil, 7 na América do Norte – Estados Unidos e Canadá – e 1 na Bolívia), operando ainda 70 centros de distribuição e 100 centrais de concreto no País e mais de 150 centrais de concreto e 12 terminais de cimento na América do Norte. São cerca de 12 mil funcionários e 72 anos de história de sucesso – a empresa foi fundada em 1936 com a inauguração da fábrica Santa Helena, na cidade de Votorantim, interior de São Paulo.

Líder do mercado nacional com 40% de participação, a empresa comercializa mais de 40 produtos nos segmentos de cimento, argamassa, rejuntamento, cal, calcário agrícola, concreto e agregados, com destaque para as marcas Votoran, Itaú, Poty, Tocantins, Aratu, Votomassa e Engemix. Em 2007, obteve receita líquida de R\$ 5,6 bilhões e EBITDA (geração líquida de caixa) de R\$ 1,6 bilhão.

É pioneira no Brasil na utilização do co-processamento, tecnologia produtiva que elimina de forma econômica, eficiente e ambientalmente correta resíduos industriais nos fornos de cimento. Em 2007, atingiu um volume recorde de 400 mil toneladas co-processadas de resíduos, especialmente pneus usados, solventes químicos, óleos e materiais inservíveis. No campo da responsabilidade social corporativa, investe anualmente mais de R\$ 7 milhões em programas voltados à educação profissional e inserção de jovens no mercado de trabalho.

A Votorantim Cimentos é parte integrante do Grupo Votorantim, um dos maiores conglomerados empresariais da América Latina, com atuação destacada nas áreas industrial, finanças e novos negócios.

É uma empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável dos negócios. Tem como premissas determinantes para sua atuação em todos os mercados onde atua a constante evolução econômica, o incansável cuidado com o meio ambiente e o respeito por todos os públicos com os quais se relaciona.

#### 4.1.1 Econômico

A missão primária da Votorantim Cimentos é gerar lucro e, com isso, dar perenidade aos seus negócios. A saúde financeira é que viabiliza a gestão sustentável, ou seja, faz com que os aspectos sociais e ambientais sejam incorporados à gestão do negócio.

Para reforçar essa posição, a aspiração máxima definida pelo grupo é alcançar em 2013 um valor de mercado 2x superior ao valor que somava em 2007, como se pode observar na figura abaixo:

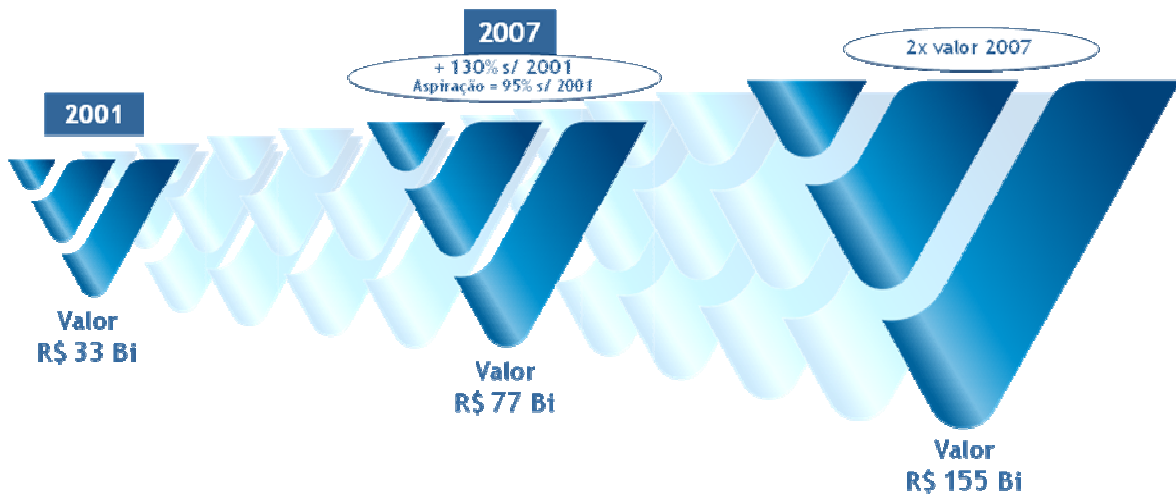


Figura 2 - Aspiração do Grupo Votorantim  
Fonte: Elaborado por Votorantim Cimentos

#### 4.1.2 Evoluir com Sustentabilidade

Para o Grupo Votorantim, ser sustentável é ser capaz de garantir continuidade e crescimento dos negócios no longo prazo, antecipando motivações das partes interessadas e incorporando-as aos objetivos da empresa.

Continuar e crescer são desafios de perenidade e resultados que só a geração consistente de valor pode assegurar. A diferença do desenvolvimento sustentável está em gerar valor com respeito aos interesses dos diversos públicos que se relacionam com a empresa.

A carta de princípios do Grupo Votorantim exprime seus compromissos com a Sustentabilidade:

1. Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável.
2. Ter sustentabilidade como estratégia, orientando governança, gestão, educação, decisões e investimentos - criando valor.
3. Evoluir consistentemente os resultados econômicos, sociais e ambientais, buscando eficiência e confiabilidade nas operações, de acordo com padrões de classe mundial.
4. Ser reconhecida como empresa que atrai, desenvolve e retém talentos para a geração de valor e construção de uma sociedade justa e inclusiva.
5. Ter compromisso com o bem-estar, a saúde e a segurança de nossos funcionários, clientes e parceiros.
6. Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atuamos.
7. Incentivar a cooperação e a participação de todos os funcionários e partes interessadas na construção de parcerias e trabalho conjunto - visando a geração de valor mútuo.

Só assim pode continuar a trilhar o caminho das empresas de classe mundial, cujo desenvolvimento dos negócios caminha lado a lado com a conduta responsável e está alinhado aos valores de sustentabilidade, que abrange o tripé de sustentabilidade – o chamado *triple bottom line* – que consiste na relação conjunta e interdependente dos aspectos econômicos, ambientais e sociais da empresa. Estes critérios integram todos os processos de tomada de decisão da Votorantim Cimentos.



Figura 3 - Modelo Triple Bottom Line  
Fonte: Elaborado por Votorantim Cimentos

#### **4.1.3 Valor na Dimensão Econômica**

Assegurar o crescimento, a competitividade, a inovação e a perenidade dos negócios, influenciando os seguintes elos da cadeia de valor:

- a) Clientes – relacionamento de longo prazo e qualificado pela confiança, valor compartilhado, inovação e preferência.
- b) Funcionários – meritocracia e contribuição para resultados, num ambiente propício ao desenvolvimento humano e organizacional.
- c) Fornecedores – alinhamento de valores e práticas sustentáveis, como fatores de competitividade e fidelização.
- d) Acionistas, Investidores e Mercado – valor gerado ao empreender negócios, com integridade e transparência.
- e) Governo e políticas públicas – proatividade na agenda pública do desenvolvimento sustentável.

