

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO**

RODRIGO GIROTTO NUNCIO

**AVALIAÇÃO SISTÊMICA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E
INSUCESSO NO PROCESSO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA**

**SÃO LEOPOLDO
2016**

RODRIGO GIROTTO NUNCIO

AVALIAÇÃO SISTÊMICA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO
NO PROCESSO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Luís Henrique Rodrigues

São Leopoldo

2016

N972a

Nuncio, Rodrigo Giroto

Avaliação sistêmica dos fatores críticos de sucesso e insucesso no processo de desdobramento da estratégia / por Rodrigo Giroto Nuncio – 2016.

168 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2016.

“Orientador: Prof. Dr. Luís Henrique Rodrigues.”

1. Desdobramento estratégico. 2. Pensamento Sistêmico. 3. Fatores críticos de Sucesso. 4. Fatores Críticos de Insucesso. 5. Design Science Research (DSR). I. Título.

CDU: 658.012.2

RODRIGO GIROTTO NUNCIO

AVALIAÇÃO SISTÊMICA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO
NO PROCESSO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda – Universidade do Vale do Rio do Sinos

Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho – Universidade do Vale do Rio do Sinos

Prof. Dr. Luís Felipe Riehs Camargo – Universidade do Vale do Rio do Sinos

*Dedico este trabalho aos meus pais,
Valmor e Jose, que sempre colocaram
o bem-estar e de seus filhos à frente
de suas próprias necessidades.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu da oportunidade de estar aqui, buscando na ampliação do conhecimento uma forma de evoluir como pessoa, como profissional e como ser espiritual, podendo, assim, auxiliar na evolução de tantos outros que necessitem dessa ajuda.

Aos meus pais, Valmor e Jose, que sempre me apoiaram em todas as decisões e estiveram ao meu lado nos bons e maus momentos, mostrando-me a importância da família em nossas vidas. Agradeço a seus ensinamentos, que foram essenciais na construção do meu caráter, e me permitiram chegar aonde cheguei.

Ao meu irmão e à minha irmã, Willians e Valesca, pelo apoio incondicional, e pelo que representam para mim, modelos de caráter imaculados a serem seguidos. Admiro a força e a perseverança de vocês.

Aos meus colegas de mestrado, que se mostraram solícitos nos momentos em que precisei de ajuda.

Aos professores do programa de pós-graduação da UNISINOS, em especial ao Prof. Dr. Luís Henrique Rodrigues, que me orientou na construção deste trabalho, compartilhando comigo um pouco de seu enorme saber.

Aos colegas da empresa STIHL, que muito me ajudaram nas horas em que precisei me afastar das minhas atividades para me dedicar aos trabalhos acadêmicos, e que também contribuíram com a construção deste trabalho.

Ao amigo que se fez presente durante esta jornada acadêmica, Mateus Machado, que sempre se mostrou disposto a me auxiliar no esclarecimento de dúvidas pertinentes à construção da pesquisa.

“O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas, é quem faz as verdadeiras perguntas”. (Claude Lévi-Strauss).

RESUMO

No atual contexto de ambientes complexos, competitivos e dinâmicos, estratégia é um tema amplamente estudado nas organizações e academias. No entanto, há poucos estudos sobre desdobramento e implementação da estratégia em si, bem como sobre a eficácia de sua implementação. Este estudo propõe a investigação dos principais fatores causadores das discrepâncias entre os objetivos do planejamento estratégico e o resultado obtido ao final da execução do plano. Dessa forma, objetiva estudar os fatores considerados como críticos para o processo de desdobramento. Para tal investigação, a pesquisa utiliza os artifícios do pensamento sistêmico para analisar as relações causais que há entre as variáveis encontradas através de uma pesquisa bibliográfica e por meio de uma pesquisa de campo com profissionais da área do planejamento e execução da estratégia. Ao final, este trabalho faz a proposição de um artefato que auxilia a mitigar os fatores críticos do processo de desdobramento. Como método de pesquisa, utiliza-se o *Design Science Research* para nortear os passos condutores do estudo e construir o artefato proposto. Esta pesquisa é, ao seu final, avaliada e validada por especialistas da área de estratégia empresarial.

Palavras-chave: Desdobramento estratégico. Pensamento Sistêmico. Fatores críticos de Sucesso. Fatores Críticos de Insucesso. *Design Science Research*.

ABSTRACT

In the current context of complex, competitive and dynamic environments, strategy is a topic widely studied in organizations and academies. However, there are few studies on deployment and implementation of the strategy itself, as well as on the effectiveness of its implementation. This study aims to investigate the main factors causing the discrepancies between the objectives arising from the strategic planning and the result at the end of the implementation of the plan, regarded as critical to the deployment process. For this investigation, this research uses the artifice of systems thinking to analyze the causal relationships between the variables found through a literature search and a field research with professionals of strategy planning and execution. At the end this paper propose an artefact to assist in mitigating the critical factors for the deployment process. As a research method, this paper uses the Design Science Research as guiding the step in conducting the research and construction of the proposed artefact. This research is, at the end, evaluated and validated by experts in the field of business strategy.

Key-words: Strategy deployment. Systems Thinking. Critical Success Factors. Critical Failure Factors. *Design Science Research*.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado das buscas com os termos em Inglês	23
Tabela 2: Resultado das pesquisas com os termos em Português.....	23
Tabela 3: Relação de fatores de acordo com o número de citações.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases para a revisão da literatura.....	21
Figura 2: Representação do processo estratégico segundo Mintzberg.....	31
Figura 3: Processo de Gestão Estratégica.....	32
Figura 4: Desdobramento das intenções estratégicas em ações.....	36
Figura 5: Sistema de enlace do Pensamento Sistêmico	44
Figura 6: Simbologia do pensamento sistêmico.....	46
Figura 7: Representação da realidade em camadas.....	47
Figura 8: Framework de gestão da estratégia sistêmico	50
Figura 9: Método para condução do <i>Design Science Research</i>	56
Figura 10: Etapas para construção do artefato	65
Figura 11: 1a etapa para a construção da análise	74
Figura 12: 2ª etapa para a construção da análise	79
Figura 13: 3ª, 4ª e 5ª etapas para a construção da análise.....	90
Figura 14: ES ampla do processo estratégico.....	91
Figura 15: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 2	92
Figura 16: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 3	93
Figura 17: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 4	95
Figura 18: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 5	96
Figura 19: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 6	97
Figura 20: Estrutura sistêmica consolidada.....	98
Figura 21: 6a etapa para a construção da análise	99
Figura 22: Avenida Recursos Humanos.....	101
Figura 23: Avenida de gestão da rotina.....	102
Figura 24: Avenida de colaboração interdepartamental	103
Figura 25: Avenida do processo de comunicação.....	104
Figura 26: Avenida do processo de monitoramento da estratégia	105
Figura 27: Avenida do processo de planejamento da estratégia.....	106
Figura 28: Avenida do processo de execução da estratégia.....	107
Figura 29: Avenida da cultura da empresa.....	108
Figura 30: Mapa consolidado das avenidas	109
Figura 31: 7a etapa para a construção da análise	110
Figura 32: Influência da motivação dos funcionários nos sistema.....	112

Figura 33: Influência do processo de comunicação do Gap.....	112
Figura 34: Influência do processo de gestão da rotina no desdobramento	113
Figura 35: Influência do processo de colaboração interdepartamental	114
Figura 36: Influência do processo de monitoramento dos resultados	115
Figura 37: Influência do processo de planejamento do processo estratégico	116
Figura 38: Influência da cultura da empresa no processo de desdobramento	117
Figura 39: 8ª etapa para a construção da análise	120
Figura 40: Cascadeamento do processo de desdobramento	129
Figura 41: Ciclo de desdobramento	130
Figura 42: 9ª etapa para a construção da análise	131
Figura 43: 8ª etapa para a construção da análise	143
Figura 44: 11ª etapa para a construção da análise	144
Figura 45: Ciclo de desdobramento	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Bases de dados utilizadas para pesquisas de literatura.....	21
Quadro 2: Termos utilizados para busca nas bases de dados.....	22
Quadro 3: Trabalhos com temas relacionados às falhas no processo de desdobramento	24
Quadro 4: Apresentação dos conceitos de desdobramento por fonte pesquisada ...	35
Quadro 5: Síntese dos FCS's e FCI's por fonte pesquisada	40
Quadro 6: As cinco disciplinas de Senge	45
Quadro 7: Caracterização dos entrevistados	61
Quadro 8: Participantes do grupo focal de validação do mapa sistêmico	66
Quadro 9: Caracterização dos avaliadores da pesquisa	70
Quadro 10: Fatores impactantes no processo de desdobramento, segundo a literatura	75
Quadro 11: Fatores da literatura agrupados por classe	76
Quadro 12: Fatores que impactam no processo de desdobramento segundo a pesquisa de campo	79
Quadro 13: Relação de fatores por fonte pesquisada	81
Quadro 14: Conceituação dos fatores segundo suas fontes.....	84
Quadro 15: Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso para o processo de desdobramento	110
Quadro 16: Análise das variáveis alavancadoras.....	118
Quadro 17: Cabeçalho do artefato	120
Quadro 18: Lógica do método	121
Quadro 19: Etapa de análise crítica	122
Quadro 20: Tradução do nível anterior para o nível corrente	122
Quadro 21: Etapa de desdobramento	123
Quadro 22: Processo de alinhamento horizontal.....	124
Quadro 23: Processo de Feedback.....	125
Quadro 24: Síntese das relações entre os FC's e as ações propostas pelo método	126
Quadro 25: Método para 1 nível de desdobramento	128
Quadro 26: Síntese das avaliações quanto aos fatores	132
Quadro 27: Fatores críticos do processo de desdobramento.....	136

Quadro 28: Respostas quanto ao método proposto.....	137
Quadro 29: Síntese das adequações	144
Quadro 30: Diretrizes para o desdobramento da estratégia.....	147

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	26
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 ESTRATÉGIA E PROCESSO ESTRATÉGICO	29
2.2 O PROCESSO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	33
2.2.1 Fatores Críticos	37
2.2.2 Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso no Processo de Desdobramento	38
2.2.3 Ferramentas de Desdobramento	41
2.3 O PENSAMENTO SISTÊMICO.....	43
2.4 O DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO SISTÊMICO	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	53
3.1.1 Razões para realizar a pesquisa	53
3.1.2 Objetivos da pesquisa	54
3.1.3 Método científico	54
3.1.4 Método de pesquisa	54
3.1.4.1 Identificação do problema	56
3.1.4.2 Consulta às bases de conhecimento.....	57
3.1.4.3 Conscientização do problema	57
3.1.4.4 Configuração das classes de problemas e dos artefatos existentes	63
3.1.4.5 Proposta de artefatos para resolver o problema técnico	64
3.1.4.6 Projeto do artefato selecionado.....	64
3.1.4.7 Desenvolvimento do artefato.....	65
3.1.4.8 Avaliação do artefato.....	69
3.1.4.9 Explicitação das aprendizagens	71

3.1.4.10 Conclusões.....	71
3.1.4.11 Generalização para uma classe de problemas	71
3.1.4.12 Comunicação dos resultados	72
4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE SISTÊMICA DOS FCS'S E FCI'S E DE UMA PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA O DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO	73
4.1 FATORES CRÍTICOS PARA O PROCESSO DE DESDOBRAMENTO.....	73
4.1.1 Referências bibliográficas.....	73
4.1.2 Resultados da pesquisa de campo.....	78
4.2 ANÁLISE DAS RELAÇÕES CAUSAIS ENTRE OS FATORES ENCONTRADOS NAS FONTES DE PESQUISA	89
4.3 CONSTRUÇÃO DAS AVENIDAS	99
4.4 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS AO PROCESSO DE DESDOBRAMENTO	109
4.5 TRATATIVA DOS FATORES CRÍTICOS PARA O PROCESSO DE DESDOBRAMENTO	119
4.6 APRESENTAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO.....	119
5 ANÁLISE E ADEQUAÇÕES DOS FATORES E DO MÉTODO	131
5.1 ANÁLISE DOS ESPECIALISTAS.....	131
5.2 ADEQUAÇÕES DOS FATORES E MÉTODO	143
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
6.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS.....	149
6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	150
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	151
6.4 PROPOSIÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	151
REFERÊNCIAS.....	153
APÊNDICE A	158
APÊNDICE B	161
APÊNDICE C	164
APÊNDICE D	167

1 INTRODUÇÃO

Os atuais sistemas de gestão estratégica estão sendo, cada vez mais, questionados, pela sua falta de agilidade em responder as alterações do mercado (KRONMEYER, 2006). O autor aponta como fatores causadores dessa incerteza, o crescimento de ambientes de alta competitividade e a instabilidade dos mercados financeiros. Essa situação é ratificada por Pereira, Lima e Costa (2008), que expõem o acirramento da competição, a reforma dos Estados, o avanço tecnológico e a crescente globalização como fatores que estão colocando em dúvida a eficácia dos atuais sistemas de gestão. Esses fatores são corroborados por Giuntini (2003) com base em um estudo feito por P. Drucker sobre as alterações e tendências dos mercados do final do século XX. Faria (2011) destaca a reforma dos estados, citando a crise dos mercados financeiros de 2008, reforçando que, na ocasião, o governo americano reformulou todo o sistema de regulamentação de fundos previdenciários e os sistemas de financiamento imobiliário dos Estados Unidos, gerando grande impacto no resultado de diferentes mercados do mundo todo.

A esses fatores, pode-se relacionar a dinamicidade com que o ambiente externo às organizações se altera nesse novo cenário, exigindo que as empresas adaptem o seu ambiente interno em uma velocidade, no mínimo, de igual proporção. (RIBEIRO; VIEIRA; VIEIRA, 2013). Kronmeyer Filho (2006) complementa que, em função disso, as empresas estão cada vez mais empenhadas no desenvolvimento de seus planejamentos estratégicos. No entanto, o mesmo autor e outros, como Lacerda (2009), Kunonga, Whitty e Singleton (2010) e Pavão (2013), alertam que tão importante quanto o planejamento estratégico é a implementação das ações que dele advêm.

Nesse contexto, Faria, Imasato e Guedes (2014), apontam que existe escassez de trabalhos acadêmicos e empíricos voltados ao aprimoramento da gestão estratégica e das estruturas organizacionais, principalmente em países emergentes como o Brasil. Quando encontrados na literatura, os trabalhos sobre essas temáticas apoiam-se unicamente em conceitos euro-americanos, que fomentam a falta de opção ao capitalismo neoliberal. Os mesmos autores destacam que o papel das economias desenvolvidas deveria ser o de proporcionar conhecimento e condições necessárias para que países emergentes assumissem papéis de maior responsabilidade estratégica no âmbito global. Sob o mesmo enfoque, os autores defendem um maior

empenho das instituições acadêmicas, organizacionais e governamentais no desenvolvimento de áreas de gestão estratégica que trabalhem paralelamente em sistemas de gestão estratégica que impulsionem o desenvolvimento e reduzam a assimetria em relação às economias já desenvolvidas.

De maneira mais específica, Kunonga, Whitty e Singleton (2010) afirmam que um dos principais motivos de falha das estratégias não está relacionado ao planejamento, mas ao *gap*¹ existente entre o planejado e o realizado. Esse descolamento do plano ocorre porque a implementação da estratégia empresarial é um dos aspectos mais ignorados no processo de gestão da estratégia. Cooper (2013) reforça tal posição, apontando que a falta de alinhamento entre os processos é o maior obstáculo ao sucesso e a causa da maioria das decepções dos gestores que planejam a estratégia.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Noble e Mokwa (apud KRONMEYER FILHO, 2006) corroboram os autores acima no que diz respeito à importância do processo de implantação da estratégia quando afirmam que a implementação é o elo crítico entre a formulação da estratégia e a obtenção de um desempenho superior. Apesar de as pesquisas sobre o assunto serem poucas, Mintzberg e Waters (1985) já apontavam para essa falta de ligação entre os processos quando mencionaram que um dos problemas para alcançar o sucesso é a incapacidade dos processos de planejamento e implementação estratégica lidarem com a dinâmica da estratégia, que está se alterando continuamente.

Essa falta de sinergia entre os processos de planejamento e a implementação pode ser evidenciada em uma pesquisa realizada em 1999 pela *Symnetics Business Transformation*, que apresenta um estudo com 30 empresas de médio e grande porte no Brasil. Na pesquisa, constatou-se que menos de 10% das estratégias empresariais são eficientemente formuladas e/ou executadas. (GALAS; FORTE, 2005).

Saunders, Mann e Smith (2007) também apontam para a falta de pesquisas sobre o desdobramento da estratégia. Já Kaplan e Norton (2008) destacam a falta de envolvimento dos executivos na estratégia empresarial e a baixa aderência ao plano:

Várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60% a 80% das empresas não alcançam os objetivos definidos pelos planos estratégicos. [...] Além disso, 85% das equipes executivas dedicam menos de uma hora por

¹ Gap é uma palavra de origem inglesa que foi adotada no contexto empresarial, e pode ser interpretada como disparidade, divergência ou diferença entre situações comparáveis.

mês à discussão da estratégia, sendo que 50% destes nem sequer debatem a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 3).

Com o intuito de reverter esses números, empresas vêm empregando diversas ferramentas para tentar efetivar um sistema de gestão da estratégia e, assim, reduzir o *gap* entre a estratégia planejada e a implementada. Dentre essas ferramentas, pode-se citar o *Hoshin Kanri*, que foi desenvolvido por japoneses para controlar o cumprimento das diretrizes do plano estratégico e adaptado à realidade brasileira por Campos, na obra *Gerenciamento pelas Diretrizes*. (CAMPOS, 1996). Outra ferramenta é o BSC (*Balanced Scorecard*), amplamente utilizada para formulação e implementação da estratégia através de metas e indicadores que monitoram o efeito das ações oriundas do planejamento estratégico sobre a organização. No entanto, essas ferramentas possuem restrições quanto à identificação de relações de causa-e-efeito entre os indicadores e o resultado esperado pela organização. (RIBEIRO, 2006).

De acordo com Ribeiro (2006), para atingir os objetivos planejados de maneira sustentável, além de compreender os fatores que contribuem para o resultado, é preciso entender, de maneira sistêmica, a relação de causa-e-efeito que existe entre as variáveis presentes no sistema, e também verificar o processo de mapeamento e avaliação da compreensão coletiva do desempenho organizacional.

Kronmeyer Filho (2006) também aponta como uma possível causa para o problema de descolamento do plano a abordagem estática dos processos estratégicos, ponderando que o *gap* aumenta proporcionalmente ao aumento da dinamicidade do sistema. Com o intuito de fechar essa lacuna, autores como Menezes (2008), Kronmeyer Filho (2006), Medeiros Júnior, Souza Neto e Añez (2007) e Fernandes (2003a) sugerem a utilização do pensamento sistêmico como uma das ferramentas a serem utilizadas na construção de um modelo para tal finalidade.

Por sua vez, Menezes (2008) desenvolve um modelo de planejamento estratégico sistêmico e sugere que sejam feitas pesquisas para a geração de um método de desdobramento das ações estratégicas também de forma sistêmica, a fim de reduzir o *gap* entre o planejamento e o resultado obtido.

Fernandes (2003b) apresenta um método de integração entre o BSC e a dinâmica de sistemas, o qual chama de *scorecard* dinâmico. O autor utiliza o método proposto por Kaplan e Norton para formular e implementar a estratégia, complementando o modelo com o uso de uma estrutura sistêmica da estratégia para

encontrar as relações causais entre as variáveis do processo. O pesquisador também utiliza a modelagem de cenários para simular alterações no ambiente em que a organização está inserida, e assim obter respostas mais rápidas quanto à alteração dos planos estratégicos, cobrindo a falha apontada por Mintzberg e Waters (1985). No entanto, o autor sugere que, devido à imaturidade desse assunto, pesquisas mais aprofundadas sejam realizadas sobre a integração dos métodos, a fim de identificar possíveis fatores facilitadores ou complicadores do processo de integração.

Medeiros Júnior, Souza Neto e Añez (2007) aplicaram o pensamento sistêmico em empresas brasileiras para formulação da estratégia e constataram que o modelo torna o processo de gestão estratégica mais compreensível, dinâmico e ágil ao longo dos níveis desdobrados dentro da organização, reduzindo, assim, o *gap*.

Dessa maneira, nos próximos capítulos, esta pesquisa visa a aprofundar os estudos das abordagens supracitadas através de uma revisão bibliográfica dos temas apontados e de pesquisa de campo com profissionais de diferentes setores e posições hierárquicas, para, ao final, obter como resultado uma relação de fatores críticos (FC's) para o processo de desdobramento e a proposição de um artefato que auxilie nesse processo.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Devido às dificuldades que as empresas encontram em implantar a estratégia planejada e à necessidade de ampliar os estudos nesse assunto, como apresentado na introdução deste trabalho, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão:

Quais são as variáveis impactantes no processo de desdobramento da estratégia, como elas influenciam o processo e como se relacionam?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa dividem-se em geral e específicos, conforme se pode verificar nas subseções seguintes.

1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral o desenvolvimento de uma análise sob a ótica do pensamento sistêmico para identificar os fatores críticos de sucesso (FCS's) e os fatores críticos de insucesso (FCI's) no processo de desdobramento da estratégia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, é necessário o atendimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) obter uma relação dos fatores críticos de sucesso e dos fatores críticos de insucesso, através das pesquisas bibliográfica e de campo, de modo a identificar as lacunas existentes no processo de desdobramento da estratégia;
- b) identificar e analisar as relações causais entre os fatores encontrados na pesquisa bibliográfica e outros fatores presentes no ambiente empírico das organizações, sob a ótica do pensamento sistêmico;
- c) propor um artefato que sugira uma série de diretrizes para o desdobramento da estratégia de maneira a mitigar os fatores críticos encontrados anteriormente.