#### **4.1.4 Valor na Dimensão Ambiental**

Buscar equilíbrio ambiental e ecoeficiência, por meio do uso responsável dos recursos, da conscientização e disseminação de conhecimento e melhores práticas, priorizando as seguintes frentes:

- a) Energia - otimização e incentivo ao uso de fontes renováveis de energia.
- b) Água - redução de consumo, uso racional, reciclagem e rastreamento da origem e destino.
- c) Emissões - monitoramento das condições atuais e evolução tecnológica para reduzir emissões.
- d) Materiais - evolução tecnológica para reduzir o uso de materiais e a geração de resíduos, viabilizando a reciclagem.
- e) Biodiversidade - preservação da biodiversidade das regiões onde operamos.
- f) Processos - soluções, produtos e serviços sustentáveis, ao menor custo, com maior eficiência econômica e ambiental, tendo a inovação como base de inspiração e diferenciação.

g) Operações - padrões mundiais e melhores práticas de sustentabilidade como metas para adequação das operações existentes e norteadores para novos investimentos.

#### **4.1.5 Valor na Dimensão Social**

Manter relações com as partes interessadas pautadas pelo respeito, valorização e equidade social.

- a) Diversidade - respeito à diversidade e valorização das diferenças.
- b) Saúde - zelo pela saúde, prevenção de doenças e qualidade de vida.
- c) Segurança - padrões de excelência e respeito à vida em qualquer circunstância.
- d) Sociedade e Comunidade - contribuição para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos, visando uma sociedade mais justa.

#### **4.2 ESTRATÉGIA DA VOTORANTIM CIMENTOS**

As estratégias que direcionam os trabalhos da Votorantim Cimentos estão diretamente ligadas às estratégias do grupo Votorantim. Dentro do grupo, a estratégia segue um processo de desdobramento, como o que sugeriu Thompson e Strickland, 2000, quando abordou sobre empresas diversificadas. As etapas da formulação da estratégia e a comunicação entre as etapas de desdobramento podem ser vistas no esquema na página seguinte, organizado pela própria empresa, visando o mais fácil entendimento e para demonstrar a importância que cada funcionário tem no alcance global das metas.



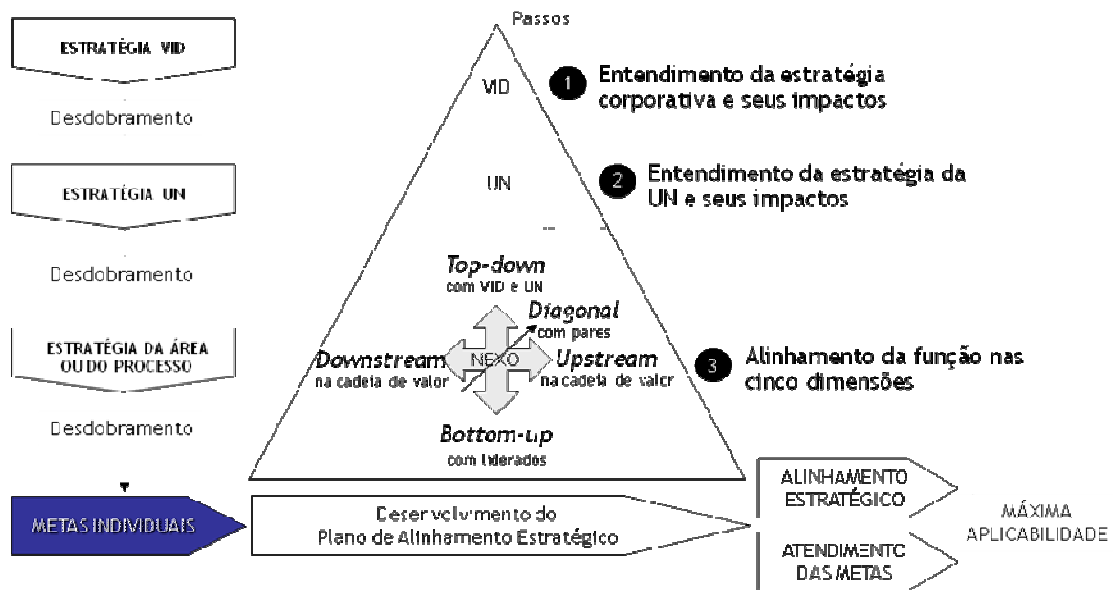


Figura 4 - Conceito Geral da estratégia no grupo Votorantim  
Fonte: Organizado pela Votorantim Cimentos

A princípio, uma estratégia global é definida a nível corporativo, que na Votorantim corresponde a controladora Votorantim Industrial (VID). Essa estratégia engloba todos os negócios e tem como premissa buscar a sinergia entre eles. É nesse nível que se estabelece prioridades de investimentos, planos para diversificação dos negócios atuais e de expansão, como podemos ver na figura seguinte:

INVESTIMENTOS INDUSTRIAIS PLANEJADOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS		
METAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Alumínio - Liderar o alumínio integrado na América do Sul</li> <li>▼ Zinco - Liderança na produção nas Américas (entre os 3 mundiais)</li> <li>▼ Níquel - Atingir mais de 100 mil tons até 2015</li> <li>▼ Aços Longos - Crescimento no Brasil e nas Américas</li> </ul>	R\$ 11,1 bi
CIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Expansão internacional e crescimento no mercado do Brasil</li> </ul>	R\$ 2,1 bi
CELULOSE E PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Triplicar a produção de celulose de eucalipto de mercado até 2012</li> </ul>	R\$ 9,6 bi
SUCO DE LARANJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Investir na expansão de pomares para suportar crescimento da demanda</li> </ul>	R\$ 0,9 bi
QUÍMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Consolidar a liderança do mercado nas Américas</li> </ul>	R\$ 0,2 bi
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Buscar auto-suficiência de energia em 70%</li> </ul>	R\$ 1,8 bi
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS JÁ PLANEJADOS PARA 2008-2012 (CRESCIMENTO ORGÂNICO)</b>		<b>R\$ 25,7 bi</b>

Figura 5 - Projetos de Investimentos do Grupo Votorantim  
Fonte: organizado pela Votorantim Cimentos

O próximo passo é o desdobramento para as estratégias nas unidades. O grupo Votorantim tem oito unidades de negócios, organizadas em três segmentos – Industrial, Financeiro e Novos Negócios. Os negócios do Grupo Votorantim se caracterizam pela diversificação do portfólio ao mesmo tempo em que mantêm um modelo de gestão unificado e compartilham a mesma Visão e Missão e os mesmos Valores. Esse conceito de grupo único, de unidade na diversidade, tem permitido diversificar, ampliar e internacionalizar as atividades, com criação de valor para todos os públicos com os quais se relaciona: clientes, empregados, fornecedores, parceiros, acionistas, governo e sociedade.

As operações industriais concentram-se em setores de base da economia, que demandam capital intensivo, alta escala de produção e tecnologia de ponta: cimento, mineração e metalurgia (alumínio, zinco e níquel), siderurgia, celulose e papel, suco concentrado de laranja e autogeração de energia. No setor financeiro atua por meio da Votorantim finanças, e a área de novos negócios investe em empresas e projetos de biotecnologia, tecnologia da informação e química.

Esse estudo está restrito à unidade Cimentos, portanto será apresentado os principais planos e aspirações dessa unidade.

Nessa etapa pode-se destacar os planos da organização de reforçar sua posição como líder de mercado, atuando na expansão da capacidade fabril atual, no desenvolvimento dos colaboradores, desenvolvendo um plantel de líderes e melhorando o nível de serviço oferecido ao cliente, buscando o reconhecimento e a fidelização com o mesmo.

Esses planos por sua vez são desdobrados para o nível operacional. A estratégia tem seus principais objetivos transformados em planos de ações alinhados e esses em metas que devem ser alcançadas pela área ou mesmo por cada colaborador.

É nesse nível que esse projeto pretende atuar. As metas individuais seguem o alinhamento estratégico que se originou no nível corporativo e dessa forma, é o atendimento total dessas metas que garantirá o alcance dos objetivos estratégicos traçados originalmente.

A empresa definiu no seu último planejamento os três pilares que sustentam a estratégia do seu negócio. A estratégia está balizada na busca pela liderança estratégica, pelo Premium price de mercado e o melhor aproveitamento da cadeia produtiva, reduzindo os custos operacionais.

Observar o esquema da página seguinte facilita o entendimento.



Figura 6 - Visão, Pilares e Estratégia Base da Votorantim Cimentos  
 Fonte: Organizado pela Votorantim Cimentos

Quando trata-se de liderança estratégica, o que almeja-se é fortalecer a posição como líder em *market share* de volume e de valor, ser referência em sustentabilidade e tornar-se referência como uma empresa desejada pelos profissionais.

Algumas estratégias são bases para o alcance desses objetivos. Destaca-se a expansão de capacidades, gerando ociosidades estratégicas. Isso é possível seguindo o plano de expansão, com a construção de novas plantas e a otimização do uso das já em operação. Outra ação é maximizar o uso de aditivos junto ao cimento, seguindo as normas pré-estabelecidas pela ABNT, que garantem a qualidade do produto.

Outro pilar estratégico refere-se aos custos da cadeia. Busca-se ser reconhecido como benchmark internacional em custos, atuando com o estado da arte operacional. Um projeto interno na organização, que visa melhoria contínua dos processos e a otimização logística da distribuição dos produtos entre os Centros de Distribuição e as fábricas podem auxiliar nesse objetivo.

Por fim, o último pilar de destaque na estratégia de negócio da Votorantim cimentos é a busca pelo *Premium price*. Este termo refere-se ao quanto o consumidor está disposto a pagar a mais pelo produto de determinada marca, baseado no sentimento de ganho que ele sente por adquirir este produto, em detrimento do produto concorrente.

Nesse pilar almeja-se uma melhoria direcionada ao cliente da empresa. São ações pensadas para melhorar o nível de serviço para esse parceiro, como criar segmentação de atendimento comercial e logístico por tipo de cliente, e primar pelo atendimento direto a todos os clientes, evitando a intermediação e assim fidelizando os clientes. Essas ações visam estreitar as relações entre empresa e clientes, em todos os canais e ainda firmar a preferência do consumidor pelo produto e marca da empresa.

É nos pilares de *Premium price* e liderança estratégica que a ferramenta de controle implantada nesse projeto pretende apresentar os melhores resultados. Por tratar-se de uma ferramenta com ação voltada ao trabalho da equipe comercial, seus resultados estão mais ligados à melhoria no nível de atendimento ao cliente, no desenvolvimento da marca e no fortalecimento do volume e da posição de liderança.

Especificamente, além de calcular o *Premium Price* em cada carteira, as ações relacionadas a esse projeto permitem alcançar pontos que compõe a visão da organização: nossa marca ser preferência entre os consumidores e ainda; criar uma relação íntima com os clientes. Como auxílio ao objetivo de alcançar uma liderança de mercado estratégica, a ferramenta acompanha, em cada carteira, o *market share* de volume e o volume monetário, possibilitando medir e acompanhar o crescimento individual.

#### **4.2.1 Ciclo Estratégico**

A Votorantim Cimentos, por tratar-se de uma empresa competitiva, tem ao seu alcance, e utiliza, as melhores práticas de planejamento disponíveis no mercado.

Para traçar seu planejamento, conta com excelentes colaboradores e ainda equipes externas de consultores, que apresentam novas e tradicionais metodologias. Uma das ferramentas adaptadas pela empresa e utilizadas no processo de planejamento e execução é o ciclo PDCA, que para se enquadrar a forma de trabalho da empresa foi adaptado e agora configura-se da seguinte maneira:

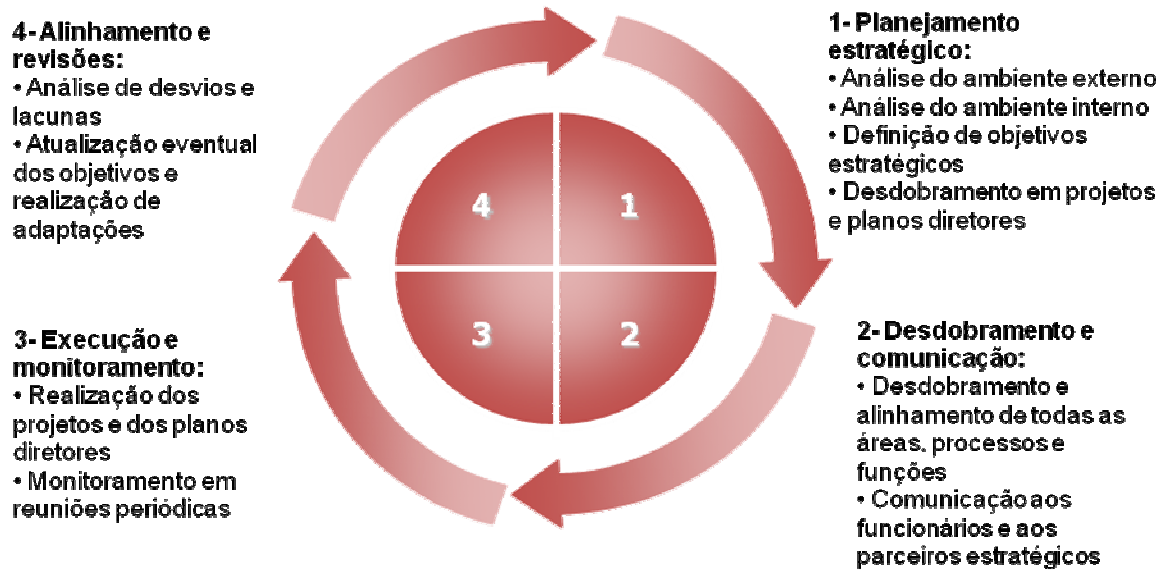


Figura 7 - Ciclo de Estratégico  
 Fonte: Organizado pela Votorantim Cimentos

Utiliza ainda da assessoria e do expertise de empresas reconhecidas no mercado por suas contribuições no desenvolvimento de estratégias de sucesso para as principais organizações mundiais. Uma das empresas parceiras da Votorantim nesse sentido é a consultoria GE Makinsey, que auxilia a empresa a traçar planos e identificar os estágios de seus negócios.