O próximo subcapítulo apresenta as justificativas da pesquisa, considerando os âmbitos acadêmico e empresarial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015), é necessário que o pesquisador deixe explícito, de maneira clara e concisa, o problema a ser estudado, assim como a justificativa e relevância do estudo, e como a sociedade se beneficiará com a solução. Nesse sentido, esta pesquisa traz benefícios à sociedade sob duas perspectivas: i)

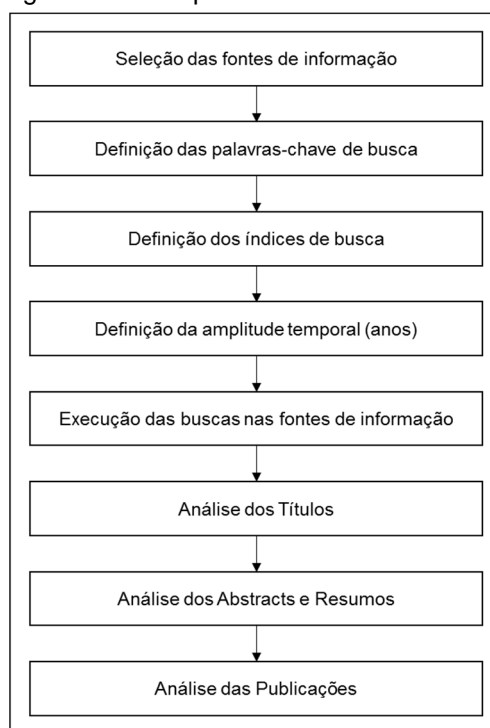
acadêmico-científica; e ii) empresarial. De acordo com Lacerda (2009), a justificativa da pesquisa sob a perspectiva científico-acadêmica se dá pela relevância e originalidade do assunto pesquisado.

A relevância desta pesquisa já foi demonstrada no capítulo 1 com afirmações de autores como Lacerda (2009), Varadarajan e Jayachandran (1999), Kronmeyer Filho (2006), Pavão (2013) e Faria, Imasato e Guedes (2014) de que o tema planejamento estratégico é amplamente estudado e analisado nas organizações e academias, mas que, no entanto, existe uma carência de estudos relacionados ao desdobramento e à implementação do planejamento estratégico. Ribeiro (2006) complementa que faltam estudos que utilizem o pensamento sistêmico como forma de avaliar a relação de causalidade entre as variáveis que influenciam o resultado da implementação do planejamento estratégico. Da mesma maneira, Silveira (2014) destaca que a literatura existente, considerando todos os aspectos da gestão estratégica, é confusa e contraditória, apresentando diferentes conceitos literários e empíricos sobre a temática, de modo que trabalhos mais concisos e com maior rigor devem ser realizados.

De acordo com Lacerda (2009), a originalidade de uma pesquisa é constatada pela ausência de trabalhos similares na literatura. Dessa maneira, este trabalho utiliza a metodologia de uma pesquisa bibliográfica ampla apresentada por Lacerda (2009). Segundo o autor, a execução de uma série de 8 passos durante a busca e análise do material referencial pode garantir um maior nível de robustez ao processo.

A Figura 1 apresenta os passos propostos por Lacerda (2009), e nela é possível verificar que o primeiro passo proposto é a seleção das fontes de informação, seguido da definição das palavras-chave de busca. Então, são definidos os índices de busca e a amplitude temporal. Definidos tais critérios, realiza-se a busca em si. Nessa fase, são analisados os títulos das referências apresentadas de maneira a encontrar uma relação com o assunto em pauta. Faz-se, então, uma análise dos *abstracts* ou resumos dos títulos selecionados, para verificar de forma mais aprofundada se o trabalho pesquisado pode ser utilizado na pesquisa. Como última etapa do método, o autor sugere a análise completa do material selecionado. Na presente pesquisa, foram realizados esses 8 passos em busca de evidências da falta de trabalhos sobre desdobramento estratégico.

Figura 1: Fases para a revisão da literatura



Fonte: Lacerda (2009).

Como fontes de informação, este trabalho utilizou bases de dados eletrônicas, disponíveis nos endereços apresentados no Quadro 1. Tais fontes são sugeridas por Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015).

Quadro 1: Bases de dados utilizadas para pesquisas de literatura

Fontes de buscas	Endereços eletrônicos
Periódicos Capes	www.periodicos.capes.gov.br
EBSCO	http://web.a.ebscohost.com/ehost/search/selectdb?sid=e4bc227b-6f7b-40b1-ab82-a161670a8ea9%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4107
BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações	http://bdtd.ibict.br/vufind/
Emerald	http://www.emeraldinsight.com/
Scielo	www.scielo.org

Fonte: Elaborado pelo autor

Como palavras-chave de busca, utilizou-se, no início da pesquisa, as sugeridas por especialistas da área de gestão e estratégia, assim como por doutorandos dos cursos de engenharia de produção. Após a análise de textos resultantes desse primeiro ciclo de pesquisa e um aprofundamento no assunto, obteve-se uma maior familiaridade com o vocabulário dessas literaturas, dando origem a novas palavras-

chave, que foram sendo adicionadas em novas sequências de buscas realizadas. O 2 apresenta a lista final de termos usados para pesquisa de literatura nas bases de dados.

Quadro 2: Termos utilizados para busca nas bases de dados

Termos de busca em Português	Termos de busca em Inglês
Desdobramento estratégico	<i>Strategy deployment</i>
Gestão estratégica	<i>Strategy management</i>
Planejamento estratégico	<i>Strategic planning</i>
Implementação da estratégia	<i>Strategy implementation</i>
Alinhamento estratégico	<i>Strategic alignment</i>
Modelos estratégicos	<i>Strategic models</i>
Processo estratégico	<i>Strategic process</i>
Estratégia empresarial	<i>Corporate strategy</i>
Gestão por diretrizes	<i>Hoshin Kanri²</i>
Estratégia enxuta	<i>Lean strategy</i>
Modelos de gestão estratégica	<i>Strategic management models</i>
	<i>Balanced Scorecard</i>
	<i>Policy Deployment</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de restringir a quantidade de material retornado pela pesquisa e de torná-la mais assertiva, as buscas pelos termos escolhidos foram resumidas aos títulos, resumos e palavras-chave nas ferramentas de busca.

Quanto ao horizonte temporal de buscas, foram utilizados dois critérios. Em um primeiro momento, com o propósito de encontrar materiais seminais, não houve restrição de período de busca. Em um segundo momento, com o objetivo de achar trabalhos mais recentes que tratassem do assunto pesquisado, as buscas foram restringidas ao período entre 2000 e 2016.

Para a seleção do material a ser utilizado nesta pesquisa, adotou-se os seguintes critérios de inclusão ou exclusão dos trabalhos retornados pelas buscas:

- a) O título do trabalho remete ao assunto estudado e/ou tem correlação com o ambiente empresarial;

² Apesar da expressão “*Hoshin Kanri*” ser de origem japonesa, a literatura em inglês adotou essa expressão em suas publicações para referenciar o modelo desenvolvido no Japão.

- b) O resumo apresenta, de forma clara, se o material em análise traz conceitos seminais, de forma a ampliar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto, se traz contribuições com análises críticas e estudos empíricos sobre o tema, e/ou se traz novas propostas de metodologia sobre o assunto estudado em relação ao ambiente empresarial.

A Tabela 1 apresenta o resultado das pesquisas realizadas com os termos em inglês, e a Tabela 2 apresenta o resultado das pesquisas com os termos em português.

Tabela 1: Resultado das buscas com os termos em Inglês

Termo de busca Operadores booleano em Inglês	Retorno	Abstracts analisados	Texto completo analisado
<i>Strategy deployment</i>	1599	53	5
<i>Strategy management AND Deployment</i>	392	21	3
<i>Strategic planning AND Deployment</i>	154	8	7
<i>Strategy implementation AND Deployment</i>	152	11	3
<i>Strategic alignment AND Deployment</i>	23	16	2
<i>Strategic models AND Deployment</i>	54	10	8
<i>Strategic process AND Deployment</i>	73	8	2
<i>Corporate strategy AND Deployment</i>	48	15	5
<i>Hoshin Kanri</i>	33	12	7
<i>Lean strategy AND Deployment</i>	4	5	2
<i>Strategic management models</i>	545	11	4
<i>Balanced Scorecard AND Deployment</i>	37	6	4
Total	3446	203	52

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2: Resultado das pesquisas com os termos em Português

Termo de busca Operadores booleano em Português	Retorno	Abstracts analisados	Texto completo analisado
Desdobramento estratégico AND empresarial	20	9	3
Gestão estratégica AND empresas	81	21	5
Planejamento estratégico AND empresas	75	8	4
Implementação da estratégia AND empresas	15	3	3
Alinhamento estratégico AND empresas	23	12	6
Modelos estratégicos AND empresas	73	8	3

Processo estratégico AND empresas	41	2	1
Estratégia empresarial	320	15	9
Gestão por diretrizes	46	18	1
Estratégia enxuta	26	5	0
Modelos de gestão estratégica	53	11	4
Total	3446	203	39

Fonte: Elaborado pelo autor

Os textos retornados e analisados por completo não representam o montante de estudos referentes ao processo de desdobramento da estratégia como tema central, mas fazem referências à problemática estudada e servem para justificar a falta de estudos na área. No entanto, os trabalhos apresentados no Quadro 3, trazem estudos que fazem referência ao problema pesquisado por esta pesquisa e deixam explícita a necessidade de mais estudos referentes ao tema desdobramento da estratégia.

Quadro 3: Trabalhos com temas relacionados às falhas no processo de desdobramento

Título do trabalho	Autor	Ano
<i>Scorecard</i> dinâmico: integrando dinâmica de sistemas com <i>balanced scorecard</i>	Fernandes	2003b
Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no <i>balanced scorecard</i> : estudo de caso em uma instituição pública	Galas e Forte	2005
O desdobramento estratégico das metas ao longo da estrutura organizacional: Pesquisa no departamento de compras das indústrias de Joinville associadas	Machado	2006
Pilotagem de empresas: Uma nova abordagem no desdobramento, implementação e monitoramento da estratégia	Kronmeyer	2006
<i>Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for strategic management: the Case of Higher Education</i>	Asan, Tanyas	2007
Proposta de desenvolvimento de um método sistêmico de formulação estratégica integrando planejamento estratégico, pensamento sistêmico e planejamento por cenários	Menezes	2008
A gestão estratégica em uma universidade privada confessional: compreendendo se e como as intenções transformam-se em ações estratégicas	Lacerda	2009
Modelo de implantação da estratégia através do uso combinado do método <i>Hoshin Kanri</i> e do gerenciamento de Projetos	Pavão	2013

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que, dos trabalhos acima citados, nenhum se propõe a analisar de forma sistêmica os FCS's e FCI's do processo de desdobramento da estratégia. Nessa perspectiva, a seguir, discorre-se brevemente sobre alguns desses trabalhos, a fim de contextualizar os escopos dessas pesquisas.

Menezes (2008) apresenta, em sua pesquisa, uma proposta de desenvolvimento de um método sistêmico de formulação estratégica integrando planejamento estratégico, pensamento sistêmico e planejamento por cenários. No

entanto, o estudo não contempla as fases de desdobramento, mas apenas sugere que tal método seja desenvolvido a fim de realizar um desdobramento estratégico de forma sistêmica. Da mesma forma, Machado (2006), em sua pesquisa, discorre sobre as falhas no processo de desdobramento do plano estratégico e também sugere o estudo de um método que consiga evidenciar a relação entre as metas de diferentes departamentos, a fim de que todas estejam alinhadas com a estratégia da empresa e que uma não prejudique a outra.

Fernandes (2003b) propõe o aprofundamento de estudos em modelos que possam realizar o desdobramento do planejamento estratégico de maneira sistêmica, de modo a propiciar maior agilidade aos processos de planejamento, de implantação e de readequação do plano quando necessário.

Dessa maneira, identifica-se uma lacuna prática e teórica no que diz respeito ao tema de desdobramento estratégico sistêmico, mais especificamente, em relação aos fatores críticos (FC's) inerentes a esse processo, de modo que este trabalho se torna uma oportunidade de ampliar o conhecimento no ambiente acadêmico sobre o assunto. Da mesma forma, o tema desta pesquisa também se mostra relevante para o meio empresarial, pois, conforme identificado por autores já citados (FERNANDES, 2003b; GALAS; FORTE, 2005; KRONMEYER FILHO, 2006; LACERDA, 2009; MENEZES, 2008; PAVÃO, 2013), existe um descolamento entre o plano estratégico e a estratégia executada, situação esta que é relevante e recorrente nas empresas brasileiras. Nesse mesmo contexto, Carpinetti (2000) apresenta uma discussão sobre a correlação entre um correto processo de desdobramento do plano estratégico e a competitividade da empresa, de maneira a priorizar ações que elevem a posição da organização perante os concorrentes.

Em verdade, uma boa estratégia e uma boa execução de estratégia são os sinais mais confiáveis de uma boa gerência. Os gerentes não merecem uma estrela de ouro pelo projeto de uma estratégia arrojada, se falham na sua implementação. Infelizmente não existe uma lista de dez passos, nem caminhos comprovados, nem princípios concretos para atacar o trabalho – o gerenciamento da implementação da estratégia é a área do gerenciamento estratégico menos mapeado e mais aberto. (GIMENES; ROCHA; GIMENES, 2003, p. 14).

Apesar de não se ter conhecimento de trabalhos mais recentes com o escopo do estudo proposto, também não foi evidenciado que a lacuna teórica tenha sido preenchida. Reuniões informais, com profissionais de indústrias privadas, realizadas

em período anterior ao da construção desta pesquisa, demonstraram a preocupação empírica das organizações em relação à falta de estudos sobre o problema em questão:

“[...] durante anos viemos aprimorando nosso método de desdobramento, iniciamos com o modelo do Hoshin, mas logo percebemos que tínhamos que fazer adaptações à nossa realidade [...] estamos até hoje procurando melhorar, mas sempre focamos em melhorar a ferramenta de gestão que nós utilizamos, o A3, e nunca nos prendemos a fazer uma análise aprofundada sobre os motivos que levam aos erros do desdobramento [...]”. (VICE-PRESIDENTE DE OPERAÇÕES DE UMA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO).

“[...] está claro para mim que o método que utilizamos é falho. [...] tentamos desdobrar algo que nem conhecemos direito, que é estratégia da empresa [...] acho que o que temos hoje não nos dá uma visão clara do que deve ser feito para desdobrar a estratégia [...]”. (DIRETOR DE OPERAÇÕES DE UMA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO).

No próximo subcapítulo, explicita-se a delimitação da pesquisa, procurando marcar as limitações inerentes ao estudo em questão.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Não faz parte desta pesquisa a discussão sobre o processo de planejamento estratégico. Sobre esse assunto, faz-se apenas um apanhado teórico a fim de proporcionar embasamento para o desenvolvimento do trabalho.

Esta pesquisa realiza o levantamento de variáveis que influenciam o processo de desdobramento por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam ou tenham participação no processo de desdobramento da estratégia em empresas do ramo industrial, e também por meio de pesquisa bibliográfica estruturada. A análise das relações causais entre essas variáveis será feita pelo autor da pesquisa, com a utilização dos conceitos do pensamento sistêmico para montar uma estrutura sistêmica (ES), que originará os FCS's e FCI's do processo de desdobramento. No entanto, não será utilizado o método de narração de histórias apresentado por Peter e Senge em 1995 e proposto por Andrade et al. (2006). As avaliações e validações da estrutura sistêmica, dos FCS's e FCI's originados da ES e do artefato proposto serão realizadas por grupos focais distintos. Esses grupos serão

formados por profissionais de organizações privadas que atuam ou já atuaram na área de planejamento estratégico, e que foram selecionados por conveniência do autor desta pesquisa, já que fazem parte da sua rede de contatos profissionais. Não fará parte do trabalho o estudo das organizações, mas sim as percepções dos entrevistados quanto ao processo de desdobramento. Assim, tais empresas serão brevemente caracterizadas apenas para contextualizar o ambiente em que os profissionais entrevistados estão inseridos.

As áreas que compõem uma organização são diversas, e podem levar a identificação de fatores dos mais variados tipos e naturezas, tornando esta pesquisa com uma abrangência muito ampla e dificultando a análise dos dados no espaço de tempo disponível para a realização deste trabalho. Por esse motivo, a pesquisa de campo limitar-se-á a entrevistar pessoas das áreas envolvidas com o processo de desdobramento da estratégia em áreas produtivas.

Como explanado anteriormente, o resultado desta pesquisa será avaliado por especialistas na temática e não haverá uma aplicação empírica. A aplicação não é possível porque o tempo disponível para o desenvolvimento da pesquisa é menor do que o tempo necessário para desenvolver e implementar um método de desdobramento da estratégia em uma organização. A coleta de resultados poderia ser feita somente após o período de um ano, tempo usualmente necessário para fazer o planejamento estratégico e revisar o plano para os próximos anos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada segundo os capítulos detalhados a seguir:

- a) no capítulo 1 apresenta-se o trabalho e sua contextualização; está subdividido em questão de pesquisa, objetivos, justificativa, delimitações e estrutura do trabalho;
- b) no capítulo 2 contextualiza-se o referencial teórico adotado como base para a dissertação;
- c) no capítulo 3 descreve-se o método de pesquisa utilizado para desenvolver o estudo;
- d) no capítulo 4 explicita-se o resultado da pesquisa de campo, o resultado da pesquisa bibliográfica, a análise sistêmica dos FC's e o artefato proposto;

- e) no capítulo 5 apresenta-se a avaliação, a validação e as considerações sobre o artefato;
- f) por fim, no capítulo 6, explana-se as conclusões e limitações da pesquisa, assim como a recomendação de trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa busca, na revisão bibliográfica, o alicerce fundamental sobre o qual se debruçará. Segundo Silva e Menezes (2005), o estudo bibliográfico proporciona o conhecimento necessário para a realização de uma pesquisa, através da investigação de estudos já realizados e publicados por outros autores, verificando os achados já encontrados e as lacunas a serem preenchidas. Assim, nos próximos capítulos, problematizam-se temas como estratégia, processo estratégico e gestão da estratégia, a fim de fazer um apanhado histórico e de contextualizar o assunto desdobramento da estratégia dentro desse processo. Em seguida, analisam-se questões como processo de desdobramento, fatores críticos de sucesso (FCS's) e fatores críticos de insucesso (FCI's) no desdobramento da estratégia com base em outros autores. A seguir, procura-se discorrer sobre o método do pensamento sistêmico e sobre como ele pode ajudar no processo de busca por FCS's e FCI's. Por fim, apresentam-se algumas soluções já pesquisadas por outros autores, buscando o aprimoramento do desdobramento da estratégia com a utilização do pensamento sistêmico.

2.1 ESTRATÉGIA E PROCESSO ESTRATÉGICO

A temática estratégia é amplamente discutida na academia e no meio empresarial. No entanto, existem divergências sobre definições e conceitos de determinados temas. Para autores como Valadão e Silva (2012) e Prieto (2011), os estudos sobre estratégia no âmbito organizacional tiveram grande ênfase e impacto a partir dos trabalhos de Ansoff e Chandler, na década de 1960, e de Andrews na década seguinte. Ansoff foi um dos pioneiros a instaurar uma visão racionalista no processo de planejamento, e Chandler buscou relacionar as atividades realizadas pela empresa a fim de ampliar o tema da estratégia para o nível organizacional. (VALADÃO; SILVA, 2012).

Valadão e Silva (2012) realizaram um levantamento sobre a evolução do processo estratégico e afirmam que, a partir dos estudos acima, originou-se uma série de outros trabalhos que agregaram fatores importantes a serem considerados durante o planejamento da estratégia. Desse modo, a atividade de desdobrar a visão da

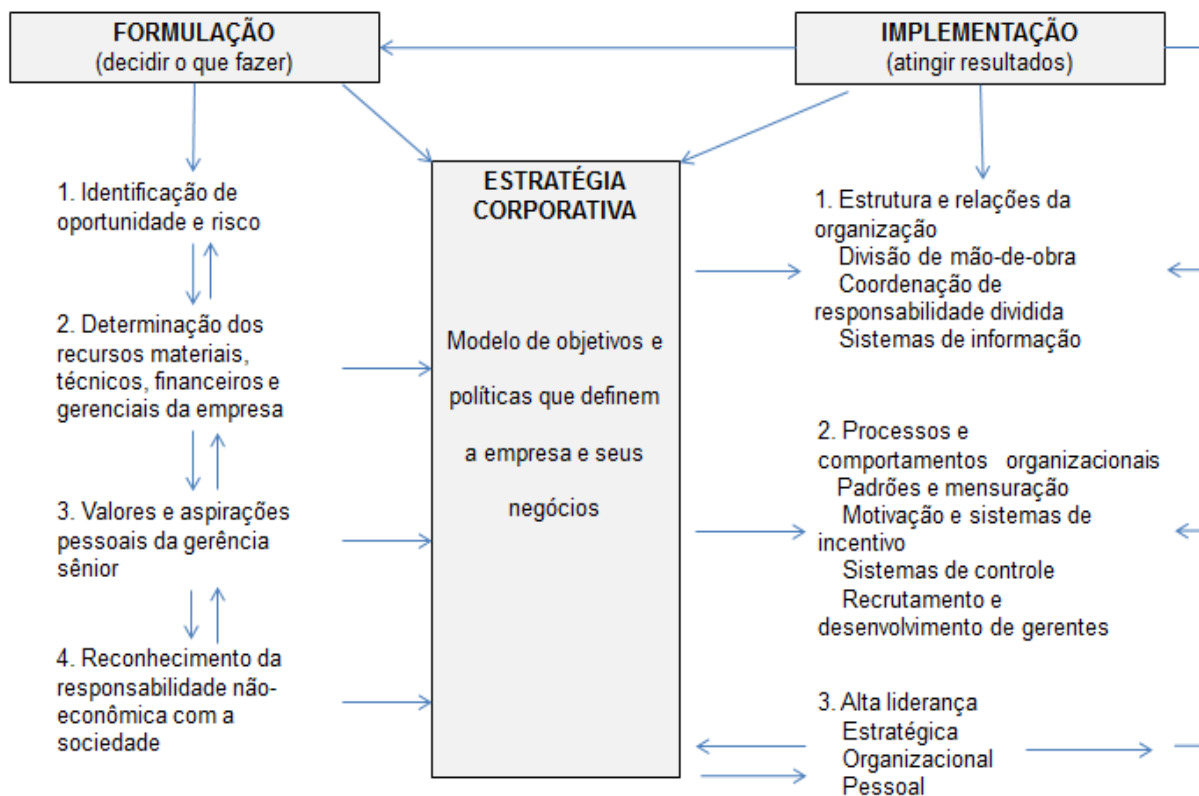
empresa em um planejamento com ações, passou a se tornar um processo cada vez mais completo e complexo. Os mesmos autores complementam que, ainda na década de 1960, vários estudos focaram a firma como o centro da gestão estratégica. Já na década seguinte, os estudos se voltaram para o relacionamento entre o ambiente e a organização. No final da década de 1980, a esses estudos foram agregados o escopo de mercado e a *performance* estratégica da firma. Durante toda a década de 1990, as atenções se voltaram a estudos sobre a capacidade e as competências das organizações, e a como esses fatores impactavam o processo estratégico. As mais recentes pesquisas sobre o tema estratégia têm se voltado a estudos sobre pessoas, considerando um âmbito mais político e social.