Uma das ferramentas utilizada para tanto é a matriz de análise de portfólio de negócios, desenvolvida pela empresa de consultoria com foco em empresas diversificadas e de grande porte.

<b>Atratividade</b>				
↑	<b>Alta</b>	<b>Atuar seletivamente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focar pontos fortes</li> <li>• Superar pontos fracos</li> <li>• Retirar-se caso não haja possibilidade de melhoria na posição competitiva</li> </ul>	<b>Investir para ganhar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar a liderança</li> <li>• Usar os pontos fortes para atuar seletivamente</li> <li>• Reforçar áreas vulneráveis</li> </ul>	<b>Proteger a posição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir para crescer</li> <li>• Concentrar esforços para manter superioridade</li> </ul>
	<b>Média</b>	<b>Expansão limitada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar formas de expansão com baixo risco</li> <li>• Racionalizar ou minimizar operações</li> </ul>	<b>Atuar seletivamente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger a posição</li> <li>• Concentrar investimentos nos segmentos com lucratividade atraente e risco relativamente baixo</li> </ul>	<b>Atuar seletivamente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em segmentos atrativos e realizar ações para conter a concorrência</li> <li>• Buscar rentabilidade pelo aumento da produtividade</li> </ul>
	<b>Baixa</b>	<b>Preparar a saída ou desinvestir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar retorno de caixa</li> <li>• Cortar custos fixos</li> </ul>	<b>Buscar ganhos de curto prazo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger posição nos segmentos mais lucrativos</li> <li>• Minimizar investimentos</li> </ul>	<b>Buscar reposicionamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar ganhos</li> <li>• Manter a competitividade</li> </ul>
		<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
		→ <b>Competitividade</b>		

Figura 8 - Análise de portfólio de negócios – Matriz GE McKinsey

Fonte: Organizado pela GE McKinsey

#### 4.3 PROJETO PAINEL DOS VENDEDORES

Esse projeto pretende criar ferramentas que assegurem a execução da estratégia da empresa.

A oportunidade em desenvolver esse projeto surgiu durante o processo de treinamento e ambientação do programa piloto de estágio para a área comercial. Isso foi possível graças a empresa entender a importância de um programa de estágio bem estruturado e da possibilidade de excelentes resultados, tanto para a organização, quanto para os participantes diretos.

Naquele momento discutiu-se sobre as práticas de mercado que eram executadas pela equipe comercial, a fim de garantir o atingimento das metas e abastecer a administração com informações sobre o desempenho e ações do mercado e descobriu-se uma oportunidade de desenvolver essa ferramenta, visando auxiliar no alcance dessas metas e na avaliação dos profissionais envolvidos.

Imaginou-se uma planilha que, composta por vários indicadores, informaria de forma rápida e prática a situação da carteira daquele vendedor, naquele momento, apresentando, por exemplo: dados financeiros, de volume, de marketing e informações comerciais.

De forma mais abrangente, essa ferramenta atuaria monitorando os resultados estratégicos, identificando pontos de atenção e oportunidades e realizando correções da rota prevista, quando necessário.

Esse acompanhamento junto ao público final da cadeia assegura um resultado mais preciso no atingimento da estratégia global, pois permite identificar com maior rapidez às mudanças de cenário e assim responder de forma eficiente e eficaz.

#### 4.3.1 Controle Estratégico

O controle estratégico é tido como uma etapa relevante da administração estratégica. Segundo Certo e Peter, 1993, o exercício do controle estratégico faz com que as estratégias se desenvolvam da forma planejada. Os autores definem controle como a ação de monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que compõe a estratégia. Para eles ainda, a finalidade é ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais.

A figura que consta na página seguinte, elaborada pela empresa, auxilia a entender como esse acompanhamento dos indicadores propostos, através de ferramentas que façam a medição e verifiquem se estes resultados estão dentro do esperado, podem garantir o atingimento das metas estipuladas.

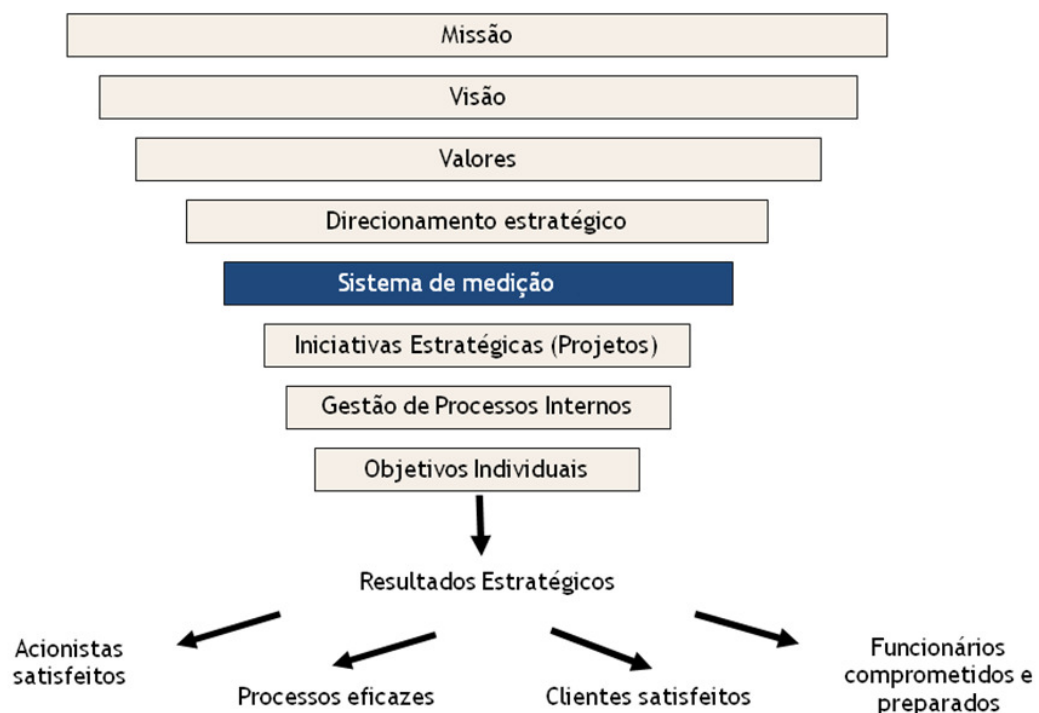


Figura 9 - Etapas do Planejamento Estratégico  
Fonte: Organizado pela Votorantim Cimentos

Assegurando que a equipe alcance os objetivos propostos, essas ações se desdobrarão até que os objetivos maiores sejam alcançados, como satisfazer os clientes e acionistas, ter processos mais eficazes e conseguir o comprometimento e reconhecimento dos colaboradores.

O investimento nessa ferramenta visa ainda acompanhar e antecipar a movimentação da concorrência e fornecer embasamento ao gestor para respostas rápidas a essas mudanças.

#### 4.4 IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA

Como visto, muitos autores afirmam que o maior desafio para o sucesso de um plano é sua execução, ou seja, seu projeto de implementação.

Para o desenvolvimento e implantação dessa ferramenta, o processo foi dividido em quatro etapas. Durante todas as etapas, todos os membros da equipe em estudo mantiveram-se informados sobre o status do processo e foram participantes para que os resultados fossem os melhores possíveis.

Inicialmente foi feito um estudo para conhecer melhor a equipe e a forma de trabalho que era executada, portanto foi feita uma rápida observação participativa a fim de se estruturar um diagnóstico organizacional dessa equipe.

Em seguida, com os objetivos já bem claros e a forma de trabalho conhecida, desenvolveu-se os indicadores que seriam medidos e os resultados ideais que se esperava alcançar, que garantiriam o alcance das metas globais.

Com a ferramenta pronta, o passo seguinte foi comunicar a equipe que o processo de acompanhamento teria início, e os indicadores começariam a ser medidos.

Por fim, com os resultados em mãos, pode-se observar os pontos críticos da gestão como um todo e de forma mais eficiente, quais os pontos mais críticos em cada vendedor, para dessa forma reforçar seu trabalho e maximizar seu desempenho.

##### **4.4.1 Diagnóstico Organizacional – Área Comercial**

A primeira etapa para se chegar a melhor ferramenta foi entender melhor a área onde ela depois foi implementada. Para isso, desenvolveu-se um rápido estudo para diagnóstico da área comercial onde estavam inseridos.

Na área comercial, visualizou-se uma equipe de campo com foco nos números que traduzem a meta do mês. A preocupação com o alcance do volume de venda estipulado para o



mês e da quantidade de clientes a atender podia dificultar a execução de outras questões como, por exemplo, prover uma visita mais estruturada. Essa visita estruturada foi vista durante ambientação e treinamentos como um meio para o alcance preciso dos objetivos estratégicos da organização e por isso teve destaque nesse projeto.

Observou-se que o mercado em que se atuava estava aquecido, e devido uma condição logística, da empresa possuir fábricas e centros de distribuição mais próximas dos clientes do que outros players, não era observada grande pressão por parte da concorrência. Nesse ambiente, o trabalho consegue ser executado de uma maneira até estática. Praticamente todo o volume produzido pelas fábricas é automaticamente comercializado.

A falta de foco no atendimento às funções comerciais podia ser comprovada observando o baixo número de informações estratégicas e comerciais vindas direto do mercado, a falta de aderência à rota prevista, o surgimento de problemas inesperados, visto o desconhecimento da realidade dos seus clientes, entre outros; tudo resultado de uma presença pouco aproveitada pela equipe comercial nos seus clientes e do enorme tempo despendido pelo vendedor na resolução dos problemas dos mesmos.

A gestão foco desse estudo apresentava ainda uma estrutura pouco complexa, com um gestor, na figura de coordenador comercial, e dez subordinados diretos, os vendedores. Nesse ambiente que os planos eram planejados, discutidos e aprovados todos entre esses participantes. Isso culminava na centralização do poder na figura do gestor. Dessa forma, de acordo com Mintzberg (2003), pode-se caracterizar o controle nessa equipe através da “Supervisão Direta”, onde não há processos padronizados para executar as tarefas e o gestor é responsável pela cobrança sobre os encarregados.

Cabe destacar a responsabilidade e as funções que tem o gestor, pois ele foi o principal responsável pela implementação e sucesso da ferramenta desse projeto. Sua influência reconhecida pela equipe permitiu que o projeto fosse executado por todos, com o comprometimento necessário para o sucesso do projeto.

A gestão, foco desse estudo, ainda passou por uma situação de alteração na equipe. Com a saída e transferência de dois membros, as carteiras tiveram de ser redistribuídas. Se o processo de atendimento fosse uma variável já mensurada e bem definida, diminuiria o risco dessas re-alocações impactarem na qualidade do trabalho daquela região.

Entretanto, a equipe mostrava-se experiente e dinâmica. Buscando sempre somar ações positivas às estratégias traçadas pela empresa.

Diante de tudo isso, pode-se destacar alguns pontos da cultura organizacional presente nessa equipe. Schein (2001), apresentou que os níveis da cultura vão do muito visível ao

muito tácito e invisível. Nesse sentido, era visível nesse grupo identificar padrões de comportamento, como a seriedade como lidam com os números, o sentimento uniforme da equipe por buscar o resultado (mesmo em detrimento de outras ações, como a presença no cliente) e a forma como resolvem conflitos.

De forma mais tácita, tem o entendimento que cada colaborador adota pra si sobre o papel da empresa e como ela se relaciona com os funcionários e com os clientes e a qualidade do produto e dos serviços que estão oferecendo, sempre com ética.

Identificar esses padrões culturais e entender o que alimenta essa cultura tem relevância, pois é verificado que a implantação dessa ferramenta visa também, frente a essa realidade, uma mudança da cultura e forma de trabalho, onde o foco passa a ser não mais apenas as metas em números, mas em qualidade de serviço e atendimento.

#### 4.4.2 Painel dos Vendedores, A ferramenta.

A segunda etapa foi estudar e desenvolver a ferramenta. A Idéia de painel surgiu do intuito de agrupar, de uma forma visível, todas as informações necessárias para administrar determinado negócio, semelhante como é um painel de avião, onde o piloto tem ao alcance de sua visão, todas as informações necessárias para guiar o vôo e tomar a melhor decisão.



Figura 10 - Painel de avião  
Fonte: Lider Aviação

O painel criado nesse estudo é composto por 17 indicadores que juntos expressam o desempenho e evolução do vendedor e da região onde atua. Cada um gera uma nota que corresponde à performance do vendedor naquele quesito. A nota varia de acordo com cada item e a soma destas apresenta uma nota final, que auxilia ainda na avaliação final do desempenho do colaborador.

Os indicadores podem ser agrupados em quatro categorias. O indicador do REFLEX, que traduz exatamente o alcance do vendedor com as metas propostas que servem de parâmetro para a remuneração flexível do funcionário; indicadores referentes ao produto; indicadores referentes ao trabalho do vendedor no campo; e indicadores sobre o comportamento do mercado.

A criação desses indicadores seguiu o critério de ter pertinência com as estratégias da empresa e entende-se que o atingimento pleno destas metas garantirá o alcance global dos objetivos da organização.

Na página seguinte pode-se observar a ferramenta finalizada, com todos os indicadores dispostos de forma clara e com suas respectivas notas atribuídas.