Nesse sentido, destacam-se algumas considerações sobre o processo estratégico como, por exemplo, o ponto de vista de Palácios (2015, p. 11), que afirma que “[...] o processo estratégico define o modo como as estratégias de uma organização são elaboradas e implementadas”. Bulgacov et al. (2007) e Wosniak e Rezende (2012) complementam que tal processo procura entender como as decisões e ações em relação à execução da estratégia são definidas, o que inclui a importância de alinhamento e reação a interferências externas.

Nesse contexto é válido expor a posição de Van de Ven (1992 apud PETTIGREW, 1992) sobre a definição de processo. O autor cita que o termo é comumente tratado na literatura sob três diferentes óticas: i) como uma lógica para explicar a relação causal entre as variáveis dependentes e independentes; ii) como uma categoria de conceitos que se referem às ações de indivíduos ou organizações e iii) como uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo. Pettigrew (1992) ainda destaca que somente a última dessas visões sobre processos é que permite o desenvolvimento de um contexto histórico sobre os acontecimentos ao longo do tempo, e por isso é a que mais se aproxima dos processos estratégicos.

Nessa linha de pensamento, Mintzberg et al. (2006) propõem que o processo estratégico seja visto como uma estratégia corporativa, que é formada por duas fases inter-relacionadas: a formulação e a implementação da estratégia, que se desdobram em uma série de ações e planos ao longo do tempo. A Figura 2 ilustra essas fases e explicita os detalhes das ações propostas pelo autor.

Figura 2: Representação do processo estratégico segundo Mintzberg

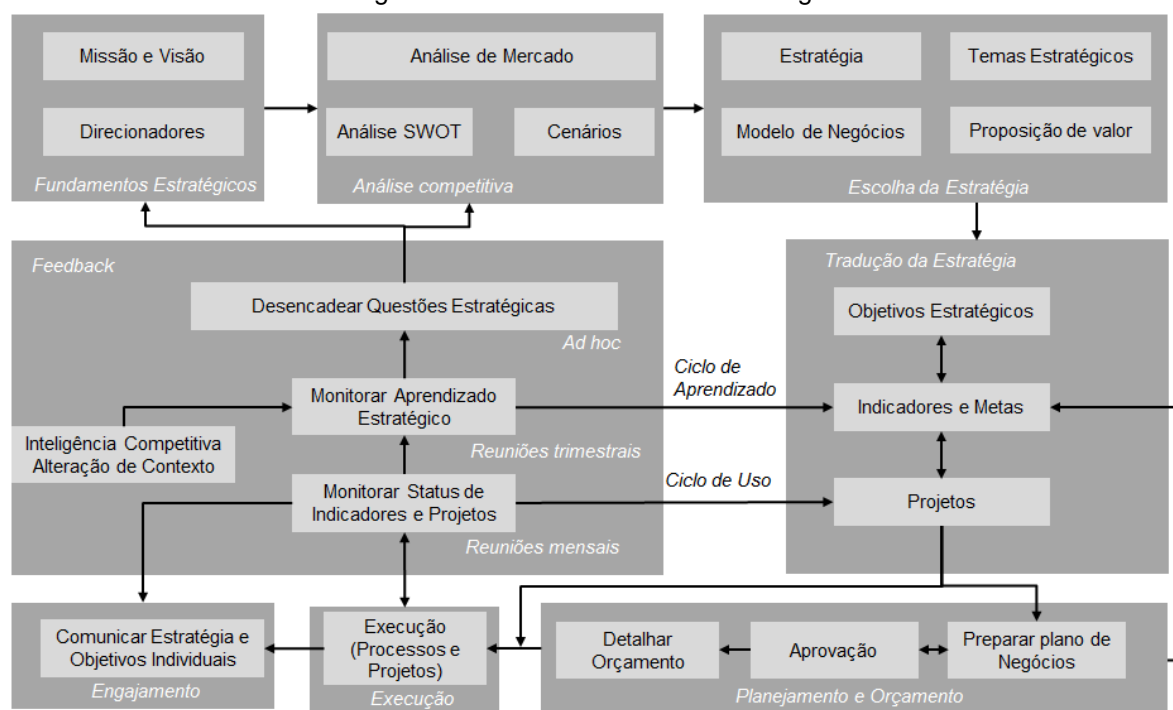


Fonte: Mintzberg et al. (2006).

Wosniak e Rezende (2012), que chamam esse processo de “o processo de administração estratégica”, sugerem que ele é mais bem analisado se desmembrado em seis fases macro: formulação da estratégia, formalização das estratégias, análise estratégica do ambiente, diretrizes organizacionais, implementação da estratégia e controles estratégicos.

Na mesma linha de fracionar o processo, Coutinho e Kallás (2005) propõem um modelo de processo estratégico genérico, que é estratificado, dando uma ideia mais clara dos passos a serem seguidos para o desenvolvimento de um processo estratégico mais eficaz. A Figura 3 traz as atividades que compõem tal processo.

Figura 3: Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Kallás e Countinho (2005).

Percebe-se que os autores supracitados buscam propor um modelo que possa ser facilmente adaptado à realidade de várias organizações. No entanto, os mesmos autores lembram que existem diversos modelos na literatura, e que apesar das aparentes diferenças que existem entre eles, a maioria possui como essência as fases de formulação de direcionadores estratégicos, a tradução da estratégia, o desdobramento, o planejamento econômico-financeiro e a execução e o controle.

É importante destacar que apesar de os autores referenciados citarem o desdobramento da estratégia como uma fase do processo, este não aparece como uma das fases na Figura 3, que foi proposta pelos mesmos pesquisadores. Coutinho e Kallás (2005) explicam que o desdobramento não é apenas uma fase do processo estratégico, pois ele permeia praticamente todas as fases do processo, e que dependendo da estrutura e/ou cultura da organização, o desdobramento pode se fazer presente já nas fases de tradução e execução.

Saunders, Mann e Smith (2007) discordam da afirmação acima e defendem que assim como proposto pelo *Baldrige Criteria for Performance Excellence* (CPE), o desdobramento da estratégia está inserido na fase de planejamento da estratégia, o qual se divide em desenvolvimento e desdobramento da estratégia em si. Assim, verifica-se, como mencionado anteriormente, que não há um consenso, entre os

pesquisadores, sobre o posicionamento do desdobramento dentro do processo de gestão da estratégia. Desse modo, apresenta-se a seguir, alguns estudos específicos sobre o desdobramento, explorando mais profundamente seu papel no processo.

2.2 O PROCESSO DE DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Assim como não se tem um consenso sobre como o desdobramento está posicionado dentro do processo estratégico, também não existe um consenso claro ou uma definição específica sobre o desdobramento da estratégia na literatura. Alguns autores utilizam expressões como “alinhamento estratégico” e “implementação da estratégia” para se referir ao desdobramento, causando muitos desentendimentos sobre o seu real papel no processo. Essa falta de consenso pode ser atribuída às discordantes representações do desdobramento dentro do processo estratégico, pois, como mencionado no capítulo anterior, o desdobramento pode estar presente em diferentes fases do projeto, podendo permear tanto a fase de tradução da estratégia quanto a de implementação, ou até mesmo estar presente em ambas as fases. Campos (1996) define, de maneira sucinta, que o processo de desdobramento de uma diretriz³ é tão somente a subdivisão desta em diversas outras diretrizes sob a responsabilidade de diferentes pessoas, e que essas diretrizes estão, de alguma maneira, relacionadas com a diretriz original através de um relacionamento de meio e fim. O autor ainda argumenta que se o desdobramento ocorrer de maneira a manter fielmente a relação de meio e fim entre as diretrizes “filhas” e a diretriz original, será possível cumprir o objetivo principal que está contido na diretriz original.

No entanto, autores como Coutinho e Kallás (2005), Pejisa e Eng (2011) e Prieto (2011) discordam da simplicidade desse conceito, e concordam com o fato de que o desdobramento é um processo complexo que serve como ligação entre os processos de tradução e execução. Dessa forma, o termo alinhamento pode estar relacionado à função de alinhar a execução ao plano, garantindo que as ações efetuadas estejam diretamente ligadas às intenções estratégicas, formando uma relação de causa-e-efeito com os objetivos traçados. (COUTINHO; KALLÁS, 2005).

³ Segundo Campos (1996), uma diretriz é o resultado de um plano + uma meta. Dessa maneira, o resultado final de um planejamento estratégico é uma série de diretrizes de longo, médio e curto prazo.

Pejsa e Eng (2011) corroboram esse posicionamento, explicitando que o processo de desdobramento garante um elo entre o planejamento e a execução. Os autores afirmam que apesar de as empresas que utilizam o processo de gestão estratégica saberem como planejar a estratégia e como executar as ações, a maioria não possui uma conexão entre esses dois processos.

Prieto (2011) explica que o processo de implementação da estratégia requer um alinhamento entre estruturas, recursos tangíveis e intangíveis, sistema de informação e métricas com o que foi planejado. O autor ainda complementa que o processo de alinhamento pode ser visto como uma série de atividades estruturadas que visam a implementação da estratégia. Gianotti (2000), no entanto, explica que o desdobramento envolve análises sobre metas, projetos, estrutura organizacional, alocação de recursos e elaboração de ações táticas.

Já Coutinho e Kallás (2005) definem o desdobramento da estratégia como o processo que visa a definir objetivos, indicadores, metas e iniciativas que traduzam a estratégia traçada pela organização. Contudo, os mesmos autores alertam que o desdobramento é, na verdade, mais do que isso, configurando-se como um processo cuja essência é explicar como as contribuições, de cada departamento/ indivíduo, podem ajudar a alcançar os objetivos estratégicos.

Para Gianotti (2000), o processo de desdobramento refere-se à parte operacional do planejamento estratégico, sendo que o propósito é o detalhamento do plano elaborado através de discussões abertas sobre os objetivos, as metas definidas, assim como as ações necessárias para seu atingimento.

Por fim, Saunders, Mann e Smith (2007) sintetizam o processo de desdobramento como a tradução da estratégia em ações integradas e relacionadas que permitirão à empresa alcançar um gerenciamento sustentável.

A importância desse processo no contexto estratégico é destacada por Coutinho e Kallás (2005) que afirmam que:

[...] o processo de desdobramento deverá ser entendido de forma mais ampla do que um simples exercício de contextualização de objetivos e indicadores corporativos para uma realidade específica. (COUTINHO; KALLÁS, 2005, p. 16).

Oakland (2011) complementa que um desdobramento eficaz garante que os resultados almejados possam ser atingidos e, principalmente, sustentados. No entanto, para que isso aconteça, as operações e as atividades de negócio devem

estrar solidamente ancoradas sobre um processo sistemático e continuamente revisto e melhorado.

Oakland (2011) ainda sugere que deve ser elaborado um planejamento operacional do desdobramento, e que esse plano deverá:

- a) Ter um time de implementação que forneça o entendimento da estratégia;
- b) Identificar os FCS de maneira a permitir a definição dos KPIs⁴;
- c) Suportar as mudanças;
- d) Identificar os processos *core*;
- e) Fornecer clareza sobre a priorização de iniciativas;
- f) Prover uma sistemática para desdobrar a estratégia;
- g) Fornecer um mecanismo de monitoração da aderência de implementação de projetos e ações;
- h) Promover o aprendizado organizacional.

O Quadro 4 apresenta uma síntese dos conceitos acima explicitados, indicando as fontes pesquisadas.

Quadro 4: Apresentação dos conceitos de desdobramento por fonte pesquisada

(Continua)

Autores	Conceito de desdobramento
Campos (1996)	É a divisão de uma diretriz em diversas outras diretrizes sob a responsabilidade de diferentes pessoas. Todas as diretrizes devem possuir uma relação de meio e fim com a diretriz original
Gianotti (2000)	É o processo de análise de metas, projetos estrutura organizacional, alocação de recursos e de elaboração de ações táticas para implementação do plano. É a fase operacional do processo de gestão da estratégia
Saunders, Mann e Smith (2007)	É o processo que traduz a estratégia da empresa em ações integradas e relacionadas, que permitem o alcance de uma gestão sustentável
Coutinho Kallás (2005)	É o processo que define objetivos, indicadores, metas e iniciativas de maneira a traduzir a estratégia traçada pela organização de modo que todos entendam como podem contribuir para uma execução de sucesso

(Conclusão)

Autores	Conceito de desdobramento
Pejsa e Eng (2011)	O processo de desdobramento é o elo entre o planejamento e a execução da estratégia

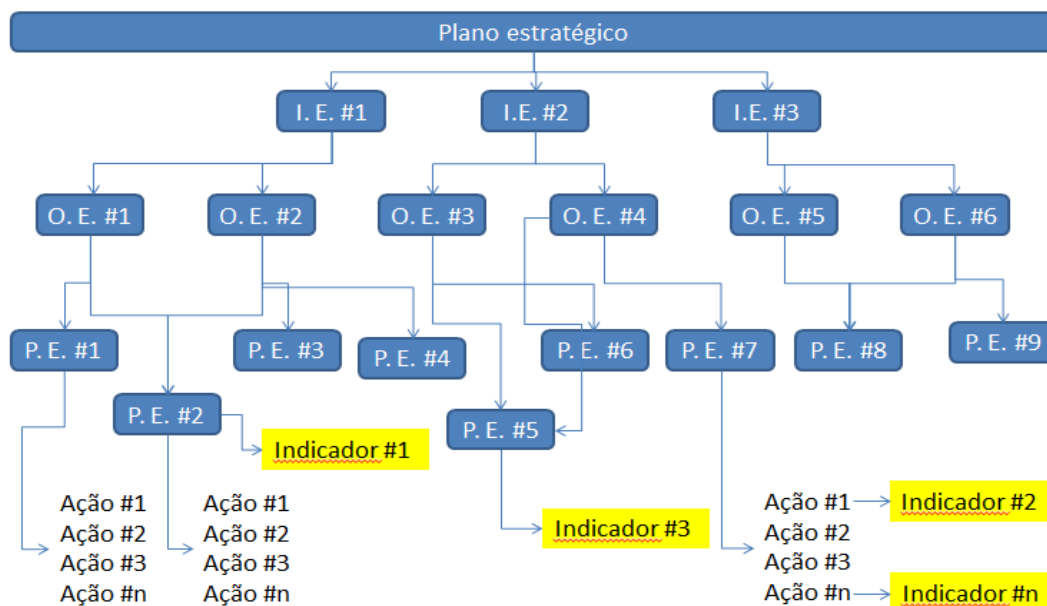
⁴ KPIs: Do inglês *Key Process Indicators*, são os indicadores-chave do processo. (KAPLAN; NORTON, 2001).

Prieto (2011)	O desdobramento é um processo de alinhamento entre as necessidades geradas em um planejamento e as estruturas disponíveis para a execução. Pode ser visto como uma série de atividades estruturadas que visam a implantação da estratégia
Oakland (2011)	É o processo que garante que os resultados almejados sejam alcançados através de operações e atividades ancoradas sobre um processo sistemático e continuamente revisto e melhorado

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa maneira, pode-se verificar que apesar de os autores apresentarem diferentes conceituações sobre o processo de desdobramento, todos convergem à ideia de que o desdobramento é a conexão entre o planejamento e a execução. Pode-se concluir, ainda, que não é possível executar uma estratégia, por mais bem elaborada e planejada que seja, sem primeiramente analisá-la e traduzi-la em atividades, de maneira que os responsáveis pela sua implementação entendam claramente o seu propósito. Os autores acima mencionados destacam dois tipos de desdobramentos. A Figura 4 apresenta um modelo genérico de desdobramento vertical, conforme apresentado anteriormente por Saunders, Mann e Smith (2007).

Figura 4: Desdobramento das intenções estratégicas em ações



I.E = Intenção Estratégica O.E= Objetivo Estratégico P.E= Projeto estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo acima demonstra, no entanto, um desdobramento puramente vertical, o que permite, como será explicado à frente, que existam ações e/ou indicadores conflitantes, pelos quais uma otimização local pode prejudicar a organização como

um todo. Para III, Cox e Schleier (2013), um dos maiores erros cometidos pelos profissionais das organizações é tratar de alcançar o ótimo local quando não se está analisando uma restrição.

Para Campos (1996), uma forma de contornar tais conflitos de indicadores é a realização do alinhamento horizontal dos planos e ações. Andrade et al. (2006) ainda destacam a importância de olhar o sistema completo, mencionando que a visão mecanicista, que leva a desmembrar o todo para analisar as partes individualmente, pode trazer falsas interpretações por não permitir que sejam visualizadas as correlações entre as variáveis existentes.

Para avançar na pesquisa em direção aos fatores críticos do processo de desdobramento, é necessário, primeiramente, entender o que são os fatores críticos. Desse modo, a seção seguinte apresenta uma conceituação sobre o assunto.

2.2.1 Fatores Críticos

Apesar de amplamente difundidos e aplicados na academia e nas organizações, são raras as citações sobre a origem das expressões FC's e FCI's com o devido referenciamento. No entanto, o termo "fator crítico de sucesso" foi encontrado em alguns trabalhos de John F. Rockart.

Segundo Rockart (1979), o termo fatores críticos de sucesso foi cunhado pelos pesquisadores do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) entre os anos de 1977 e 1979. O termo refere-se a um método desenvolvido pelos pesquisadores do referido instituto para selecionar as informações estritamente necessárias para os CEO's (*Chief Executive Officer*) das empresas, que despendiam muito tempo analisando informações desnecessárias. No entanto, o mesmo autor destaca que esse método foi desenvolvido com base no conceito de fatores de sucesso, mencionado pela primeira vez, na literatura, por D. Ronald Daniel, em 1961. Daniel (1961) explica que a maioria das empresas possui apenas entre 3 e 6 fatores de sucesso, e que estes são os pontos-chave que devem ser extremamente bem desenvolvidos para garantir o sucesso da organização.

No entanto, ao contrário dos FCS's, não foi encontrada, nas bases de dados, a origem da expressão "fator crítico de insucesso" (FCI). Apesar de a expressão ser amplamente citada em trabalhos acadêmicos, geralmente é utilizada para indicar os

fatores críticos de insucesso de determinado setor ou área de atuação a que a pesquisa se refere, sem nenhuma menção à origem ou à conceituação. Por isso, este trabalho utiliza o único conceito encontrado e declarado pelo autor Corcini Neto (2010, p. 25): “[...] fatores que devem ser evitados que ocorram, pois isto comprometeria o processo de implantação”.

Na seção seguinte, são apresentadas algumas pesquisas sobre a temática estratégia que se defrontam com fatores considerados por seus autores como críticos ao processo de desdobramento, mesmo que a descoberta de tais fatores não seja o foco dessas pesquisas.

2.2.2 Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso no Processo de Desdobramento

A ideia de que para promover a implementação é necessário ter uma estratégia claramente definida está fortemente presente na literatura, acrescida de argumentos sobre os fatores e os processos que favorecem ou não a implementação. (PRIETO, 2011).

Hrebiniak e Joice (2001, apud PRIETO, 2011), Saunders, Mann e Smith (2009) e Asan e Tanyas (2007) alertam para o risco do fracasso da estratégia caso os processos de formulação e implementação sejam tratados de maneira independente, sem considerar a relação que existe entre eles dentro do processo de gestão estratégica.

Para autores como Gianotti (2000), Wooldridge e Floyd (1990), Coutinho e Kallás (2005), a participação da média gerência no processo de formulação da estratégia é essencial para que o desdobramento possa ser realizado com sucesso. Gianotti (2000) reforça a questão dos recursos intelectuais apontando que um dos pontos iniciais para o desdobramento é a revisão da estrutura organizacional e a alocação de recursos.

Gianotti (2000) ainda cita que existem pesquisas que comprovam que as pessoas tem uma tendência muito maior em se comprometer na implantação de estudos quando participam deles. Wooldridge e Floyd (1990) concordam com essa perspectiva, afirmando que a participação da média gerência no processo de formulação permite que esta tenha um melhor entendimento dos objetivos estratégicos e seja menos resistente à implementação. Os mesmos autores

complementam que a participação da média gerência logo no início do processo pode melhorar e muito a *performance*, pois as intenções estratégicas oriundas do plano serão muito mais consistentes e reais, bem como mais factíveis e dimensionadas de acordo com a capacidade da organização de implementá-las. Lacerda (2009) e Saunders, Mann e Smith (2009) corroboram os autores supracitados quando expõem a importância do comprometimento dos gestores para com a implementação da estratégia. Entretanto, Gianotti (2000) pontua que essa não é a realidade da maioria das organizações estudadas, já que a formulação da estratégia fica, muitas vezes, restrita ao alto escalão da empresa.

Outro ponto enfatizado por autores como Coutinho e Kallás (2005), Saunders, Mann e Smith (2009) e Campos (1996) é o alinhamento entre as diferentes ações oriundas do plano estratégico. Esses autores afirmam que, em muitos casos, as empresas não conseguem alcançar os resultados desejados pois as ações executadas em função do plano, apesar de estarem alinhadas aos objetivos estratégicos, estão desalinhadas entre si, de modo que a ação implementada no departamento “A” anula ou interfere no resultado da ação do departamento “B”. Por isso, é importante a análise do alinhamento até o último nível de desdobramento.

Em uma pesquisa realizada em uma instituição de ensino superior, Gianotti (2000) identificou diversos fatores que podem influenciar o processo de desdobramento. A autora classificou esses fatores em categorias, com base no contexto em que foram captados, e afirma que a comunicação, a vinculação dos objetivos a metas e os recursos e o acompanhamento do desempenho são, nesta ordem, os 3 principais fatores de sucesso ou insucesso de um desdobramento.

Autores como Asan e Tanyas (2007), Coutinho e Kallás (2005), Campos (1996), Saunders, Mann e Smith (2009) e Kronmeyer Filho (2006) concordam que a comunicação seja, talvez, o ponto central do desdobramento da estratégia. Como mencionado no capítulo anterior, para Coutinho e Kallás (2005), o processo de desdobramento deve deixar claro a todos os colaboradores como eles podem contribuir para o sucesso da organização, e tal entendimento está correlacionado ao processo de comunicação. Em seu estudo, Lacerda (2009) identificou a falta de clareza como uma das dificuldades da implementação. Pode-se entender, nesse contexto, que a comunicação é o processo responsável por tornar as informações claras e por demonstrar como cada indivíduo da organização pode e/ou deve colaborar para o sucesso do negócio.

Kronmeyer Filho (2006) ainda cita como FCI's o tempo de implementação maior do que o planejado, a falta de suporte em todos os níveis gerenciais, a resistência nos níveis subordinados, o contexto de competências técnicas deficientes, a falta de planejamento para o processo de desdobramento, a competição por recursos e a falta de priorização nas atividades. Em sua pesquisa, Galas e Forte (2005) chegaram a resultados parecidos, encontrando como principais fatores de influência a competência técnica da equipe responsável pela implantação, o apoio dos níveis gerenciais e a elaboração das estratégias e indicadores. Asan e Tanyas (2007) complementam que a burocracia, a tendência dos gerentes de delegar a tarefa de implementar os planos sem o devido treinamento e as dificuldades da organização e das pessoas de se adaptarem, também são fatores que influenciam negativamente o processo de desdobramento.

Saunders, Mann e Smith (2009) enfatizam que o processo de mudança, assim como a resistência à mudança, pode ser amenizado através do processo de aprendizado estratégico. O autor ainda destaca como barreiras a serem ultrapassadas a criação de uma infraestrutura que suporte o desdobramento, o entendimento dos direcionadores estratégicos e a identificação das opções de desdobramento. Saunders, Mann e Smith (2009) explicam que “opções de desdobramento” é a fase final desse processo, configurando-se como o momento em que se deve escolher os projetos que irão alavancar o resultado esperado, bem como elencar os indicadores pelos quais os projetos serão monitorados. Para os autores em questão, essa fase é uma importante ferramenta para o gerenciamento de riscos, uma vez que possibilita uma análise de *trade-off* dos projetos. O Quadro 5 apresenta uma síntese dos FCS's e dos FCI's encontrados na literatura.

Quadro 5: Síntese dos FCS's e FCI's por fonte pesquisada

Fatores Críticos	FCS	FCI	Fonte pesquisada
Processos de formulação e implementação tratados de forma independente	X		Hrebiniak e Joice (2001, apud PRIETO, 2011); Saunders, Mann e Smith (2009); Asan e Tanyas (2007)
Participação da média gerência no processo de formulação da estratégia	X		Gianotti (2000); Wooldridge e Floyd (1990); Coutinho e Kallás (2005)

Revisão da estrutura organizacional e Balanceamento dos recursos	X		Gianotti (2000)
Comprometimento dos gestores com a implementação	X		Lacerda (2009); Saunders, Mann e Smith (2009)
Estratégia elaborada e formulada com a participação exclusiva da alta direção		X	Gianotti (2000)
Alinhamento horizontal entre as diferentes ações oriundas do planejamento estratégico	X		Coutinho e Kallás (2005); Saunders, Mann e Smith (2009); Campos (1996)
Vinculação dos objetivos às metas e recursos e ao acompanhamento do desempenho (FCS's ou FCI's, dependendo da perspectiva de análise)	X	X	Gianotti (2000)
Comunicação clara e objetiva	X		Gianotti (2000); Asan e Tanyas (2007); Coutinho e Kallás (2005); Saunders, Mann e Smith (2009); Kronmeyer (2006); Lacerda (2009)
Tempo de implementação maior do que o planejado		X	Kronmeyer (2006)
Falta de suporte em todos os níveis gerenciais		X	Kronmeyer (2006); Galas e Fortes (2005); Saunders, Mann e Smith (2009)
Resistências a mudanças nos níveis subordinados		X	Kronmeyer (2006)
Deficiência nas competências técnicas		X	Kronmeyer (2006); Galas e Fortes (2005)
Falta de planejamento para desdobrar		X	Kronmeyer (2006)
Falta de priorização na execução das atividades		X	Kronmeyer (2006)
Burocracia		X	Asan e Tanyas (2007)
Delegar tarefas sem treinar		X	Asan e Tanyas (2007)
Dificuldades das pessoas de se adaptar a novas situações		X	Asan e Tanyas (2007)
Processo de aprendizado estratégico	X		Saunders, Mann e Smith (2009)
Eficiência nas definições de <i>trade-offs</i>	X		Saunders, Mann e Smith (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2.3 Ferramentas de Desdobramento

Dentre as várias ferramentas ou métodos utilizados para desdobrar a estratégia, pode-se destacar o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Gerenciamento por diretrizes (GPD), pois estes deixam explícita a intenção de auxiliar na formulação e implementação da estratégia. (GIMENES; ROCHA; GIMENES, 2003). Para Gimenes, Rocha e Gimenes (2003), essas duas ferramentas se complementam na forma de um sistema de gestão da estratégia, podendo ser utilizadas conjuntamente, pois, enquanto o BSC traz eficazes formas de definir as metas, monitorar os indicadores e comunicar a estratégia da empresa em todos os níveis organizacionais, o GPD pode tornar o trabalho de desdobrar as metas mais assertivo, pois permite criar uma cadeia de eventos inter-relacionados até o último nível de desdobramento, possibilitando alinhar as ações aos objetivos estratégicos. Por esse motivo, encontram-se algumas publicações, como as de Redi (2003), Gimenes, Rocha e Gimenes (2003) e Asan e Tanyas (2007), que

sugerem a utilização conjunta dessas ferramentas para a formação de um sistema de gestão da estratégia que contemple não somente o desdobramento, mas também o processo de formulação, implementação e monitoramento da estratégia. Apesar disso, cada um dos trabalhos possui um foco diferente na aplicação de seus métodos. Enquanto Reidi (2003) sugere a utilização dessas ferramentas para formular um modelo com foco na implementação da estratégia, Gimenes, Rocha e Gimenes (2003) utilizam as mesmas ferramentas com uma abordagem voltada ao planejamento da estratégia. Já Asan e Tanyas (2007) não apresentam um modelo, mas indicam a utilização das duas ferramentas em momentos distintos do processo, aplicando o BSC para a formulação e o *Hoshin Kanri* para o desdobramento e então, sim, a combinação dos dois sistemas para a avaliação dos resultados. Assim, faz-se, a seguir, um apanhado geral sobre os conceitos de cada uma dessas ferramentas com o intuito de identificar como cada um dos modelos pode contribuir para o processo de desdobramento.

O BSC surgiu em 1992 com a publicação do artigo *The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance* por Robert Kaplan e David Norton, tendo como principal objetivo a avaliação do desempenho organizacional e dos indicadores financeiros. (GIMENES; ROCHA; GIMENES, 2003). No entanto, os próprios autores do artigo se convenceram de que as organizações precisavam de muito mais do que um sistema de monitoramento. Dessa maneira, a ferramenta foi aprimorada até se tornar um eficaz sistema de gestão do processo estratégico. (KAPLAN; NORTON, 2001).

Para Kronmeyer Filho (2006), entretanto, o método é limitado no que se refere à relação causal das variáveis, e apesar de ser considerado uma ferramenta que utiliza a relação de causa-e-efeito, faz uso, de fato, de uma relação probabilística. O mesmo autor aponta que o BSC não permite analisar os efeitos das relações temporais das variáveis, já que as ações oriundas do plano têm, normalmente, tempos distintos de execução. Outra limitação apontada por Richmond (apud KRONMEYER FILHO, 2006) é a falta de testes de hipóteses, o que determina que não sejam permitidas experimentações das decisões tomadas, de modo que a organização é orientada por uma única estratégia. Asan e Tanyas (2007) complementam que o BSC, apesar de ter como um de seus propósitos a comunicação da estratégia a todos os níveis hierárquicos da organização, possui deficiências nesse contexto, principalmente quando é preciso comunicar às pessoas como suas atividades estão conectadas ao resultado esperado pela companhia. Nesse sentido, tal lacuna pode ser preenchida pelo GPD.

Assim, com a finalidade de corrigir essa falha de comunicação, surgiu, na década de 1960, no Japão, o GPD, com o nome de *Hoshin Kanri*, através do aprimoramento do ciclo PDCA. Hoje, o método é considerado um dos pilares do *Total Quality Management* (TQM). (AYALA, 2010; TENNANT; ROBERTS, 2001). O principal objetivo era aumentar a participação e cooperação dos funcionários no processo de desdobramento da estratégia, motivando, assim, um maior comprometimento com a execução. O princípio básico do método é que todos saibam como e o quanto suas atividades interferem no atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. (ASAN; TANYAS, 2007).

Para Asan e Tanyas (2007), apesar dos benefícios oriundos com a utilização do GPD pela empresa, como a melhora do processo de alinhamento horizontal e vertical, o método, ao contrário do BSC, não apresenta uma sistemática para a definição dos poucos indicadores-chave do processo. Além disso, tal definição não é orientada ao resultado, e sim aos meios para alcançar os resultados desejados. Além disso, o GPD, assim como o BSC, também não permite a simulação de cenários para experimentação do efeito de diferentes decisões, de modo que as relações causais não são analisadas de maneira dinâmica.

Dessa maneira, começam a aparecer na literatura pesquisas como as de Kronmeyer Filho (2006), Ribeiro (2006), Medeiros Júnior, Souza Neto e Añez (2007) e Menezes (2008), que utilizam o pensamento sistêmico para planejar, desdobrar e/ou executar a estratégia de organizações. Esses autores defendem a possibilidade de enxergar as relações causais entre as variáveis existentes no sistema de maneira dinâmica, proporcionando a possibilidade de modelar cenários, exercitando diversas alterações no ambiente interno e externo, permitindo, assim, que a organização elabore previamente planos de contenção para diferentes situações.

Nessa perspectiva cabe, neste momento, apresentar o método do pensamento sistêmico (PS) e alguns dos trabalhos que utilizaram o PS visando ao fortalecimento do processo estratégico.

2.3 O PENSAMENTO SISTÊMICO

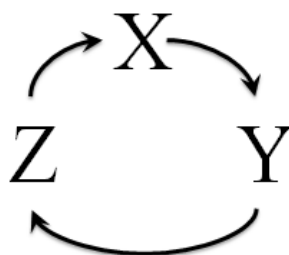
O Pensamento sistêmico surgiu da necessidade de interpretar e explicar fenômenos complexos de forma mais eficaz do que o proposto pelo pensamento

mecanicista, que utiliza o método analítico para a compreensão dos fatos. (ANDRADE et al., 2006; CORCINI NETO, 2010). Segundo Andrade et al. (2006, p. 41), “[...] o pensamento mecanicista esta restrito a situações em que há: i) razoável grau de estruturação dos problemas, ii) razoável estabilidade do ambiente, iii) baixo grau de complexidade dinâmica e iv) baixo grau de influência das percepções de diferentes atores a partir de diferentes interesses”.

Assim, o Pensamento Sistêmico torna-se necessário, pois vem a ser uma forma de entender as características essenciais de um todo integrado e dinâmico, características estas que não estão nas partes, mas nos relacionamentos dinâmicos entre elas. Observam-se repetidamente os mesmos padrões – configurações de relacionamentos – em diferentes sistemas. Há uma mudança de foco para uma perspectiva de que o sistema é composto para os padrões de relacionamento dentro do sistema. (ANDRADE et al., 2006).

Dessa maneira, o Pensamento Sistêmico aborda a relação causal entre as variáveis envolvidas no sistema. O grande diferencial do PS em relação ao pensamento linear é que o primeiro possibilita analisar os enlaces existentes entre as variáveis. Por exemplo, em um sistema complexo, a variável “X” influencia a variável “Y”, que por sua vez influencia a variável “Z”, que influencia a “X”. Pode-se notar que se forma um sistema fechado, no qual ocorre um *feedback* para a variável “X”. Esse comportamento pode ser mais bem visualizado na Figura 5.

Figura 5: Sistema de enlace do Pensamento Sistêmico



Fonte: Elaborado pelo autor

O pensamento Sistêmico é uma das várias abordagens sistêmicas. Foi desenvolvido por Peter Senge com o intuito de enfatizar o processo de modelagem como ferramenta para estruturar conhecimentos e alavancar a aprendizagem, sendo que os modelos construídos não têm o objetivo de fazer provisões do futuro, mas sim de entender e enxergar a realidade. (ANDRADE et al., 2006).

Senge propõe que existem cinco disciplinas a serem trabalhadas para o desenvolvimento das habilidades de aspiração, reflexão e conversação. Essas habilidades e capacidades são essenciais para transformar a maneira de perceber o mundo. (ANDRADE et al., 2006). Como pode ser verificado no 6, essas habilidades estão subdivididas em:

Quadro 6: As cinco disciplinas de Senge

	INDIVIDUAL	COLETIVO
Aspiração	Domínio pessoal	Visão compartilhada
Reflexão e conversação	Modelos mentais	Aprendizagem em grupo
Conceituação	Pensamento sistêmico	

Fonte Andrade et al. (2006).

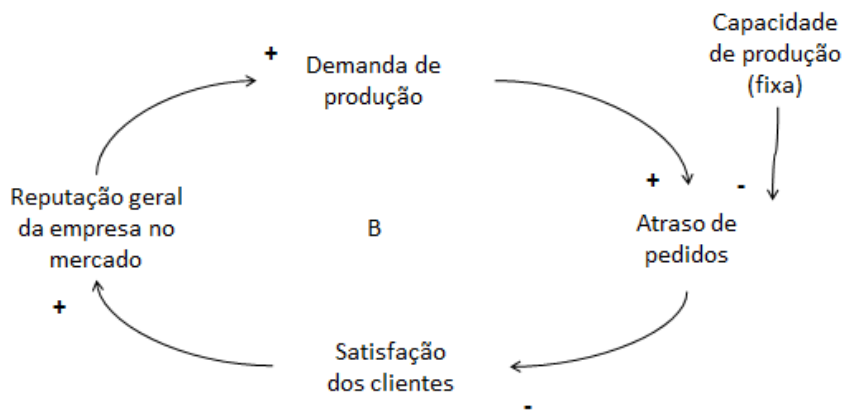
A seguir, apresenta-se brevemente cada uma das disciplinas:

- a) domínio pessoal: é o entendimento do indivíduo, de como as ações se relacionam e afetam o ambiente ao redor;
- b) modelos mentais: é uma reflexão sobre as limitações na contextualização dos ambientes, com base em crenças, valores e experiências;
- c) visão compartilhada: quando o objetivo é comum a um grupo, este pode ser alcançado pelo compartilhamento da visão do todo e de todos, bem como dos esforços coletivos;
- d) aprendizagem em grupo: na organização, o aprendizado individual não traz benefício algum, já que o Pensamento Sistêmico é mais eficaz coletivamente.
- e) Pensamento Sistêmico: é a quinta disciplina que foi cunhada por Senge, integra todas as outras. (ANDRADE et al., 2006; CORCINI NETO, 2010).

Para facilitar a interpretação e o entendimento dos problemas e de suas relações, foi desenvolvida uma linguagem simples, que utiliza símbolos, para representar as variáveis de um sistema e sua relação. A Figura 6 apresenta graficamente a simbologia adotada na linguagem sistêmica: as variáveis são descritas no gráfico, as setas são as relações de causa-e-efeito, o símbolo de “+” representa uma relação direta entre as variáveis, o sinal de “-” representa uma relação inversa

entre elas, a seta cortada por dois traços representa um *delay*⁵ entre a causa e o efeito e a letra em maiúsculo no centro representa o tipo de enlace, que pode ser do tipo “B”, que representa um enlace equilibrador, ou “R”, que indica um enlace reforçador.

Figura 6: Simbologia do pensamento sistêmico

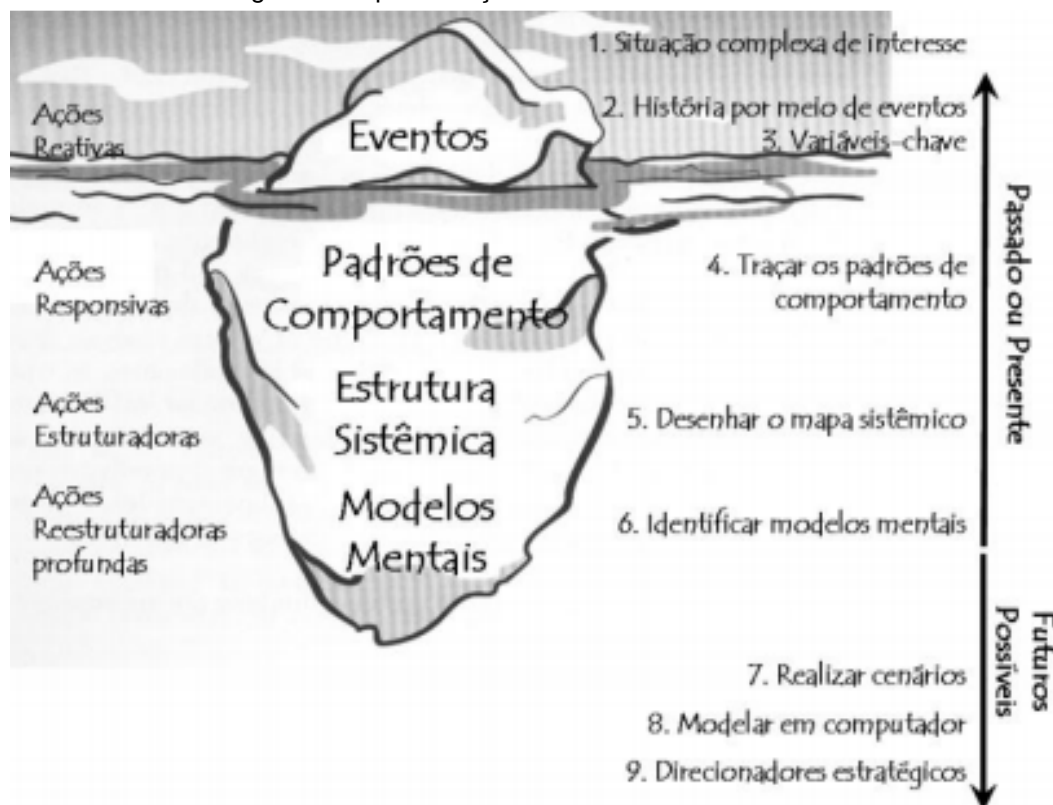


Fonte: Andrade et al. (2006).

Com o intuito de melhorar a compreensão do método sistêmico e de disseminar seu conhecimento, em 1995 Senge apresentou uma versão simplificada do método sistêmico, chamada de Narração de Histórias. O método destaca a necessidade do aprofundamento da percepção humana sobre a realidade e, para isso, é proposta uma análise dessa realidade em camadas. A Figura 7 ilustra uma representação dessas camadas, que necessitam de níveis diferenciados de percepção à medida que o entendimento da realidade é aprofundado. (ANDRADE et al., 2006).

⁵ Delay: palavra do inglês que significa um atraso entre o acontecimento e a sua consequência.

Figura 7: Representação da realidade em camadas



Fonte: Andrade et al. (2006).

Com base nesse conceito, Andrade et al. (2006) apresentam os nove passos para o desenvolvimento do método sistêmico:

- a) Definir uma situação complexa de interesse: o objetivo é identificar e definir claramente uma situação de interesse;
- b) Apresentar a história por meio de eventos: neste passo, o importante é buscar os eventos que podem, de alguma maneira, influenciar a situação que está sendo analisada. Ao final, os eventos devem mostrar uma visão ampla da situação, em forma de uma história;
- c) Identificar as variáveis-chave: Identificar as variáveis que explicam o comportamento dos eventos mais importantes, listados no passo anterior;
- d) Traçar padrões de comportamento: procura-se, em bases históricas, os padrões de comportamento das variáveis elencadas. Dessa maneira, pode-se fazer projeções e identificar tendências de comportamento de diferentes variáveis;
- e) Desenhar o mapa sistêmico: neste passo, procura-se representar, de maneira gráfica, a relação causal entre as variáveis, com base na

comparação de padrões de comportamento, hipóteses, intuições e conhecimento de especialistas;

- f) Identificar os modelos mentais: identificam-se os principais atores da realidade analisada e seus modelos mentais, de maneira que seja possível entender “o que?” são esses modelos mentais e “como?” estão influenciando a realidade. Esses modelos são colocados no mapa sistêmico como novas variáveis;
- g) Realizar cenários: o método sistêmico utiliza a metodologia de cenários para desafiar os modelos mentais a respeito do futuro, projetando caminhos alternativos para diferentes cenários e permitindo avaliar as consequências dinâmicas dos desdobramentos futuros;
- h) Modelar em computador: a modelagem permite criar e testar, em um ambiente virtual, as estratégias elaboradas nos cenários, bem como obter aprendizado sobre elas, pois é possível mexer em parâmetros e verificar quais os seus impactos de maneira dinâmica;
- i) Definir direcionadores estratégicos: significa elaborar caminhos estratégicos a serem utilizados no planejamento estratégico. Também são planejadas ações para alavancar o sistema e para gerar as mudanças necessárias no sistema para que se atinjam os objetivos traçados. (ANDRADE et al., 2006; POHLMANN; CAMARGO; RODRIGUES, 2007).