ANDERSON PICOLI MONTEIRO VAREJO		REFLEX		
	Realizado	Meta	% Na Régua	
Cimento	17265	17482	99%	
Positivção	85	88	97%	
Penetração	72,94%	67,20%	100%	
M. Monetária	173527	144615	100%	
Fidelização	83	79	100%	
<b>Total</b>	<b>99,07%</b>		9,9	

PONTUAÇÃO		
		<b>55,9</b>
TAXAS ESPECIAIS	65,9%	4,0
PRICE PREMIUM - COMPRA	R\$ 1,06	5,3
MELHOR FOB LIQ (CIMENTO)	R\$ 233,42	2,3
FOB LIQ MÉDIO (CIMENTO)	R\$ 212,50	4,2
MASSA TOTAL	R\$ 1.345.882,19	2,7
CUSTO DO VENDEDOR	R\$ 2.537,50	-2,5
CUSTOS/MASSA TOTAL	0,19%	-1,9
ASSERTIVIDADE NA META	93%	9,3
MONITORAMENTO	107%	5,4
ADERENCIA A ROTA	82%	8,2
FLASH DE MERCADO	7	7,0
PARTICIPAÇÃO VISUAL	0%	0,0
AÇÕES DE MARKETING	1	2,0
RETORNO DA AÇÃO MKT (\$\$)	0%	0,0
NÚMERO DE RECLAMAÇÕES	0	0,0
SUGESTÕES DE MELHORIAS	0	0,0

Figura 11 - Painel dos Vendedores  
 Fonte: Organizado pela Votorantim Cimentos

#### 4.4.3 Indicadores do Painel dos Vendedores

A seguir uma descrição dos indicadores que compõe esse painel.

REFLEX: reflete o desempenho do vendedor com as metas traçada para sua carteira. O alcance total das metas (110% no reflex) representa alcançar os 100% do indicador. A pontuação aqui é proporcional a: 100% retorna 10 pontos para o indicador. Diferentes resultados seguem essa proporção. O ideal nesse indicador é que cada item esteja acima dos

90% de alcance, o que corresponde ao valor orçado para o mês, de acordo com as metas acordadas.

Taxas Especiais (T.E.): É um índice que demonstra a porcentagem de argamassas especiais que é vendida frente o volume da argamassa mais comum, tipo AC I. Representa a importância do vendedor em se atentar ao mix de produto que está comercializando. Nesse indicador há uma diferenciação entre as carteiras de vendedores que atendem o varejo e os que atendem construtoras. No varejo 100% de T.E. retorna 6 pontos, na venda para construtoras, 100% retorna 4 pontos. Essa diferença é devido aos índices vistos hoje no mercado, onde é mais freqüente uma T.E. maior para esse segmento. Da mesma forma, é esperado para o varejo uma T.E. média de 40%, enquanto para o segmento de construtoras, a T.E. deve ser maior que 60%

Price Premium – Compra: É a diferença no preço que o consumidor paga pelo produto Votoran comparado com o produto similar da concorrência. Permite visualizar o quanto o vendedor consegue vender os diferenciais dos produtos e da marca em relação ao principal concorrente da região. A pontuação segue a proporção: cada R\$ 1,00 positivo retorna 5 pontos. Cada R\$ 1,00 abaixo da concorrência retorna 1 ponto negativo. Espera-se que nosso produto se posicione com preço acima da concorrência.

Melhor FOB Líquido: FOB é uma medida financeira da empresa, que expressa a margem de contribuição do produto descontados os custos com a venda. Identifica qual a venda de cimento gerou o melhor retorno para a empresa. Possibilita identificar qual grupo de clientes trás melhor retorno financeiro. A pontuação segue a proporção: cada R\$ 100,00 retorna 1 ponto. O FOB líquido esperado para que a operação tenha lucro não pode ser menor que R\$150,00 por tonelada.

FOB Líquido Médio: Como complemento ao indicador anterior, esse expressa a contribuição média das vendas. Comparando ao anterior, consegue-se ver se há muito espaço entre o melhor FOB e o FOB médio da carteira, permitindo ações que visem aumentar o retorno financeiro. Esse quesito, por representar toda a carteira, tem peso maior que o anterior: cada R\$ 100,00 gera 2 pontos. Da mesma forma, o FOB líquido não pode ser menor que R\$ 150,00 a tonelada.

Massa Total: É a massa monetária total da carteira daquele vendedor, incluindo cimento e argamassa. O calculo executado é o volume vendido multiplicado pelo FOB líquido de cada venda. Mostra quanto o vendedor gera de receita para a empresa. Nesse indicador novamente há diferenciação entre as carteiras. Se a soma total é inferior a R\$ 2 mi, cada R\$ 1 mi retorna 2 pontos, acima de R\$ 2 mi cada R\$ 1 mi retorna 1 ponto. Esse indicador auxilia a

visualizar o tamanho e impacto de cada carteira no negócio total da região. Por cada carteira ser formada por quantidade e tipos de clientes diferentes, não há para esse critério um padrão ideal para se alcançar. Nota-se que o resultado aqui pode ser maximizado aumentando o volume ou melhorando o FOB, no momento da negociação.

Custo do Vendedor: Trás o montante de gastos que o vendedor tem na execução das suas tarefas, excluindo sua remuneração e benefícios. Envolve os gastos controláveis por ele como: gastos com o seu caixa, com combustíveis, telefonia e viagens. Cada R\$ 1 mil retorna 1 ponto negativo. Não há um limite formal para gastos mensais, mas deve se ter o cuidado para o montante não ultrapassar R\$ 1.500,00.

Custos / Massa Total: Expressa quanto o custo do vendedor representa do montante financeiro daquela carteira. Cada 1% retorna 10 pontos negativo. Esse item também não tem um padrão mínimo a ser alcançado. Trata-se de um indicador que serve de parâmetro para avaliar se aquela carteira demanda mais ou menos investimento no trabalho de campo, comparado com os demais.

Assertividade na Meta: Acompanhamento feito com o planejamento individual de cada vendedor com suas vendas. Na metade do mês o vendedor faz uma projeção de vendas e no final do período é verificado se essa projeção foi alcançada. A pontuação segue a proporção, se alcançar 100% de assertividade, soma-se 5 pontos. Este item é importante pois dá uma sinalização para a administração de quanto planeja-se alcançar no período. A assertividade não deve ser menor que 85%.

Monitoramento: Reflete a porcentagem de alcance da meta de visitas no mês. Proporcionalmente, alcançando os 100% da meta, soma-se 5 pontos. A presença no cliente e o monitoramento dos mesmos são fundamentais, portanto esse indicador não pode ser menor que 100%.

Aderência à rota: Verifica o planejamento do vendedor das visitas que fará no mês, dia a dia, com as lançadas no sistema. Expressa a aderência que o vendedor tem com seu planejamento inicial e garante que todos os clientes serão visitados. O cumprimento preciso das rotas, 100%, retorna 10 pontos. Como esse indicador verifica se o colaborador seguiu seu planejamento, o esperado é que ele mantenha uma aderência de pelo menos 80%.

Flash de Mercado: É dada uma nota ao envio semanal de informações de mercado, levando em consideração a qualidade das informações e a pertinência, se é uma informação estratégica para o trabalho da equipe. As informações têm o prazo máximo de recebimento na segunda feira para contar naquela semana. Nota 10 soma 10 pontos. O mínimo esperado é que

o vendedor encaminhe informações da sua região toda a semana, dessa forma, deverá somar no mínimo 7 pontos.