2.4 O DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO SISTÊMICO

Apesar de a utilização do pensamento sistêmico ser recente, Ansoff (1987) já apontava a necessidade de adaptar os processos estratégicos clássicos a um viés mais dinâmico. Pettigrew (1992) também já mostrava que alguns autores estavam interessados na possibilidade de trazer um aspecto mais dinâmico para a análise central da estratégia.

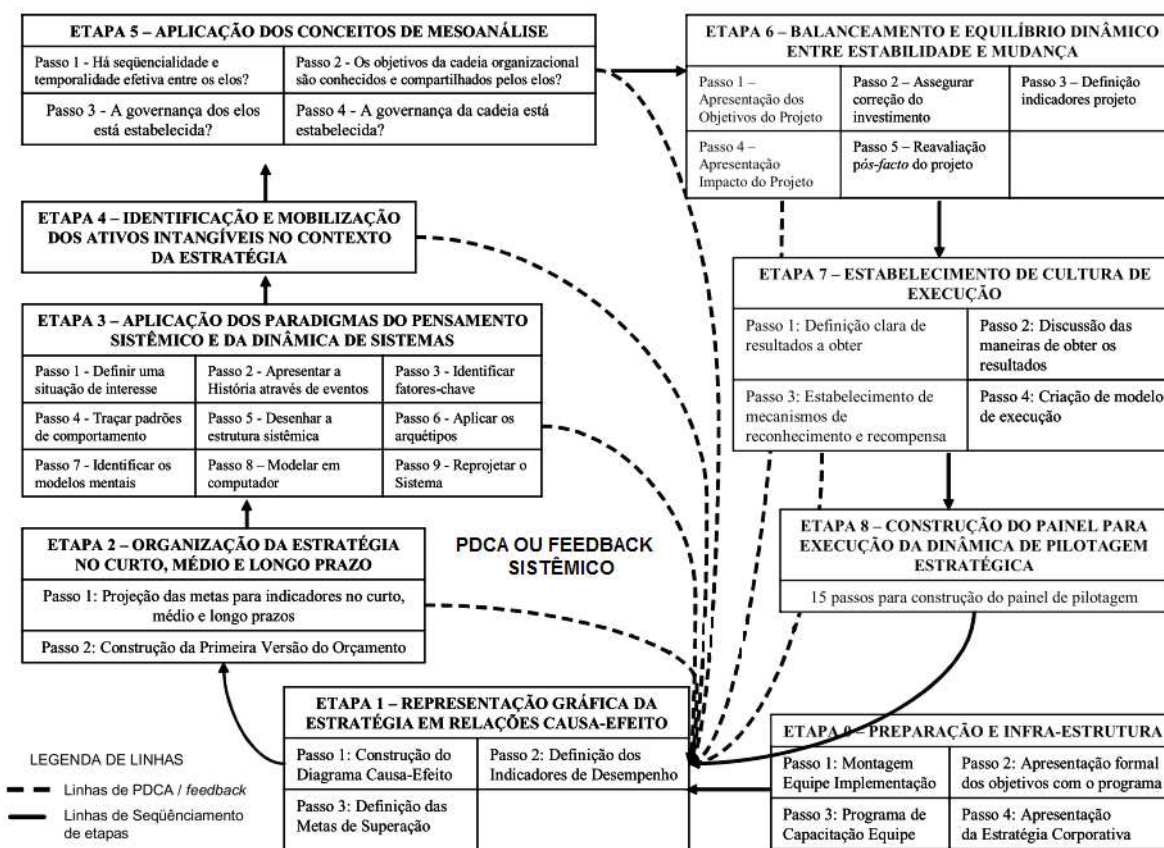
A ideia é corroborada por Kronmeyer Filho (2006), que alerta que a dinamicidade do mercado atual e o tempo despendido em levantamentos de dados detalhados e análises complexas podem fazer com que toda a estratégia fique defasada, de modo que dados previamente levantados não reflitam mais a realidade. O autor ainda afirma que a maneira de enxergar a estratégia está mudando de uma

busca por fatores críticos de sucesso para a potencialização da mudança organizacional e, portanto, os estrategistas passam a ser catalisadores da mudança ao invés de planejadores e criadores de estratégia. Kronmeyer Filho (2006) ainda entende que o melhor meio para atingir um fim é substituir o planejamento estratégico pelo pensamento sistêmico.

Na visão de Gianotti (2000) e Prieto (2011), se as decisões e ações de mudanças nas organizações não forem tomadas na mesma velocidade em que os ambientes mudam, cria-se um desequilíbrio entre as demandas dos clientes e a oferta das organizações. Nesse contexto, o pensamento sistêmico é uma das ferramentas que pode possibilitar a agilidade requerida e, assim, estabelecer o equilíbrio necessário para a sustentabilidade do negócio.

Fazendo referência a um caso empírico de desdobramento da estratégia, Coutinho e Kallás (2005, p. 37), citam que “A maior lição aprendida com os desdobramentos foi que o processo cresce consideravelmente e sua manutenção adequada torna-se cada vez mais dependente de uma ferramenta sistêmica que suporte esse processo”. Dessa forma, Kronmeyer Filho (2006) apresenta um framework para planejamento e gestão da estratégia utilizando o pensamento sistêmico para conectar e relacionar as variações do sistema com o sistema de indicadores. O autor utiliza o mapa estratégico do BSC como painel de indicadores, e o pensamento sistêmico é aplicado em várias etapas do processo de implantação do sistema para identificar as variáveis-chave de cada processo mapeado no painel de indicadores. Através da Figura 8, é possível verificar que o autor sugere 9 etapas para a implantação de seu framework, e que para cada etapa existe uma série de passos que orientam a implantação seguindo uma sequência de atividades necessárias para que o processo, após implantado, tenha a robustez suficiente para absorver as necessidades de retroalimentação e respostas rápidas.

Figura 8: Framework de gestão da estratégia sistêmico



Fonte: Kronmeyer Filho (2006).

No modelo é possível observar que, após o vencimento de cada uma das etapas, o autor sugere que a etapa 1 seja revisitada, a fim de realimentar o mapa de relações de causa-e-efeito, que dará origem ao painel de indicadores ou painel de pilotagem, como é chamado por Kronmeyer Filho (2006). Destaca-se, no trabalho de Kronmeyer Filho (2006), a importância da etapa 3, em que os participantes do planejamento estratégico são capacitados no método do pensamento sistêmico e então convidados a aplicar a metodologia para identificar as variáveis-chave, os modelos mentais e os indicadores, passando pelos 9 passos sugeridos por Andrade et al. (2006), incluindo o reprojeto do sistema que, nesse caso, seria retornar à etapa 1. No entanto, o próprio autor reconhece a complexidade do modelo proposto e sugere que ele não deve ser aplicado por empresas de pequeno porte, por empresas que não têm um software ERP (*Enterprise Resource Planning*) implantado e consolidado, e por empresas que não possuem uma infraestrutura capaz de suportar esse processo.

Como encerramento do presente capítulo, faz-se um breve apanhado do apresentado até este momento. No decorrer do capítulo 2, foi feito um resgate dos principais conceitos necessários para o desdobramento desta pesquisa, como os

FCS, definidos por Daniel (1961). Os FCS devem ser priorizados pela organização e devem ser executados com extrema destreza e cuidado para que o sucesso seja atingido. Já os FCI são definidos por Corcini Neto (2010) como fatores cuja ocorrência deve ser evitada ao máximo ao decorrer de um trabalho, pois sua presença poderia levar ao fracasso do projeto.

Esta seção da pesquisa também revisitou rapidamente o início das pesquisas sobre estratégia, por Ansoff e Chandler, na década de 1960. Tais pesquisas evoluíram de uma visão racionalista do processo de planejamento dos objetivos, com gestão estratégica centrada na organização, passando pela conexão dos planos com as atividades realizadas a fim de alcançá-los, tornando-se um processo extremamente complexo, que passou a necessitar novas ferramentas para gerir o processo. Por fim, a partir dos anos 2000, conforme exposto por Valadão e Silva (2012), chegou-se a pesquisas que mostram uma preocupação mais explícita para com os impactos políticos e sociais que as organizações sofrem e provocam.

Também foram referidas as ideias centrais de processo estratégico explicitadas por Coutinho e Kallás (2005), Mintzberg et al. (2006), Wosniak e Rezende (2012) quando esse processo já se apresenta de maneira mais estruturada e em forma de fluxo, com etapas bem definidas e claramente declaradas. Nessa visão, fica claro que o processo de desdobramento está incluído dentro do processo estratégico, mas sem o mesmo destaque apresentado nas etapas de planejamento e implementação, apesar das advertências antecipadas de Mintzberg e Waters (1985) sobre as falhas ocorridas pela desconexão entre os processos de planejamento e implementação da estratégia que não conseguiam acompanhar a dinamicidade do mercado.

Conceitos de desdobramento da estratégia sob o ponto de vista de autores como Campos (1996), Gianotti (2000), Coutinho e Kallás (2005), Saunders, Mann e Smith (2007), Pejisa e Eng (2011) e Prieto (2011) também foram apresentados no presente capítulo, assim como a falta de consenso entre esses autores sobre o real significado desse processo. Os FCS e os FCI apontados pelos mesmos autores e por outros, como Wooldridge e Floyd (1990), Hrebiniak e Joice (2001, apud PRIETO, 2011), Kronmeyer (2006), Asan e Tanyas (2009), também estão presentes nesta seção, além de algumas críticas destacadas por Gimenes, Rocha e Gimenes (2003), Kaplan e Norton (2001), Kronmeyer (2006), Asan e Tanyas (2007) sobre as metodologias do BSC e do GPD. Tais críticas visam a identificar os pontos descobertos pelos métodos citados no que se refere ao desdobramento da estratégia.

A fim de apresentar a metodologia de gestão estratégica sistêmica proposta por Kronmeyer (2006), e o trabalho de Fernandes (2003a), Scorecard dinâmico: integrando a dinâmica de sistemas com *Balanced Scorecard*, fez-se um breve apanhado sobre a metodologia do pensamento sistêmico, o que também foi importante em função da aplicação dessa ferramenta para a análise das variáveis alavancadoras do processo de desdobramento.

Dessa maneira, encerra-se o presente capítulo, e apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos adotados na construção deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar o procedimento metodológico empregado na presente pesquisa, uma visão geral teórica dos métodos de pesquisa, assim como a justificativa da metodologia escolhida para a execução do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica é a busca de informações, feita de forma sistemática, organizada, racional e obediente a regramentos e métodos definidos. (MOREIRA, 2002). De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes (2015), uma pesquisa científica deve apresentar as seguintes informações:

- a) razões para realizar a pesquisa;
- b) objetivos para realizar a pesquisa;
- c) método científico;
- d) método de pesquisa;
- e) método de trabalho;
- f) técnica de coleta e análise de dados;
- g) resultados confiáveis.

Dessa forma, os capítulos subsequentes apresentam as características necessárias para atender aos requisitos de uma pesquisa científica.

3.1.1 Razões para realizar a pesquisa

Como apresentado no item 1.3, esta pesquisa busca cobrir uma lacuna existente na temática sobre estratégia. Mais especificamente, visa a explorar os fatores que causam o descolamento entre os objetivos fixados no planejamento estratégico e os resultados obtidos após sua execução, com base nos fatos ocorridos durante o processo de desdobramento da estratégia, tratados nessa pesquisa como fatores críticos de sucesso (FCS's) e fatores críticos de insucesso (FCI's).

3.1.2 Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa tem um objetivo explanatório, uma vez que busca o entendimento dos fatores críticos do processo de desdobramento da estratégia, por meio de uma análise sistêmica do processo de desdobramento da estratégia.

3.1.3 Método científico

Para Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p. 62) “[...] a abdução é um processo de criar hipóteses explicativas para determinado fenômeno/situação”. Ainda segundo esses autores, o processo abduutivo é o mais indicado para a criação de hipóteses, pois se baseia no processo criativo, e é o único método que permite a introdução de uma nova ideia. Dessa forma, como este trabalho busca, ao seu final, a proposição de um artefato que auxilie no processo de desdobramento, pode ser classificado, quanto ao seu método científico, como abduutivo e de natureza aplicada, uma vez que busca desenvolver/aprimorar o conhecimento de um determinado problema de forma específica. (GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005).

Com relação à abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois, conforme Oliveira (2012), é nessa categoria que se enquadram as pesquisas que não empregam o uso de números e técnicas estatísticas, mas que se configuram como um estudo aprofundado de fatos que ocorrem na realidade, no caso deste trabalho, os fatores que influenciam na eficácia do desdobramento estratégico, buscando atores e informações fidedignas para explicar de maneira detalhada significados, características e relacionamento entre fenômenos estudados.

3.1.4 Método de pesquisa

De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), os métodos de pesquisa mais usuais na área de gestão são o estudo de caso e a pesquisa-ação, enquanto que a DSR (*Design Science Research*) é mais utilizada nas áreas de medicina e engenharia. Todavia, a DSR vem ganhando cada vez mais espaço em áreas como a de gestão. Ainda segundo os mesmos autores, o método de pesquisa escolhido deve atender aos seguintes requisitos:

- a) responder ao problema de pesquisa;
- b) ser reconhecido pela comunidade científica;
- c) estar alinhado ao método científico previamente escolhido;
- d) evidenciar claramente os procedimentos adotados durante a pesquisa.

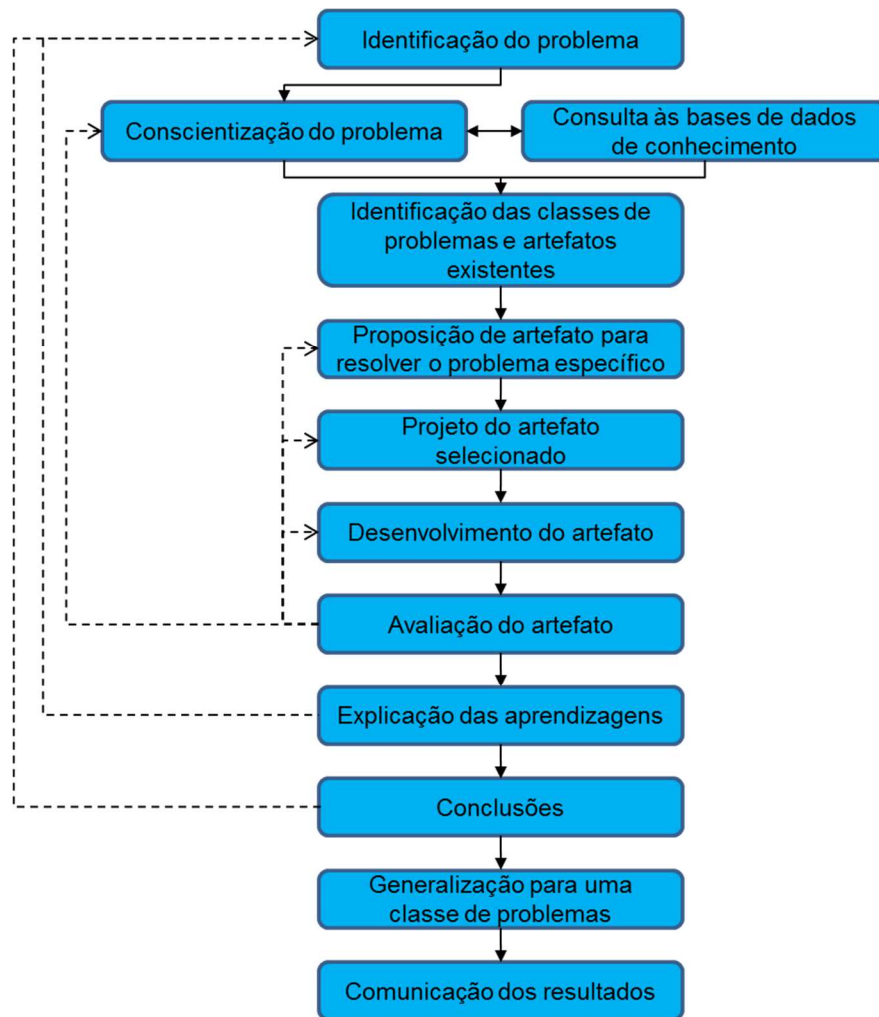
Esses elementos garantem a robustez, a imparcialidade e o rigor da pesquisa e de seus resultados. No que diz respeito à aplicabilidade da DSR, Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p. 67) evidenciam que

A Design Science é a base epistemológica quando se trata do estudo do que é artificial. A Design Science Research, por sua vez, é o método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição. Como método de pesquisa orientado para a solução de problemas, a Design Science Research busca, a partir do entendimento do problema, construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis. Ela é utilizada nas pesquisas como forma de diminuir o distanciamento entre teoria e prática.

Dessa forma, esta pesquisa utiliza a DSR como método de pesquisa para identificar e entender a relação entre os principais fatores causadores das falhas nos processos de desdobramento do plano estratégico e propor um novo artefato que sirva como base para um novo método de desdobramento da estratégia.

Seguindo a linha de pesquisa da *Design Science Research*, este estudo adota o método de trabalho de 12 passos proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) para conduzir uma pesquisa utilizando a DSR. Essas doze etapas, que são a base para conduzir uma pesquisa nos preceitos da *Design Science Research*, também complementam as informações supracitadas necessárias para a condução de uma pesquisa científica, como método de trabalho, método de coleta de dados e garantia de obtenção de resultados confiáveis.

Esses 12 passos podem ser visualizados na Figura 9 e são apresentados individualmente, a seguir, de maneira a demonstrar como esta pesquisa é conduzida por esse fluxo.

Figura 9: Método para condução do *Design Science Research*

Fonte: Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015).

3.1.4.1 Identificação do problema

A identificação do problema foi realizada por orientação, e através de reuniões informais com executivos envolvidos no processo de desdobramento de estratégias, conforme apresentado no capítulo 1. Esses profissionais apontaram as dificuldades de atingir as metas estabelecidas no planejamento estratégico. O problema também foi identificado após o início da pesquisa bibliográfica, uma vez que autores já destacados nos capítulos 1 e 2 explicitam os problemas decorrentes de um desdobramento ineficiente.

3.1.4.2 Consulta às bases de conhecimento

Para Silva e Menezes (2005), a revisão bibliográfica de uma pesquisa pode ser considerada uma das etapas mais importantes, pois é ela que fornece o embasamento teórico necessário para a estruturação do trabalho através da análise de literaturas já publicadas sobre a temática a ser estudada. Gil (2002) afirma que uma considerável parte das pesquisas exploratórias pode ser definida também como bibliográfica. O mesmo autor aponta que a principal vantagem de um estudo bibliográfico é a possibilidade de o autor ter acesso a uma quantidade de informações muito mais ampla do que se pesquisasse diretamente, e também à cobertura de fatos históricos. No entanto, Gil (2002) também alerta para os riscos de tal pesquisa, pois o pesquisador pode ser conduzido ao erro pela utilização de fontes secundárias, com dados equivocados.

Para evitar tal risco, esta pesquisa recorreu à mesma metodologia utilizada para a busca de evidências que comprovam a originalidade do trabalho. Esta foi proposta por Lacerda (2009) e já apresentada no subcapítulo 1.3, e visa a tornar o processo de construção do estudo mais robusto e a pesquisa mais rigorosa.

3.1.4.3 Conscientização do problema

Durante a fase de conscientização do problema, o pesquisador busca conhecer o problema a ser estudado, fazendo uso de diversas técnicas, como entrevistas, análise de documentos e pensamento sistêmico. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Para esses autores, o pensamento sistêmico é de grande valia, uma vez que a ferramenta fornece meios de estruturar a análise do problema de maneira a se obter a visão de um todo integrado, utilizando-se principalmente a estrutura sistêmica para avaliar as relações causais entre as variáveis.

Assim, como esta pesquisa visa a identificar os FCS's, os FCI's e a desenvolver um artefato que sugira as diretrizes para um processo de desdobramento da estratégia de maneira a mitigar os FCI's e alavancar os FCS's, relacionando os problemas reais percebidos dentro das empresas com o disposto na literatura, foram empregadas três técnicas para aprofundar o conhecimento sobre o problema de desdobramento da estratégia:

- a) revisão sistemática da literatura;
- b) pesquisa de campo;
- c) construção de uma estrutura sistêmica relacionando os fatores encontrados nos itens anteriores.

Como já mencionado anteriormente, a pesquisa bibliográfica fornece informações importantes que norteiam o desenvolvimento do trabalho. Assim, a pesquisa bibliográfica realizada no contexto deste estudo, buscou referências de trabalhos que utilizaram o pensamento sistêmico para a elaboração do planejamento e desdobramento da estratégia, assim como fatores apontados por outros pesquisadores como críticos para o processo de desdobramento.

Nesse contexto, buscou-se conhecer o ambiente no qual está inserido o desdobramento da estratégia e, dessa maneira, o processo de gestão estratégica foi estudado como um todo, a fim de compreender qual a relação entre o processo de desdobramento e os processos de planejamento e execução, conforme dissertado no capítulo 2.

A pesquisa bibliográfica foi executada, como já mencionado, utilizando o método elaborado por Lacerda (2009) e também proposto por Dresh, Lacerda e Antunes Jr. (2015). Já o estudo de campo, segunda ferramenta adotada neste trabalho para a conscientização do problema, é, conforme (GIL, 2002), amplamente utilizado nas áreas da sociologia, educação, saúde e administração. Visa, principalmente, à observação e/ou entrevista direta de grupos de indivíduos pertencentes a uma mesma comunidade de trabalho, estudos, lazer, etc., mas que não necessariamente estão próximos geograficamente.