Participação Visual: De acordo com conceitos de trade marketing, é feito um levantamento do potencial de merchandising que pode ser aplicado nas lojas da carteira do vendedor. Caso o vendedor consiga veicular a imagem da VC em todos os espaços possíveis, de todas as lojas da sua carteira, somando 100%, retorna 10 pontos. Entende-se como um bom aproveitamento se o vendedor conseguir ter 45% dos espaços totais disponíveis nas lojas, ocupados com a marca dos produtos da empresa.

Ações de Marketing: Valorizar ações de relacionamento e fidelização do vendedor com seu público. Cada ação soma 2 pontos. É esperada pelo menos uma ação por mês para cada vendedor.

Retorno das Ações de Marketing: das ações que visam aumento de receita, calcular esse aumento em relação ao que já era feito e somar, proporcionalmente, 10 pontos para cada 100% de crescimento. A ação de marketing não necessariamente precisa visar o aumento da receita, mas o ideal é que ela traga retorno nas vendas, suficientes para garantir a perenidade dessa ação. Assim não há uma porcentagem esperada, uma vez que um cliente de baixo volume pode facilmente alcançar patamares alto de crescimento mas no final isso não representa um grande volume.

Numero de Reclamações: Com as informações repassadas do SAC, cada reclamação que remeta as responsabilidades do vendedor retorna 2,5 pontos negativos à soma total. Esse critério busca o acompanhamento dessas reclamações, e a solução que o vendedor dará para cada caso. O ideal é que não haja reclamações do trabalho do vendedor. Esse indicador pode servir como um sinal de alerta de como o vendedor tem se relacionado com seus clientes.

Sugestões de Melhorias: Fomentando melhorar as práticas da área comercial. Cada sugestão de ajuste que reverta em melhoria nos processos, somará 5 pontos. O espaço para sugestões está sempre aberto, não sendo obrigado o vendedor a trazer sugestões, mas isso serve como um diferencial para a sua avaliação.

#### **4.4.4 Início do Monitoramento**

Com a ferramenta pronta e aprovada pela equipe, o passo seguinte foi iniciar o monitoramento dos indicadores para cada vendedor. Para auxiliar esse trabalho, foram criadas planilhas que auxiliavam formatando dados e os transformando nos indicadores necessários a

esse trabalho, como planilha de acompanhamento das metas, gestão das rotas, planilha de custos, entre outras.

O primeiro mês que teve os dados aferidos foi março de 2009. A medição através dessa ferramenta continuou até julho de 2009, quando o projeto nesse formato foi interrompido, devido ao término do projeto de estágio que era responsável pelo desenvolvimento desse trabalho.

#### **4.4.5 Correções**

Por fim, com os resultados de cada vendedor já mensurados, e disponíveis para medição frente aos padrões pré-determinados, puderam-se identificar os pontos de alerta em cada carteira, e os itens críticos que precisavam de algum projeto para reverter a situação, antes que se acumulassem vários resultados negativos e o alcance global desse item pudesse ficar comprometido.

#### **4.5 RESULTADOS VERIFICADOS**

A partir do momento que o processo de medição desses indicadores iniciou, os primeiros resultados puderam ser observados, e de forma clara. A quantidade de visitas a clientes teve grande aumento devido a uma melhor gestão do tempo e aderência à rota prevista. Logo no início notou-se uma atenção maior dos vendedores na participação deles no dia a dia dos clientes. A manutenção desse relacionamento com o cliente foi identificada pela empresa como um dos principais objetivos estratégicos para alcançar a valorização da marca e do produto.

Essa presença mais efetiva no cliente foi o maior benefício do projeto e desencadeou uma série de outros resultados positivos, como já era esperado. Um dos resultados foi o aumento no recebimento de informações diárias vinda do mercado, como variações da demanda e monitoramento de ações da concorrência. Com essas informações foi possível montar semanalmente um informativo descrevendo as principais movimentações da concorrência. Esse documento era enviado diretamente para a diretoria da empresa. Essa prática consolidada permitiu reunir informações que traduziam e antecipavam ações do mercado. Assim, permitindo monitorar a concorrência e seu perfil de atuação na região.



Junto a isso foi mantido um acompanhamento das metas dos vendedores, e estimulado o planejamento para alcance desses valores. O plano de projeção das metas mostrou-se eficaz, fazendo com que a maioria dos vendedores superasse o volume orçado para aquele período, mesmo em um momento difícil para o setor.

Outras iniciativas que tiveram destaque foram as ações de relacionamento. Foram feitas palestras e outras ações de marketing que trouxeram grande retorno para a empresa, com o acréscimo no volume de venda e na fidelização do cliente, e para o próprio cliente, que se sentiu valorizado e ganhou novas ferramentas para trabalhar com seus clientes.

A equipe munida de informações sobre seu desempenho consegue ainda maximizar seus resultados frente o que é feito naquele momento.

Essa soma de ações assegurou, durante esse período, o cumprimento eficaz das estratégias da organização.

Como resultado maior de todo esse projeto, os números finais da gestão não deixam dúvidas quanto ao sucesso. No período em que sucedeu o acompanhamento através dessa ferramenta de controle, a gestão Florianópolis teve os melhores resultados de toda a Votorantim Cimentos, sendo reconhecida como a melhor gestão do primeiro semestre de 2009. Esse resultado efetivamente foi conquistado pelos membros, vendedores que no mercado conseguiram bater suas metas sem deixar dúvidas de suas habilidades. Seguindo o resultado da gestão, quatro dos vendedores da gestão Florianópolis ficaram entre os 10 melhores vendedores do Brasil, sendo que um deles foi reconhecido e premiado como melhor vendedor a nível nacional, no primeiro semestre de 2009.

Esse projeto não pode ser continuado seguindo essa metodologia, sendo a última medição de Julho de 2009, pois era ligado a um programa de estágio dentro da organização. Com a efetivação da pessoa que estava nessa função, não conseguiu-se seguir devido a alta demanda de trabalho que o acompanhamento dessas atividades demandava. Entretanto, esse projeto instigou a área de Inteligência de Mercado a pensar e desenvolver novas planilhas que foram adotadas pela regional e hoje são utilizadas por todas as gestões.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nessa última etapa serão apresentadas as conclusões relativas ao estudo realizado. As conclusões referentes ao projeto explicitado no capítulo anterior visam responder aos

objetivos específicos e que, por conseguinte, responderão ao objetivo geral assumido e ao problema de pesquisa desse trabalho, os quais foram apresentados no capítulo 1.

## 5.1 CONCLUSÕES

As empresas modernas buscam implementar processos que facilitem o trabalho de seus colaboradores, ao mesmo tempo que maximizem os ganhos e garantam a perenidade e lucro da organização.

Nesse contexto, o presente trabalho foi desenvolvido conforme o objetivo geral proposto que determina: criar uma ferramenta que de subsídios para controlar e assegurar a execução da estratégia da organização. A partir desse princípio, responderam-se os objetivos específicos determinados, permitindo as seguintes considerações e observações.