Para Duarte (2004, p. 215),

entrevistas são fundamentais, quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

Assim, como já demonstrado no item 1.3, as referências bibliográficas não deixam muito claro qual a real razão e/ou os fatores que ocasionam o descolamento entre o planejamento estratégico e o resultado colhido ao final da execução dele, e tampouco explicam como esses fatores se relacionam. Nesta pesquisa, como trabalho de campo, optou-se pelo desenvolvimento de entrevistas semiestruturadas com profissionais de diversas áreas e de empresas de diferentes setores e mercados, para obter as percepções dos atores envolvidos no processo de desdobramento da estratégia quanto aos fatores críticos e suas origens.

Para a elaboração das entrevistas, procurou-se seguir os passos sugeridos por Duarte (2002, 2004) e Manzini (2004), que expõem que o planejamento da entrevista é um ponto crucial para a obtenção de respostas das quais possam ser extraídas, durante a análise, as informações desejadas. A fim de se obter um resultado satisfatório, foi elaborado um roteiro em forma de questionário, seguindo os seguintes passos:

- a) para garantir que as questões atingissem os objetivos desejados, estas foram elaboradas com base na pesquisa bibliográfica realizada e alinhadas às falhas no desdobramento apontadas pela literatura;
- b) as perguntas foram dispostas em uma sequência das mais fáceis às mais difíceis, de modo a facilitar a formação da linha de raciocínio do entrevistado;
- c) a adequação do roteiro foi avaliada por um orientador;
- d) foram realizadas duas rodadas de entrevistas como piloto, com o objetivo de verificar adequações necessárias nas questões;
- e) com base nas rodadas anteriores, foi realizada adequação do roteiro e adaptação da linguagem ao meio dos entrevistados, ou seja, algumas correções de vocabulário, postura e maneira de conduzir a entrevista. As perguntas que orientavam as entrevistas e a postura foram modificadas com o intuito de serem menos formais e técnicas, deixando os entrevistados mais a vontade e com mais liberdade para falar de suas experiências e criticar os processos livremente.

Desse planejamento originou-se um roteiro com 19 questões que serviu para orientar as entrevistas. As perguntas podem ser verificadas no APÊNDICE A.

Quanto à seleção dos entrevistados, o processo foi feito através de indicações de profissionais e pela rede de contatos profissionais do autor. A escolha teve como base fatores como: o conhecimento do entrevistado em relação ao assunto estudado, o grau de envolvimento desse ator com o processo de desdobramento da estratégia pela atribuição do seu cargo/função, o tempo de atuação na área e a empresa na qual trabalha ou trabalhou com o processo de desdobramento. De um total de 20 pessoas convidadas para participar do estudo, 8 aceitaram, 5 responderam que, por diferentes razões, não poderiam participar no momento, e 7 não responderam aos convites, que foram feitos através de e-mail.

Como mencionado anteriormente, o conhecimento do entrevistado no assunto estudado é de grande importância para a relevância da sua participação nesta pesquisa. A apresentação dos participantes, assim como a organização na qual desempenham (ou desempenharam) funções ligadas ao desdobramento estratégico, demonstra a relevância dos entrevistados para a pesquisa. Dessa maneira, faz-se saber que:

Dos 8 participantes desta pesquisa, 4 trabalham em uma empresa de bens de consumo, de capital fechado e de origem alemã, com 8 unidades fabris em 6 diferentes países, empregando aproximadamente 14 mil funcionários. A empresa teve, em 2015, um volume de negócios da ordem de EUR 3.25 bilhões, o que representa um crescimento de 8,19% em relação ao ano anterior. No mesmo ano, a empresa investiu mais de EUR 235 milhões, com capital próprio. A organização não possui um sistema de gestão da estratégia em nível global, ficando a cargo de cada subsidiária desenvolver seu sistema de gestão. A sucursal brasileira, onde atuam os entrevistados, utiliza o *Hoshin Kanri* como modelo para o desdobramento e gerenciamento das atividades estratégicas, tendo este sido adaptado às necessidades e à realidade da empresa.

O segundo participante atua em uma empresa brasileira de siderurgia, multinacional, de capital aberto, com operações em 14 países. No ano de 2015, a empresa teve uma receita líquida de aproximadamente BRL 43 bilhões. A empresa tem o BSC como instrumento do processo de gestão da estratégia consolidado em todas as suas unidades. O participante dessa empresa atua em uma unidade fabril instalada no Canadá.

Dois outros entrevistados atuam, atualmente, em uma empresa multinacional de vestiários esportivos. A organização tem capital aberto e está focada basicamente

no desenvolvimento de produtos e na gestão da marca, utilizando a contratação de fornecedores para a manufatura de seus produtos. No ano de 2015, a marca alcançou uma receita líquida de mais de USD 30 bilhões. Assim como a primeira empresa apresentada, esta também não possui implantado um sistema de gestão estratégica de nível global, cabendo a cada uma de suas unidades desenvolver suas ferramentas de gestão. Também como na primeira organização, a unidade na qual trabalham os entrevistados utiliza o *Hoshin Kanri* como modelo para seu processo de gerenciamento das diretrizes.

O último entrevistado é empregado por uma empresa de produtos químicos com operações nas Américas e Europa. A empresa é, atualmente, o maior fornecedor de ácido sulfúrico da América do Norte, tendo obtido, em 2015, um faturamento líquido de USD 1,35 bilhão. A unidade gerenciada pelo entrevistado está situada nos Estados Unidos e alcançou, em 2015, um faturamento de aproximadamente USD 30 milhões. Diferentemente das duas outras empresas que configuram o cenário estudado, a organização em questão não possui um sistema de gestão da estratégia nem em nível global nem local. O gerenciamento da organização e dessa atividade é desenvolvido pelos responsáveis pelas unidades fabris e, segundo o entrevistado, nem a sua unidade e nem as outras que ele conhece possuem um sistema de gestão estratégica ou um método formal de desdobramento das métricas. No entanto, a participação desse ator nesta pesquisa é significativa, uma vez que ele integrou o quadro técnico responsável por desenvolver e adequar o sistema de gestão estratégica da empresa siderúrgica apresentada anteriormente.

O Quadro 7 procura sintetizar a caracterização dos entrevistados, trazendo as qualificações que os habilitaram às entrevistas:

Quadro 7: Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Segmento da empresa	Cargo	Tempo de empresa	Experiência na área de estratégia
--------------	----------	---------------------	-------	------------------	-----------------------------------

#1	Eng. de produção, Mestrado em Eng. de Produção e Sistemas	Bens de consumo	Supervisor de manufatura	06 anos	Atuou por 4 anos como especialista de melhoria contínua, coordenando uma equipe que fazia a gestão do processo de desdobramento. Hoje atua na gestão de uma das fábricas da empresa, sendo responsável por gerir as ações desdobradas do plano sobre sua área
#2	Eng. de produção, Mestrado em Eng. de Produção e Sistemas	Bens de consumo	Especialista sênior em melhoria contínua	04 anos	Foi responsável pelo desenvolvimento do processo de desdobramento da estratégia da empresa por 03 anos, atuou por 01 ano como supervisor do departamento de PCP e há 2 meses está de volta à área de desenvolvimento estratégico da empresa
#3	Eng. mecânico, MBA em Gestão Empresarial e Finanças	Bens de consumo	Diretor de operações	15 anos	Atuou durante 2 anos como gerente de manufatura, sendo responsável pelo último nível de desdobramento da estratégia. Há 2 anos exerce o cargo de diretor de operações, sendo responsável por traduzir as diretrizes estratégicas da diretoria em objetivos operacionais para uma das unidades de negócio da empresa.
#4	Eng. mecânico, Mestrado em Engenharia de Produção	Bens de consumo	Vice-Presidente de operações	25 anos	Atuou por 08 anos como gerente de manufatura, coordenando atividades da unidade de negócio. Na época, a empresa não tinha um plano de desdobramento da estratégia. Atuou por mais 8 anos como diretor de operações, participando da implantação da metodologia do pensamento A3 para o desdobramento. Atualmente é responsável por desenvolver estratégias para tornar a filial brasileira mais atrativa, em termos operacionais, para o grupo.
#5	Eng. Mecânico, Mestrado em Administração	Siderúrgica	Superintendente de operações	11 anos	Foi integrante do time de estratégia da empresa para a América do Norte por 4 anos, tornando-se coordenador dessa área por mais 2 anos. Gerenciou a área de Recursos Humanos de toda a América do Norte por mais dois anos. Atualmente é responsável pela operação de uma usina de aço no Canadá, desenvolvendo estratégias com os gestores para tornar a planta mais competitiva.
#6	Eng. de produção MBA em Gestão Empresarial	Vestuário esportivo	Gerente de sustentabilidade	4 anos	Integrou a equipe de desenvolvimento das estratégias da empresa para a região Sul por 2 anos. Atualmente gerencia um time com o objetivo de desenvolver projetos de sustentabilidade para a filial de Novo Hamburgo.
#7	Eng. de produção	Vestuário esportivo	Gerente de melhoria contínua	2 anos	Foi responsável pela área de melhoria contínua e de desenvolvimento do processo de desdobramento da estratégia em outra empresa por 6 anos. É responsável pela gestão do time de melhoria contínua e reformulação do processo de gestão estratégica da filial de Novo Hamburgo desde a sua contratação.
#8	Eng. Mecânico, Mestrado em Administração	Químico	Superintendente de operações	4 anos	Foi integrante da equipe responsável pelo gerenciamento do processo de gestão estratégica em uma empresa siderúrgica nos EUA, por 6 anos. Atualmente é responsável por desenvolver os próprios objetivos estratégicos da unidade de negócio que gerencia, uma vez que o grupo ao qual pertence não possui um sistema de gestão da estratégia formal.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao local de realização das entrevistas, Manzini (2004) destaca que deve permitir que o entrevistado se sinta confortável, de maneira a tornar a conversa

uma atividade prazerosa. Dessa maneira, o local das entrevistas ficou a cargo dos participantes, sendo que os entrevistados #1 a #4, #6 e #7 escolheram seus escritórios, em suas respectivas empresas, para a atividade. Já os participantes #5 e #8, devido à distância geográfica, foram entrevistados por videoconferência.

As entrevistas tiveram duração média de 1 hora, ficando, na maioria dos casos, restritas à agenda do entrevistado. A transcrição das entrevistas resultou em uma nova fonte de dados, da qual se podem extrair percepções dos participantes quanto aos processos de desdobramento estratégico, originando uma relação de variáveis que, segundo os entrevistados, são os FCS's e os FCI's do desdobramento do plano estratégico. Essa relação foi complementada com as variáveis encontradas na literatura que, segundo alguns autores, também influenciam o processo de desdobramento.

3.1.4.4 Configuração das classes de problemas e dos artefatos existentes

A quarta etapa da DSR, assim como a etapa de conscientização, também esta relacionada com a revisão da literatura, pois é através dela que o autor busca discussões previamente realizadas por outros pesquisadores em relação à problemática estudada. Dessa maneira, é possível fazer uso dessas discussões para suportar o desenvolvimento do novo trabalho. (DRESH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

Assim, este trabalho tomou como base e como verdadeira a informação encontrada nas literaturas de que mesmo com um processo de planejamento altamente efetivo e um sistema de execução da mesma estratégia exemplar, muitas empresas encontram dificuldades de entregar o que foi planejado pela alta administração. Esse insucesso pode estar atrelado às falhas no processo de desdobramento da estratégia, que atua como elo entre o planejamento e a execução. (KUNONGA; WHITTY; SINGLETON, 2010; COOPER, 2013; NOBLE; MOKWA *apud* KRONMEYER FILHO, 2006; MINTZBERG; WATERS, 1985; SAUNDERS; MANN; SMITH, 2007).

Partindo desse pressuposto, passou-se a procurar na literatura e no estudo de campo por fatores que podem causar falhas no processo de desdobramento, ocasionando, ao final, esse distanciamento entre as metas planejadas e o resultado obtido com o ciclo de observação. Tais fatores, após cruzados entre si, formaram uma base consistente para a construção de uma estrutura sistêmica inicial, que viria a se

tornar, após rodadas de revisão, o mapa que permitiria encontrar as avenidas formadas pelas relações das principais variáveis que influenciam o *gap* entre os resultados planejados e os resultados obtidos.

Desse modo, ao final desta etapa, já foi possível visualizar os principais caminhos a serem traçados para a construção de um artefato que solucionasse ou ao menos mitigasse a perda de performance do planejamento estratégico. A busca por artefatos com aplicações e/ou situações similares também foi realizada e apresentada neste trabalho no subcapítulo 2.4.

3.1.4.5 Proposta de artefatos para resolver o problema técnico

Nesta etapa do projeto, desenvolveu-se uma série de relações entre os achados da etapa anterior, com base nos conhecimentos explícito e tácito extraídos das pesquisas, nas entrevistas realizadas e na estrutura sistêmica montada. Através dessa estrutura sistêmica, “avenidas” que mostram a relação entre variáveis pertencentes a uma mesma classe de problema foram construídas por um grupo focal que, previamente avaliou e validou os fatores contidos na ES, assim como a relação causal entre eles.

A identificação das avenidas e a classificação dos problemas em grupos e/ou classes facilitam enxergar as relações mais fortes que há entre as variáveis. (ANDRADE et al., 2006). A partir da análise dessas relações, pode-se chegar às variáveis alavancadoras, ou seja, àquelas que causam maior efeito no sistema quando submetidas a alguma alteração de estado, dando origem a uma proposta de artefato que permita identificar os FC's no desdobramento da estratégia, o que levará à elaboração de planos de ação que mitiguem ou até eliminem os FCI's.

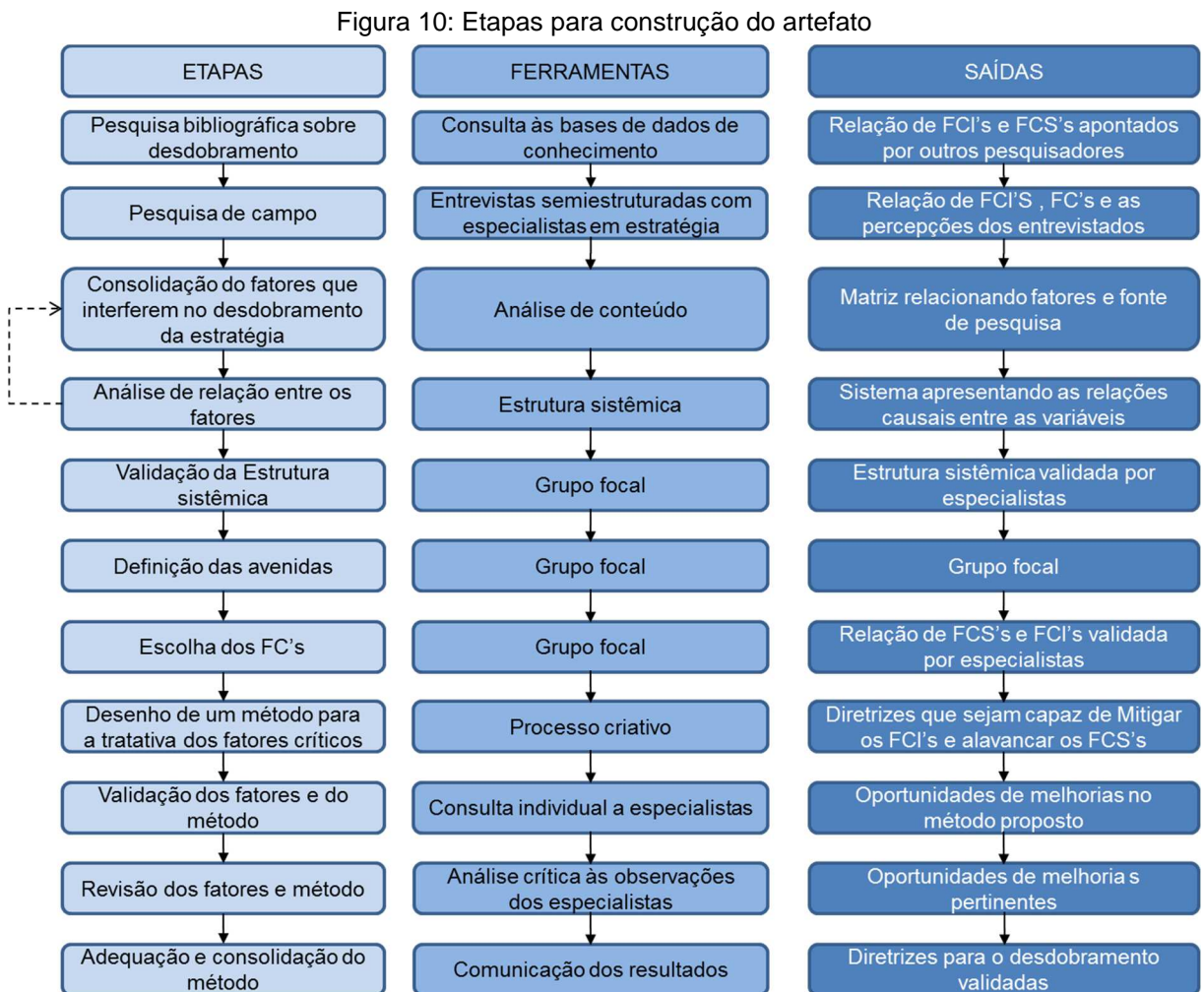
3.1.4.6 Projeto do artefato selecionado

O projeto do artefato está relacionado à escolha do melhor artefato proposto na etapa anterior, caso tenha sido proposto mais de um, e à análise crítica desse artefato, observando se ele atenderá as demandas esperadas no que diz respeito aos diversos ambientes em que poderá ser implantado. (DRESH; LACERDA; ANTUNES JR.,

2015). Como esta pesquisa não apresentou mais de um artefato, a etapa ficou restrita à análise crítica da ES através de um grupo focal.

3.1.4.7 Desenvolvimento do artefato

Segundo Dresh, Lacerda e Antunes Jr. (2015), nesta fase podem ser utilizadas diferentes abordagens para a construção do artefato, como algoritmos computacionais, representações gráficas, protótipos, maquetes, etc. Nesta fase é construído o ambiente interno do artefato. Para isso, esta pesquisa segue os passos apresentados na Figura 10.



Fonte: Elaborado pelo autor

As fases iniciais de construção do artefato já foram explicitadas nos itens anteriores, de modo que fazem parte da apresentação da metodologia empregada na

construção desta pesquisa. Dessa maneira, é necessário contextualizar, aqui, as etapas compreendidas entre os passos “Análise de relação entre os fatores” e “Desenho de um artefato para tratativa dos fatores críticos”.

Assim, no intuito de entender as relações de causa-e-efeito entre as variáveis levantadas na pesquisa e o problema de falta de aderência do plano com o resultado da estratégia, optou-se por utilizar a construção de uma estrutura sistêmica. Segundo Andrade et al. (2006), o mapa sistêmico (MS) ou a estrutura sistêmica (ES) é um dos resultados do método do pensamento sistêmico e permite identificar as relações causais entre as variáveis estudadas bem como encontrar causas estruturais e pontos de alavancagem para uma solução eficaz.

A construção da ES foi realizada pelo autor desta pesquisa e, para tal, tanto os fatores encontrados na literatura quanto os extraídos da transcrição das entrevistas foram compilados em uma planilha de modo a organizar as informações. Após essa compilação, os fatores foram classificados de acordo com a sua natureza (recursos humanos, balanceamento da carga de trabalho, custos, gestão, etc.), segundo a interpretação do autor, de maneira a propiciar ao processo de construção da ES um caminho lógico na conexão entre os fatores. Esse percurso pode ser visualizado no capítulo 4, onde é apresentada a construção da ES e do artefato proposto.

No entanto, nem todos os fatores puderam ser relacionados diretamente e, portanto, foi necessário realizar um desdobramento desses fatores em variáveis que garantissem uma conexão lógica e uma relação causal entre eles. Esse desdobramento foi realizado pelo autor com base no conhecimento adquirido ao longo da pesquisa bibliográfica e nas revisitações das transcrições e das gravações em áudio das entrevistas. Desse modo, para garantir a imparcialidade no resultado da ES e evitar a exposição de ideais do autor, a construção da ES foi acompanhada e criticada pelo orientador deste trabalho. No intuito de aumentar o rigor quanto à imparcialidade e validade da ES, esta também foi avaliada, após todas as correções sugeridas pela orientação, por um grupo focal, constituído por profissionais com experiência em processos de gestão e processos estratégicos. Esses participantes estão caracterizados no Quadro 8.

Quadro 8: Participantes do grupo focal de validação do mapa sistêmico

	Formação	Cargo	Tempo de experiência	Experiência na área de estratégia

Participante #1	Engenheiro de produção, Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas	Supervisor de manufatura	06 anos	Trabalhou durante 4 anos como especialista de melhoria contínua, área da empresa responsável por suportar o processo de planejamento e desdobramento da estratégia
Participante #2	Engenheiro de produção, Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas	Especialista sênior em melhoria contínua	04 anos	Foi responsável pelo processo de desdobramento da estratégia da empresa, foi deslocado para a função de supervisor de planejamento e agora retornou à área de melhoria contínua. Está auxiliando a montar a estratégia das unidades de negócio.
Participante #3	Engenheiro de produção, Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas	Supervisor de manufatura	7 anos	Atua no processo de desdobramento das metas e métricas dos níveis superiores para o nível operacional
Participante#5	Engenheiro mecânico, Especialista em gestão de projetos	Gerente de infraestrutura e Recursos Humanos	7 anos	Participa do desdobramento das intenções estratégicas elaboradas pela diretoria e presidência.

Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de tornar o processo de validação do mapa sistêmico mais eficaz e produtivo, efetuou-se um planejamento de execução. Para tanto, o processo foi dividido em etapas distintas:

- a) apresentação das variáveis encontradas e suas relações, através do mapa sistêmico;
- b) revisão do mapa, com discussão sobre as variáveis e as suas relações;
- c) construção das avenidas;
- d) discussão sobre as variáveis alavancadoras.

Para o cumprimento destas etapas, foram necessários 3 encontros com o grupo. No primeiro encontro, que teve duração de uma hora, foram apresentados: o problema de pesquisa, o método utilizado para o levantamento das variáveis e o mapa sistêmico.

No segundo encontro, foi feita uma breve revisão do conteúdo apresentado na reunião anterior, e iniciaram-se os debates sobre as variáveis e as relações causais contidas no mapa apresentado. Nesse momento, os integrantes do grupo fizeram sugestões de inclusão de algumas variáveis e de exclusão de outras, bem como sugestões de alteração de relações. Esse encontro teve duração de aproximadamente 2,5 horas. A terceira reunião do grupo iniciou com uma breve explanação sobre o que vem a ser as avenidas em uma ES. Logo após, o grupo avaliou as variáveis contidas na ES, previamente compiladas em uma planilha eletrônica que pode ser visualizada no Apêndice B. A avaliação se deu por meio de uma plenária, na qual os participantes

iniciaram uma discussão sobre a denominação de possíveis categorias nas quais as variáveis poderiam ser enquadradas, que posteriormente viriam a se tornar as avenidas da ES. Essas categorias tiveram suas denominações alteradas diversas vezes à medida que outras variáveis eram analisadas e integradas à mesma classe de variáveis. Como exemplo, cita-se a avenida Recursos Humanos, que também foi chamada de Gestão de pessoas, Gestão de intangíveis e Gestão do conhecimento, etc. Ao passo em que as variáveis eram classificadas, eram colocadas em outra matriz, de maneira a organizar a classificação das variáveis. Essa matriz foi desenhada em um quadro branco para facilitar a visualização concomitante com a matriz eletrônica e aumentar a interação dos participantes, que podiam pessoalmente apagar, reescrever e mudar as variáveis de local. Após o término da classificação das variáveis, a matriz feita no quadro branco foi transcrita para uma planilha eletrônica, e pode ser visualizada no Apêndice C. Essa matriz permitiu que as variáveis pudessem ser incluídas em mais de uma categoria, pois poderiam ser categorizadas como causa de uma variável de determinada categoria e como efeito de outras variáveis de outras categorias, e em alguns casos eram a descrição da própria categoria, como por exemplo, “colaboração entre departamentos”, que se enquadrou na categoria “colaboração interdepartamental”.

O quarto e último passo desse processo teve como objetivo a escolha das variáveis que viriam a ser os pontos de alavancagem do sistema ou os fatores críticos do processo de desdobramento. Para isso, dividiu-se o processo em duas etapas: na primeira, cada participante escolheu uma variável de cada avenida, tendo como critério de escolha aquela variável que causaria maior impacto no sistema. Essa escolha foi feita de forma individual e subjetiva, de acordo com os conhecimentos de cada participante.

Em um segundo momento, as variáveis escolhidas foram compiladas em uma planilha eletrônica para, então, através de um processo de debate sobre as variáveis mais importantes da lista, iniciar-se um processo de decisão para a escolha das variáveis que segundo o grupo seriam consideradas FCS's e FCI's do processo de desdobramento. O critério adotado pelo grupo na escolha dos fatores foi identificar as variáveis que, através de algum tipo de intervenção, ocasionariam o maior impacto possível em todo o sistema, inclusive na variável central, ou seja, encontrar aquela variável que gera um efeito positivo no maior número de variáveis dependentes ao longo da cadeia.

Por fim, foi feito o desenho de um método para tratar os fatores críticos encontrados. Para tanto, o autor utilizou como base a matriz 5W1H⁶, por já ter experiência com o manuseio de tal ferramenta.

3.1.4.8 Avaliação do artefato

Para uma avaliação concisa dos efeitos de um processo de desdobramento estratégico, seriam necessários vários ciclos (geralmente anuais). Desse modo, os FCS's e FCI's, assim como o artefato proposto neste trabalho, não puderam ser aplicados empiricamente devido ao restrito tempo de elaboração e validação. Assim, este trabalho é avaliado através de consultas a especialistas e profissionais que atuam direta ou indiretamente nos processos de gestão estratégica. Após, também é realizada uma análise crítica por parte do autor, momento em que as sugestões de melhoria julgadas como relevantes são adaptadas ao trabalho apresentado.

As avaliações feitas pelos especialistas são realizadas de maneira individual e seguem os seguintes passos: primeiramente é apresentado ao participante um breve material explicando os objetivos do trabalho, os métodos e as ferramentas utilizados e os resultados obtidos; em um segundo momento, é aberta uma discussão entre o entrevistado e o entrevistador, com orientação de um roteiro.

Na primeira etapa da avaliação pelos especialistas, o material de apresentação citado acima é enviado aos participantes por correio eletrônico, de modo que pode ser verificado e analisado visando a construir uma opinião crítica dos envolvidos. No segundo passo, é realizada uma entrevista semiestruturada, orientada por um roteiro com questões abertas (conforme Apêndice D), de acordo com os preceitos apresentados no item 3.1.4.3. Com isso, promove-se uma discussão entre o entrevistado e o entrevistador sobre o material previamente enviado. A utilização desse instrumento permite uma análise mais profunda do entrevistado e a máxima exposição de suas ideias e seus ideais sobre o assunto.

O critério de escolha dos entrevistados se deu por conta de seu conhecimento e experiência em relação ao processo de desdobramento estratégico. No intuito de

⁶ 5W1H: O 5W faz referência às iniciais das 5 palavras What, Why, Where, When e Who, que em português significam O que, Por que, Onde, Quando e Quem, respectivamente, enquanto o H refere-se à inicial da palavra How, em português Como. O número 1 à frente do H é necessário para diferenciar do 5W2H, a qual é adicionada à expressão How much ou Quanto, em português.

tornar esse processo mais simples e conciso, decidiu-se convidar alguns dos especialistas participantes da primeira entrevista. Para esta etapa foram convidados 6 especialistas. Destes, 3 aceitaram prontamente, 2 aceitaram mas não retornaram os e-mails após o envio do material explicativo e 1 não respondeu ao convite.

A participação de especialistas que estiveram presentes da primeira fase da pesquisa de campo possibilitou que lhes fosse apresentado o resultado gerado na análise das entrevistas prévias. O fato desses especialistas já terem passado por um questionamento sobre o processo de desdobramento também foi um benefício, pois puderam avaliar mais criticamente os processos da nova fase. Dessa maneira, as avaliações dos FCS's e FCI's, assim como a do artefato, foram mais robustas, considerando os problemas previamente discutidos na primeira rodada de entrevistas.

A caracterização dos participantes pode ser verificada no Quadro 9. Um especialista que não participou da primeira rodada foi incluído no processo de avaliação com o intuito de trazer uma nova percepção, evitando, assim, alguma tendência originada na primeira fase de entrevistas.

Quadro 9: Caracterização dos avaliadores da pesquisa

Entrevistado	Formação	Segmento da empresa	Cargo	Tempo de empresa	Experiência na área de estratégia
#1	Administrador de Empresas, Pós-graduado em Engenharia de Produção	Consultoria em gestão empresarial	Sócio e Consultor	13 anos	Atua em consultoria de processos de gestão e sistemas da qualidade de diversas empresas nacionais e multinacionais
#2	Engenheiro Mecânico e Mestre em Administração	Siderúrgica	Superintendente de operações	11 anos	Foi integrante do time de estratégia da empresa para a América do Norte por 4 anos e coordenador da área por mais 2 anos. Gerenciou a área de RH de toda a América do Norte por 2 anos. Atualmente é responsável pela operação de uma usina de aço no Canadá, desenvolvendo estratégias com os gestores para tornar a planta mais competitiva.
#3	Engenheiro de produção e Especialista em Gestão Empresarial	Vestuário esportivo	Gerente de sustentabilidade	4 anos	Integrou a equipe de desenvolvimento das estratégias da empresa para a região Sul por 2 anos. Atualmente gerencia um time com o objetivo de desenvolver projetos de sustentabilidade para a filial de Novo Hamburgo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na etapa de análise dos resultados das entrevistas, realiza-se uma análise de conteúdo das discussões geradas na etapa anterior, com o intuito de relacionar as opiniões e consolidar aquelas pertinentes ao trabalho de pesquisa.

3.1.4.9 Explicitação das aprendizagens

Nesta fase do método de pesquisa, é realizada uma explanação dos aprendizados gerados durante o trabalho, assim como das alterações de curso adotadas devido a restrições encontradas no decorrer da pesquisa. Também são apresentados os pontos de sucesso e insucesso, conforme recomendado por Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015). Dessa maneira, assegura-se que o trabalho possa ser utilizado como referência em futuras pesquisas. Essas explicitações são apresentadas em um capítulo específico no decurso deste trabalho.

3.1.4.10 Conclusões

Depois de vencidas todas as etapas do método de pesquisa, assim como em outros métodos, o trabalho é encerrado com a apresentação das conclusões, realizando uma análise crítica da criação do artefato proposto. Também são apresentadas as limitações desta pesquisa e, por fim, são sugeridos alguns trabalhos futuros a fim de ampliar o conhecimento do tema e propiciar a evolução continuada do conhecimento.

3.1.4.11 Generalização para uma classe de problemas

Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) destacam a importância da generalização do artefato construído para uma classe de problemas, a fim de permitir que ele possa ser aplicado em diferentes situações.

Desse modo, o artefato desenhado nesta pesquisa busca apresentar uma série de etapas formadas por conceitos já desenvolvidos e aplicados na área empresarial, de maneira a fornecer uma série de diretrizes que auxiliem, amplamente, o processo de desdobramento, direcionando os passos a serem dados durante o referido processo, mas sem apresentar um modelo específico com ferramentas dedicadas a

tais finalidades, proporcionando, dessa maneira, um alcance maior quanto a aplicação do artefato.

3.1.4.12 Comunicação dos resultados

A comunicação dos resultados alcançados é feita no capítulo 6 deste trabalho. Os achados também serão apresentados a uma banca examinadora e a todos os participantes e interessados no assunto. A divulgação do trabalho em bases de dados também se configura como uma comunicação e divulgação do conhecimento.

Com a conclusão de todas as etapas propostas por Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), encerra-se também o planejamento e a estruturação desta pesquisa. Desse modo, no capítulo subsequente, é apresentado o desenvolvimento da pesquisa sob a perspectiva dos FCS's e FCI's e do projeto do artefato proposto.

4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE SISTÊMICA DOS FCS'S E FCI'S E DE UMA PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA O DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme apresentado no item 3.1.4, esta pesquisa utiliza o método proposto por Dresh, Lacerda e Antunes Jr. (2015) para a condução de uma *Design Science Research*, tendo como principais fontes de busca de informações a revisão sistemática da literatura, conforme proposto por Lacerda (2009), e uma pesquisa de campo através de entrevistas semiestruturadas, para identificar fatores importantes no contexto do desdobramento estratégico. O presente trabalho ainda utiliza o mapa sistêmico para entender as relações causais que há entre os fatores identificados nas etapas anteriores e para elencar os fatores críticos para o processo, permitindo, assim, a tomada de ações que possam mitigar os efeitos negativos e alavancar os efeitos positivos desses fatores e suas relações. As etapas expostas a seguir apresentam o processo de construção da ES para a identificação dos fatores críticos e a construção de um artefato como diretrizes para a realização do desdobramento.

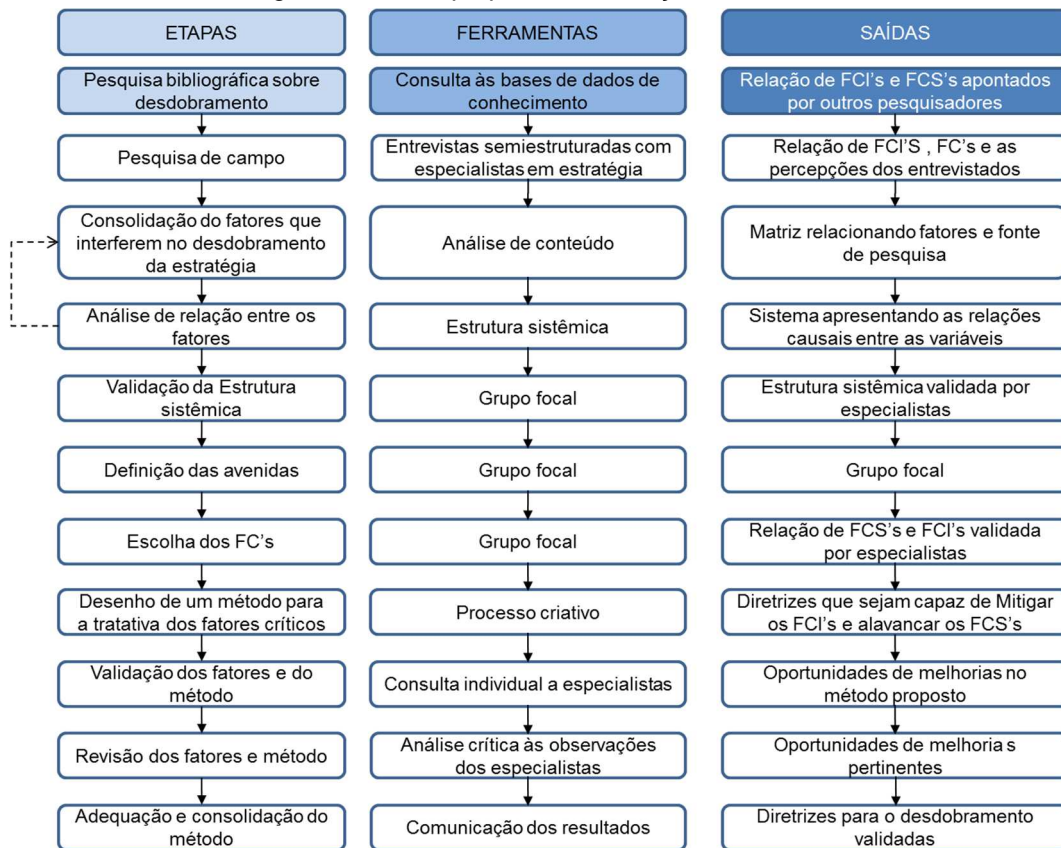
4.1 FATORES CRÍTICOS PARA O PROCESSO DE DESDOBRAMENTO

A busca pelos fatores que influenciam positiva e negativamente o processo de desdobramento foi realizada por intermédio de duas fontes: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, como mencionado anteriormente. Os achados de cada uma dessas fontes são explicados nos subitens a seguir.

4.1.1 Referências bibliográficas

Conforme pode ser visualizado na Figura 11, a primeira etapa desse processo é a pesquisa bibliográfica. Como explicado anteriormente, esta pesquisa é importante para buscar fatores considerados críticos no processo de desdobramento e, ao fazer uma revisão bibliográfica, evidenciam-se fatores já encontrados por outros autores que desenvolveram trabalhos na área de estratégia empresarial.

Figura 11: 1a etapa para a construção da análise



Fonte: Elaborada pelo autor

Desse modo, conforme evidenciado nos capítulos 1 e 2, existe uma grande carência de estudos relacionados aos fatores que ocasionam as falhas no processo de desdobramento estratégico. Ainda assim, foi possível extrair da literatura algumas variáveis encontradas por autores que pesquisavam outros assuntos relativos ao processo estratégico e que, em algum ponto de suas pesquisas, encontraram um problema que poderia influenciar no desdobramento. No entanto, como não era o objetivo dessas pesquisas, tais fatores não foram explorados profundamente.

O Quadro 10 apresenta as variáveis encontradas na literatura, bem como os pesquisadores que as referenciaram. Como pode ser verificado, com exceção da variável de resistência à mudança, que é apontada por duas pesquisas (SAUNDERS; MANN; SMITH, 2009; KRONMEYER FILHO, 2006) como influenciadora no processo de desdobramento, não existe uma concordância entre os autores sobre os elementos influenciadores. No entanto, quando esses fatores são agrupados em classes, conforme apresentado no Quadro 11, é possível verificar que os autores apontam os mesmos processos que tratam de tais variáveis, como comunicação, recursos humanos, planejamento da estratégia e cultura da empresa. A definição dessas

classes e a distribuição dos fatores nessas classes foram realizadas pelo autor desta pesquisa com base na explanação dos pesquisadores de cada um dos fatores.

Quadro 10: Fatores impactantes no processo de desdobramento, segundo a literatura

Fatores impactantes no processo de desdobramento	(ASAN; TANYAŞ, 2007)	(WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990)	(SAUNDERS; MANN; SMITH, 2009)	(KRONMEYER FILHO, 2006)	(GALAS; FORTE, 2005)
Grau de entendimento dos indicadores			X		
Processo de comunicação			X		
Grau de entendimento dos objetivos			X		
Dificuldade de executar o planejado			X		
Resistência à mudança			X	X	
Comprometimento com a execução		X			
Participação de níveis inferiores no planejamento		X			
Alinhamento das métricas			X		
Estrutura para suportar o processo estratégico			X		
Burocracia	X				
Falta de experiência	X				
Dificuldade em se adaptar	X				
Delegar sem treinar	X				
Processo de aprendizado			X		
Visões associadas a metas					X
Estratégia não associada a recursos					X
Processo de feedback					X
Indicadores inadequados					X

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no capítulo 2, Saunders, Mann e Smith (2009) destacam, em sua pesquisa, a importância do processo de comunicação, e expõem essa opinião apontando as dificuldades dos colaboradores de uma organização em entender os indicadores e os objetivos definidos no processo de planejamento da estratégia. Os próprios autores deixam explícito que esses dois fatores estão atrelados a um problema mais amplo, que é a deficiência da empresa em comunicar a seus funcionários o resultado que espera e como deseja que esse resultado seja alcançado. Por isso, essas variáveis foram incluídas em uma classe de problemas mais ampla, aqui denominada de Processo de Comunicação.

Quadro 11: Fatores da literatura agrupados por classe

Classes de fatores	Fatores impactantes no processo de desdobramento	(ASAN; TANYAŞ, 2007)	(WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990)	(SAUNDERS; MANN; SMITH, 2009)	(KRONMEYER FILHO, 2006)	(GALAS; FORTE, 2005)
Processo de comunicação	Grau de entendimento dos indicadores			X		
	Processo de comunicação			X		
	Grau de entendimento dos objetivos			X		
Recursos Humanos	Dificuldade de executar o planejado			X		
	Resistência à mudança			X	X	
	Comprometimento com a execução		X			
	Falta de experiência	X				
Planejamento do processo estratégico	Indicadores inadequados					X
	Alinhamento das métricas			X		
	Processo de feedback					X
	Participação de níveis inferiores no planejamento		X			
	Estrutura para suportar o processo estratégico			X		
	Estratégia não associada a recursos					X
Cultura da empresa	Delegar sem treinar	X				
	Burocracia	X				
	Dificuldade em se adaptar	X				
	Visões associadas a metas					X
	Processo de aprendizado			X		

Fonte: Elaborado pelo autor

Já a classe de fatores definida como Recursos Humanos inclui aspectos relacionados ao comportamento, habilidade e atitudes das pessoas. Pode-se, ainda, incluir os modelos mentais como característica de um fator dessa classe. Assim, verifica-se que, com exceção de Galas e Forte (2005), todos os outros autores referenciados no Quadro 11 apontam que os profissionais envolvidos no processo de desdobramento têm algum grau de influência no processo de desdobramento.

O planejamento do processo estratégico, por sua vez, pode influenciar de várias maneiras o desdobramento. Segundo Coutinho e Kallás (2005), é nessa fase que se inicia o processo de tradução das intenções estratégicas da alta direção em

projetos e ações, cuja eficácia será medida através da definição de métricas e metas a serem alcançadas para que a organização atinja seus objetivos. Em um trabalho sobre a cooperação interdepartamental em uma empresa metalúrgica, Machado (2015) discorre sobre os problemas que ocorrem quando há uma definição inadequada dos indicadores e um desalinhamento entre eles e os objetivos estratégicos: falta de cooperação entre os departamentos para atingir um resultado global melhor e consequente afastamento dos resultados previamente almejados.

Em um contexto geral e amplo, as variáveis processo de feedback e participação de níveis inferiores no processo de planejamento estratégico poderiam ser classificadas, também, como processos de comunicação. No entanto, o foco dos autores quanto à influência desses fatores no desdobramento destaca a falta ou as falhas do processo de feedback no processo de planejamento da estratégia. Apesar de o processo de feedback poder ser classificado como um processo de comunicação, Galas e Forte (2005) consideram, em sua pesquisa, somente o fluxo de informações ao longo da cadeia de indicadores, de maneira a realimentar o sistema com o estado real e o distanciamento da meta planejada. Já Wooldridge e Floyd (1990) consideram a não participação dos colaboradores de níveis inferiores no processo de planejamento uma falha no processo de gestão da estratégia, uma vez que esse processo deve estruturar de maneira metodológica essa participação que, de acordo com Campos (1996), é de extrema importância para a definição de metas factíveis de serem alcançadas.

Do mesmo modo, a estratégia não associada aos recursos poderia estar vinculada a classe de fatores Recursos Humanos; no entanto, nesse caso, Galas e Forte (2005) vão além. Os autores explicam que a análise de balanceamento dos recursos deve alcançar os recursos tangíveis e intangíveis, no intuito de criar projetos, ações e/ou metas que não possam ser alcançados pela escassez de algum recurso, fato que pode causar a frustração dos responsáveis pela implementação da estratégia e a falta de credibilidade do processo estratégico. Saunders, Mann e Smith (2009) tomam a mesma linha de pensamento quando discorrem sobre a falta de uma estrutura que suporte o processo de desdobramento. Nesse caso, os autores também apontam a necessidade de uma estrutura formal para executar tal atividade.