Diversos autores já se dedicaram a estudar as melhores práticas e ferramentas para auxiliar o gestor no processo de administração de uma organização. Para complementar o conhecimento sobre o tema proposto, alguns desses autores foram estudados e seus pensamentos permeiam o embasamento e as análises desse trabalho. Os autores que tiveram maior influência no desenvolver desse trabalho foram: Certo e Peter, com sua obra lançada em 1993, e Hrebiniak, que em 2006 lançou uma excelente obra abordando estratégia, com grande destaque para o processo de implementação do plano estratégico.

Para responder ao primeiro objetivo específico, participou-se de um extenso programa de treinamento e ambientação, visando apresentar a dimensão da empresa e dos principais processos nela executados para o desenvolver correto das atividades. Buscou-se ainda observar e conhecer a realidade de trabalho da equipe desse projeto. Através de um diagnóstico não estruturado, pode-se identificar os principais fatores concordantes e discordantes dentro da equipe, e a melhor forma para a implementação da nova ferramenta. Essa iniciativa teve papel muito importante, pois permitiu, antes que o projeto do Painel dos Vendedores fosse iniciado, tomar conhecimento da forma de trabalho da gestão e de qual seria a melhor forma para a equipe receber e implantar em sua rotina essa nova ferramenta.

A respeito do objetivo específico, criar indicadores de desempenho, foram listados uma série de itens que podem ser medidos no dia a dia da equipe comercial. Destes foram selecionados 17 indicadores, todos com ligação direta com as estratégias globais da Votorantim Cimentos, com foco no relacionamento com o cliente.

O terceiro objetivo específico aborda a questão de trabalhar padrões para esses indicadores, criando para cada um deles um valor mínimo a ser alcançado, e dessa forma, garantir que o resultado estaria de acordo com as metas globais da organização. Nesse quesito foi feito um desdobramento da meta total até a meta individual, para identificar o quanto cada um deve corresponder do total almejado. Se todos alcançarem o valor mínimo padronizado para todos os indicadores, o resultado final será o alcance pleno da meta total.

O Objetivo específico, que objetivava implementar a nova ferramenta na rotina comercial da gestão, foi um dos mais desafiantes e de maior risco. O sucesso do projeto dependia da aceitação e utilização dos vendedores das novas premissas no seu dia-a-dia de trabalho. Foi preciso deixar todos muito próximos do processo de desenvolvimento para que todos se sentissem participantes desde o início. Além disso, foi exposto os benefícios que a ferramenta buscava trazer, e trouxe, além do reconhecimento interno da empresa por identificar profissionais que assumiram o compromisso de trabalhar visando as estratégias globais da organização.

Por fim, o último, objetivo específico, que deveria medir os resultados encontrados, e comparar se o resultado da gestão onde a ferramenta havia sido implementada tinha diferenças quanto às outras gestões, que atuavam da forma tradicional, sem essa ferramenta de controle. A diferença entre os resultados foi clara. A equipe que trabalhava com a ferramenta do estudo em questão apresentou os melhores resultados, durante todos os meses. Como visto, esse acúmulo de resultados positivos trouxe o reconhecimento como melhor equipe de vendas do Brasil, dentre todas da Votorantim Cimentos. Esse resultado foi verificado também entre os vendedores, que seguindo essa linha, foram reconhecidos, incluindo 4 entre os 10 melhores vendedores também em nível nacional.

Outro ponto de destaque tratado no decorrer do projeto foi a preocupação em, após identificado, tratar os indicadores que apresentavam baixo desempenho. Como esse acompanhamento era rotineiro, esses pontos de alerta eram identificados com antecedência e as ações corretivas foram tomadas antes que esses pontos de atenção se tornassem um problema irreversível.

Assim sendo, após atingir todos os objetivos específicos propostos, pode-se afirmar que a pesquisa atingiu também seu objetivo geral, já que a ferramenta desenvolvida e implementada provou gerar subsídios suficientes que garantiram o alcance preciso das metas acordadas para o período durante a execução desse projeto.

Após o encerramento dessa pesquisa, destaca-se que alguns fatores tiveram maior força no sucesso desse projeto. O desenvolvimento e a implementação dessa ferramenta só

foram possíveis graças a composição da estrutura da equipe, flexível e com supervisão direta, onde os subordinados respondem e respeitam o superior direto. Uma equipe que divide os mesmos valores e tem padrões de comportamento semelhantes na forma de trabalhar, com ênfase na busca pelo resultado. A implementação dessa ferramenta, mesmo que não continuada, continua trazendo frutos pois a mudança ocorrida naquele momento foi consolidada e um novo padrão de comportamento foi estabelecido por todos. Isso tudo foi viável somente por que a idéia do projeto foi “comprada” pelo gestor e a equipe toda se comprometeu com os resultados.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Com os diversos resultados positivos encontrados e expostos nessa pesquisa, recomenda-se que essa ferramenta tenha seu processo continuado na organização, estruturado no departamento de Inteligência de Mercado, e que seus benefícios sejam estendidos para outras gestões comerciais da empresa.

Hoje o processo não é mais utilizado devido à falta da operacionalização da ferramenta. O grande número de indicadores e planilhas auxiliares de acompanhamento que eram necessárias estar atualizadas para verificar o resultado de cada indicador, inviabilizou sua continuação, devido exatamente a falta de mão-de-obra para tanto.

Assim sendo, sugere-se estudar uma forma mais simples do mesmo painel, com indicadores mais acessíveis, visto a grande demanda de trabalho que a área já tem, mas que informe a equipe comercial dos seus resultados como um todo, não apenas com valores superficiais que abordam o volume de venda dos produtos.

Indica-se também que outras áreas de trabalho, como produção, marketing ou suprimentos, que adotem a idéia de Painel, condensando todos os indicadores de relevância em uma única interface visível e simples, para que o acompanhamento das atividades seja prático e eficiente.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais : pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CASTELO, Lise Alcântara. UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA Centro de Tecnologia. **Avaliação das ações implementadas nas unidades operacionais do instituto CENTEC como forma de viabilizar o planejamento estratégico: análise da mesorregião do Jaguaribe**. João Pessoa, 2008. Tese (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.
- CASTRO, Claudio de Moura . **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica : planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1993.
- FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e tipos**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1991.
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 2. ed São Paulo: Ática, 1993.
- GHEMAWAT, Pankaj. . **Redefinindo estratégia global; cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- GIL, A . C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EDUSP, 1980.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1982.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança.** Belo Horizonte: Luz Azul, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Larnig, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982

SCHEIN E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVEIRA JR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme . **Planejamento estrategico como instrumento de mudança organizacional.** Brasilia (DF): UnB, 1996.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

VOTORANTIM CIMENTOS BRASIL S/A - Disponível em:  
<<http://www.votorantimcimentos.com.br>> acesso em 15 de outubro de 2009.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas:** criando líderes em todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1996.

WATERMAN, Robert H. **O fator renovação:** como os melhores conquistam e mantem a vantagem competitiva. São Paulo: Harbra, c1989

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

WOOD JR., T.. **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.