Os fatores enquadrados como cultura da empresa são aqueles que, de uma maneira ou outra, estão enraizados na maneira com que a empresa é gerida, e

independem das ações individuais de alguns gestores. Esses fatores podem ser influenciados pelos mais diversos níveis culturais (nacionalidade, regionalidade, aspectos sociais, etc.). (BARRETO et al., 2013). No entanto, os autores alertam que existem diversas vertentes de estudos sobre a cultura empresarial, oriundas de paradigmas antropológicos, sociológicos, políticos e psicológicos. Este trabalho se debruça sobre a perspectiva de Smircich (1983, apud BARRETO et al., 2013), que considera que a cultura é uma variável que pode ser utilizada para aplicar estratégias e direcionar a empresa a ações táticas mais eficientes.

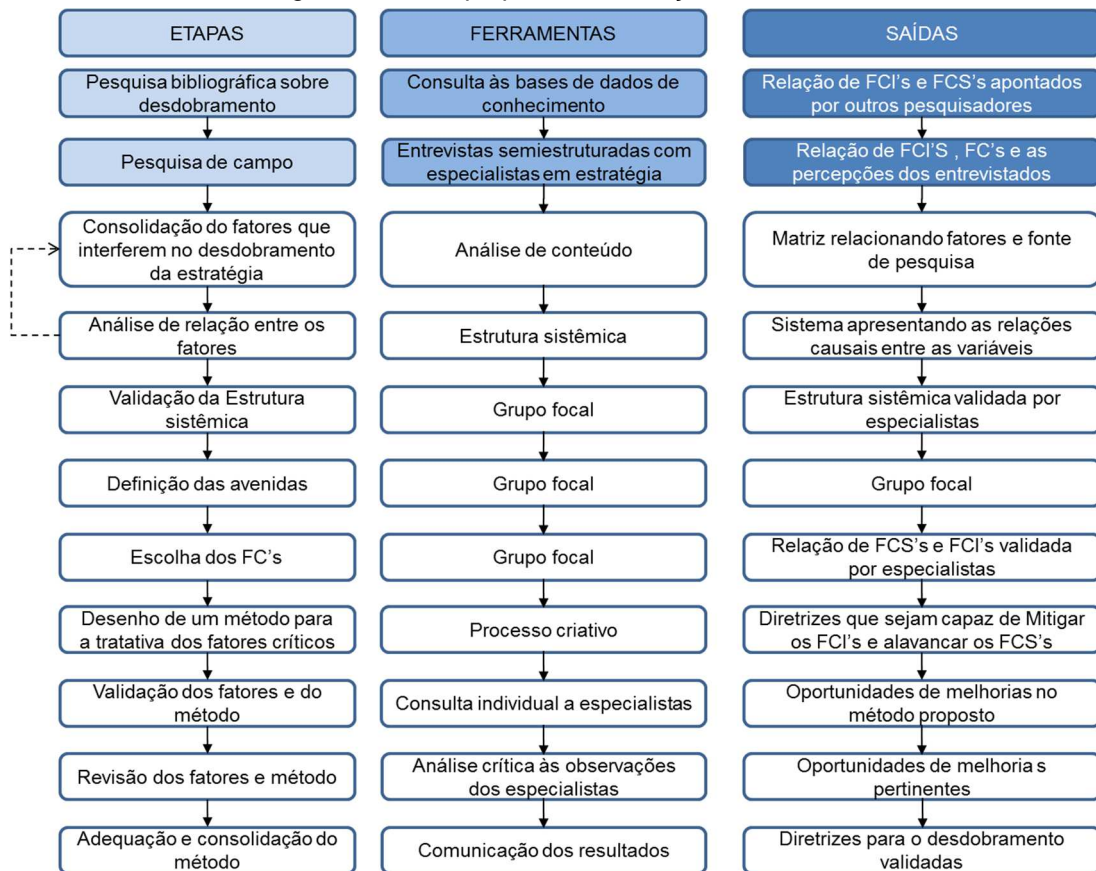
A fim de complementar os achados da literatura, a seguir são apresentados os resultados da pesquisa de campo.

4.1.2 Resultados da pesquisa de campo

A Figura 12 apresenta a evolução na construção das análises a serem realizadas para a identificação dos FCS's e FCI's e posterior criação de um artefato capaz de tratar tais fatores. Dessa maneira, conforme apresentado no capítulo 3, esta pesquisa de campo busca esclarecer a percepção dos atores de diferentes organizações e diferentes níveis hierárquicos sobre o processo de desdobramento estratégico e, para captar tais percepções, foram entrevistados profissionais de diferentes segmentos da indústria que estejam ou que em algum momento de suas carreiras estiveram envolvidos com o processo de desdobramento da estratégia.

Dessas entrevistas, detalhadas no item 3.1.4.3, foram extraídos 67 fatores. Após uma análise detalhada, esses fatores foram reduzidos a 57, porque alguns possuíam o mesmo significado, apesar de nomenclaturas distintas. Tais fatores são apresentados no Quadro 12.

Figura 12: 2ª etapa para a construção da análise



Fonte: Elaborada pelo autor

Quadro 12: Fatores que impactam no processo de desdobramento segundo a pesquisa de campo

(Continua)

Fatores impactantes no processo de desdobramento	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Entrevistado #5	Entrevistado #6	Entrevistado #7	Entrevistado #8
Quantidade de projetos		X	X			X		
Quantidade de Indicadores	X		X				X	
Grau de entendimento dos indicadores			X					
Processo de comunicação	X		X		X	X	X	
Complexidade das ações			X					
Quantidade de revisões do plano			X					
Falhas na Execução do plano			X	X				
Quantidade de níveis hierárquicos			X					X
Grau de entendimento dos objetivos					X	X	X	X
Complexidade do processo de desdobramento					X	X		
Dificuldade de executar o planejado	X				X	X		
Capacitação das equipes					X	X	X	

(Conclusão)

Fatores impactantes no processo de desdobramento	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Entrevistado #5	Entrevistado #6	Entrevistado #7	Entrevistado #8
Clareza dos objetivos	X							X
Cultura da empresa				X				
Grau de tolerância a erros				X				
Grau de tolerância com indisciplina				X				
Incentivo ao processo criativo				X				
Velocidade de execução				X				
Cadência na elaboração, execução e finalização				X				
Burocracia					X			

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao adicionar à lista as variáveis oriundas da literatura, e após verificar a semelhança entre os termos e agrupá-los, gerou-se o Quadro 13, com 65 fatores que influenciam o processo de desdobramento segundo as fontes de pesquisa.

Quadro 13: Relação de fatores por fonte pesquisada

(Continua)

Fatores impactantes no processo de desdobramento	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Entrevistado #5	Entrevistado #6	Entrevistado #7	Entrevistado #8	(ASAN; TANYAŞ, 2007)	(WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990)	(SAUNDERS; MANN; SMITH, 2009)	(KRONMEYER FILHO, 2006)	(GALAS; FORTE, 2005)
Quantidade de projetos		X	X			X							
Quantidade de Indicadores	X		X				X						
Grau de entendimento dos indicadores			X								X		
Processo de comunicação	X		X		X	X	X				X		
Complexidade das ações			X										
Quantidade de revisões do plano			X										
Falhas na Execução do plano			X	X									
Quantidade de níveis hierárquicos			X					X					
Grau de entendimento dos objetivos					X	X	X	X			X		
Complexidade do processo de desdobramento					X	X							

(Continuação)

Fatores impactantes no processo de desdobramento	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Entrevistado #5	Entrevistado #6	Entrevistado #7	Entrevistado #8	(ASAN; TANYAŞ, 2007)	(WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990)	(SAUNDERS; MANN; SMITH, 2009)	(KRONMEYER FILHO, 2006)	(GALAS; FORTE, 2005)
Dificuldade de executar o planejado	X				X	X					X		
Capacitação das equipes					X	X	X						
Tradução dos objetivos através da estrutura	X				X								
Alocação de recursos pelas competências					X	X							
Dificuldade de atrair talentos					X								
Dificuldade de reter talentos					X								
Resistência à mudança	X	X				X		X			X	X	
Processo de alinhamento horizontal e vertical						X	X						
Comprometimento com a execução						X				X			
Dificuldade de desdobrar até nível operacional						X		X					
Sobrecarga dos recursos		X		X		X	X						
Frequência de revisão dos planos				X		X		X					
Capacidade de identificar desvios						X							
Falha no processo de Trade-off		X		X		X		X					
Falha na análise crítica dos desvios				X		X		X					
Velocidade de mudança do mercado				X		X							
Objetividade das intenções estratégicas						X							
Ações emergentes						X		X					
Departamentalização	X	X		X			X						
Participação de níveis inferiores no planejamento		X					X			X			
Falta foco da alta administração	X						X						
Foco das equipes no emergencial							X						
Incentivo a críticas							X						
Qualidade da elaboração do plano estratégico		X		X									
Entendimento da estratégia		X											
Dificuldade do nível operacional em entender a relação das atividades com a estratégia	X	X		X			X	X					
Falta de visão Global dos gestores	X	X											
Entendimento do negócio								X					
Entendimento das metas do nível superior								X					
Entendimento do funcionamento dos níveis abaixo								X					
Perda de informações ao longo do desdobramento								X					

Discernimento para definição das metas e métricas									X					
---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

(Conclusão)

Fatores impactantes no processo de desdobramento	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Entrevistado #5	Entrevistado #6	Entrevistado #7	Entrevistado #8	(ASAN; TANYAŞ, 2007)	(WOOLDRIDGE; FLOYD, 1990)	(SAUNDERS; MANN; SMITH, 2009)	(KRONMEYER FILHO, 2006)	(GALAS; FORTE, 2005)
Acompanhamento dos indicadores	X							X					
Velocidade de reação para os desvios				X				X					
Alinhamento das métricas								X			X		
Premiação por resultados								X					
Motivação das equipes								X					
Estrutura para suportar o processo estratégico								X			X		
Clareza dos objetivos	X							X					
Cultura da empresa				X									
Grau de tolerância a erros				X									
Grau de tolerância com indisciplina				X									
Incentivo ao processo criativo				X									
Velocidade de execução				X									
Cadência na elaboração, execução e finalização				X									
Burocracia					X				X				
Falta de experiência									X				
Dificuldade em se adaptar									X				
Delegar sem treinar									X				
Processo de aprendizado											X		
Visões associadas a metas													X
Estratégia não associada a recursos													X
Processo de feedback													X
Indicadores inadequados													X

Fonte: Elaborado pelo autor

A classificação desses fatores em classes distintas, conforme Quadro 11, torna-se complexa tanto pelo número de elementos quanto pela múltipla caracterização de alguns desses fatores, que podem ser enquadrados em mais de uma categoria. Outro ponto a ser destacado, é o significado de cada um dos fatores, pois alguns têm na denominação o seu significado literal, não necessitando interpretações, no entanto,

outros apresentam-se de maneira ampla e com uma interpretação particular da fonte perante o contexto. Sendo assim, o Quadro 14, mostra uma síntese dos conceitos de tais variáveis de acordo com o contexto deste trabalho.

Quadro 14: Conceituação dos fatores segundo suas fontes

(Continua)

Fatores impactantes no processo de desdobramento	Conceito
Quantidade de projetos	Quantidade de projetos/atividades decorrentes do desdobramento do plano
Quantidade de Indicadores	Quantidade de indicadores decorrentes do desdobramento do plano
Grau de entendimento dos indicadores	Se os envolvidos no processo de desdobramento e execução entendem o que determinado indicador está medindo e porque está sendo medido
Processo de comunicação	Processo de transmitir a informação e ter a certeza de que a mensagem foi compreendida como desejado. Dentro desse processo, existem vários fatores como clareza das informações, objetividade das informações, etc.
Complexidade das ações	Grau de complexidade em executar uma ação a julgar pelas competências do recurso
Quantidade de revisões do plano	Quantidade de vezes que o plano é revisitado. De acordo com um dos participantes, uma frequência muito alta de revisão pode ocasionar uma instabilidade, pois o plano é adequado a qualquer “solução” do mercado
Falhas na Execução do plano	Erros, geralmente operacionais, durante a execução de uma atividade ou projeto, causando um descolamento do objetivo
Quantidade de níveis hierárquicos	Quantidade de níveis a serem desdobrados até atingir o nível de execução. Maiores quantidades de níveis tendem a aumentar a perda de informação e reduzir a velocidade de desdobramento
Grau de entendimento dos objetivos	Se os envolvidos no processo de desdobramento e execução entendem o significado de determinado objetivo ou porque ele é importante para a empresa
Complexidade do processo de desdobramento	Nível de detalhes e regras que tornam o processo complexo e demorado de executar, assim como quantidade de atividades não padronizadas
Dificuldade de executar o planejado	Relacionado à complexidade das ações
Capacitação das equipes	Capacidade técnica dos recursos humanos de executar determinadas atividades ou projetos
Tradução dos objetivos através da estrutura	Atrelado ao processo de comunicação; capacidade de transformar os objetivos determinados no primeiro nível em ações que representem tais objetivos de maneira clara e objetiva
Alocação de recursos pelas competências	Eleger os recursos com as competências necessárias para a realização de determinadas atividades
Dificuldade de atrair talentos	Dificuldade da empresa em captar, no mercado de trabalho, profissionais altamente competentes
Dificuldade de reter talentos	Dificuldade da empresa de evitar que funcionários altamente qualificados e competentes deixem a organização
Resistência à mudança	Resistência encontrada ao tentar implementar uma mudança, ocasionada principalmente por pessoas que sentem-se desconfortáveis em mudar algo cujo resultado é conhecido por algo cujo resultado é estimado
Processo de alinhamento horizontal e vertical	Processo de alinhamento dos objetivos e planos ao longo da estrutura hierárquica. Verticalmente, do nível superior para o inferior e vice-versa. Horizontalmente, alinhamento entre departamentos ou áreas relacionadas em um mesmo nível hierárquico

Comprometimento com a execução	Nível de comprometimento dos funcionários com a execução do plano
--------------------------------	---

(Continuação)

Fatores impactantes no processo de desdobramento	Conceito
Dificuldade de desdobrar até nível operacional	Dificuldade de traduzir os objetivos estratégicos em atividades, de modo que as pessoas que estão executando essas atividades entendam a sua importância.
Sobrecarga dos recursos	Quantidade de trabalho atrelado a um recurso, extrapolando a capacidade produtiva
Frequência de revisão dos planos	Ver "quantidade de revisões dos planos"
Capacidade de identificar desvios	Capacidade dos profissionais de identificarem os desvios apontados pelos indicadores em relação às metas. A incapacidade pode estar ligada à competência técnica do profissional ou ao sistema que não permite a detecção do erro ou permite com certo atraso
Falha no processo de <i>Trade-off</i>	Execução da escolha errada na hora de tomar uma decisão entre um projeto ou outro
Falha na análise crítica dos desvios	Superficialidade ou inexistência de análise sobre a causa de um desvio do plano durante a execução
Velocidade de mudança do mercado	Refere-se à instabilidade do mercado e à velocidade com que novas tecnologias são dispostas ao mercado, obrigando a organização a se adequar
Objetividade das intenções estratégicas	Relacionado à comunicação dos objetivos estratégicos, ao quanto estes são diretos e claros, evitando múltiplas interpretações
Ações emergentes	Ações não oriundas de um processo de planejamento, mas deliberadas; surgem devido a mudanças inesperadas no ambiente interno ou externo, ou ainda para corrigir algum desvio identificado
Departamentalização	Relacionado à desconexão horizontal entre os departamentos e ao foco no ótimo local
Participação de níveis inferiores no planejamento	Participação da média gerência na construção do planejamento estratégico, a fim de suportar as definições que atingirão os próximos níveis e também o processo de comunicação, uma vez que a participação do nível inferior no planejamento melhora a compreensão dos objetivos
Falta foco da alta administração	Relacionado à falta de comprometimento da alta direção com a execução do plano. Após o processo de planejamento, a alta direção passa a focar em outras atividades que não o monitoramento da execução do plano
Foco das equipes no emergencial	Quando as empresas têm a cultura do emergencial, as pessoas envolvidas em trabalhos estratégicos que visam a resultados no futuro param esse trabalho para executar atividades de contenção de determinado problema
Incentivo a críticas	Refere-se à receptividade a críticas apontadas, principalmente pelos níveis inferiores em relação aos níveis hierárquicos superiores
Qualidade da elaboração do plano estratégico	Refere-se à capacidade técnica da alta administração de elaborar um plano estratégico claro e conciso
Entendimento da estratégia	Relacionado ao processo de comunicação, ao entendimento da estratégia da empresa por todos os colaboradores
Dificuldade do nível operacional em entender a relação das atividades com a estratégia	Dificuldade de o nível operacional entender como suas atividades impactam a estratégia da empresa
Falta de visão Global dos gestores	Relacionado com a departamentalização e com o foco dos gestores em otimizar ao máximo o resultado das áreas, não enxergando o ganho global
Entendimento do negócio	De acordo com uma das fontes, se a alta administração e a média gerência não entenderem o ambiente no qual a empresa está inserido, não é possível planejar e nem desdobrar a estratégia

Entendimento das metas do nível superior	Relacionado ao processo de comunicação: o próximo nível de desdobramento não consegue desdobrar os projetos do seu nível por não compreender como sua área pode contribuir para o atingimento das metas do nível superior
--	---

(Conclusão)

Fatores impactantes no processo de desdobramento	Conceito
Entendimento do funcionamento dos níveis abaixo	O responsável por desdobrar um objetivo tem dificuldades em realizá-lo por desconhecer a dinâmica com a qual o próximo nível trabalha; acaba, assim, definindo ações e metas não factíveis
Perda de informações ao longo do desdobramento	Ao longo do desdobramento premissas importantes para o processo podem ser esquecidas, causando uma falha no processo
Discernimento para definir metas e métricas	Atrelado à capacidade técnica das pessoas envolvidas no processo em definir métricas e metas
Acompanhamento dos indicadores	Não atrelado à frequência de acompanhamento, mas à efetividade, à capacidade de analisar os indicadores e tomar ações preventivas ao se notar uma tendência de afastamento da meta
Velocidade de reação para os desvios	Relacionado à velocidade com que os desvios detectados no fator anterior são corrigidos
Alinhamento das métricas	As métricas definidas estão alinhadas com a estratégia da empresa?
Premiação por resultados	Participação nos resultados concedida por algumas empresas como reconhecimento pelo atingimento dos objetivos ao final do ciclo fiscal
Motivação das equipes	Nível de motivação dos funcionários, em relação à empresa, para executar as atividades necessárias
Estrutura para suportar o processo estratégico	Departamento dedicado ao planejamento e controle do processo estratégico da empresa
Clareza dos objetivos	Descrição de objetivos para facilitar o entendimento e evitar interpretações
Cultura da empresa	Influências sofridas pelo ambiente da organização pela localização geográfica ou origem de suas matrizes
Grau de tolerância a erros	É o quanto a empresa tolera erros cometidos por funcionários a fim de não coibir o processo criativo que, muitas vezes, consiste em assumir riscos
Grau de tolerância com indisciplina	Empresas tolerantes a indisciplina dos funcionários tendem a perder o controle de todo e qualquer processo. Indisciplina pode ser a não realização de determinadas atividades sem uma justificativa plausível, ou o não cumprimento de prazos constantes também sem justificativas
Incentivo ao processo criativo	Motivação aos funcionários em assumirem riscos ao desenvolverem novos conceitos, sem represálias por resultados insatisfatórios
Velocidade de execução	Velocidade imposta pelo sistema na execução de atividades. Empresas com alto nível de relatórios tendem a ter processo de execução mais lento
Cadência na elaboração, execução e finalização	Imprimir um ritmo constante nos projetos, evitando a entrada de novos projetos sem finalizar os anteriores
Burocracia	Quantidade de atividades, fluxos e relatórios envolvidos para a alteração de algo na empresa
Falta de experiência	Influência que a inexperiência, mesmo que com qualificação, pode exercer na execução de alguma atividade
Dificuldade em se adaptar	Atrelado ao fator “velocidade do mercado”, refere-se à capacidade da empresa de se adaptar a novos cenários
Delegar sem treinar	Comportamento dos gestores de repassar atividades a pessoas sem a devida competência
Processo de aprendizado	Processo pelo qual as pessoas aumentam o nível de conhecimento da estratégia pelo processo de análise crítica dos resultados do ciclo anterior
Visões associadas a metas	Definição de projetos com metas relacionadas a objetivos estratégicos
Estratégia não associada a recursos	Definição de projetos, ações e metas sem considerar a capacidade disponível
Processo de feedback	Processo de retroalimentar o sistema com informações pertinentes ao processo estratégico

Indicadores inadequados	Indicadores conflitantes ou que não tem como finalidade adequar um projeto aos objetivos da empresa
-------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor

De modo a permitir uma quantificação e classificação dos fatores citados, a Tabela 3 apresenta os fatores do Quadro 13 em ordem decrescente, de acordo com o número de vezes que foram citados pelas diferentes fontes.

Tabela 3: Relação de fatores de acordo com o número de citações

(Continua)

Fator	Total de citações	Literatura	Campo
Processo de comunicação	6	1	5
Resistência à mudança	6	2	4
Grau de entendimento dos objetivos	5	1	4
Dificuldade do nível operacional em entender a relação das atividades com a estratégia	5	0	5
Dificuldade de executar o planejado	4	1	3
Sobrecarga dos recursos	4	0	4
Falha no processo de <i>Trade-off</i>	4	0	4
Departamentalização	4	0	4
Quantidade de projetos	3	0	3
Quantidade de Indicadores	3	0	3
Capacitação das equipes	3	0	3
Frequência de revisão dos planos	3	0	3
Falha na análise crítica dos desvios	3	0	3
Participação de níveis inferiores no planejamento	3	1	2
Grau de entendimento dos indicadores	2	1	1
Falhas na Execução do plano	2	0	2
Quantidade de níveis hierárquicos	2	0	2
Complexidade do processo de desdobramento	2	0	2
Tradução dos objetivos através da estrutura	2	0	2
Alocação de recursos pelas competências	2	0	2
Processo de alinhamento horizontal e vertical	2	0	2
Comprometimento com a execução	2	1	1
Dificuldade de desdobrar até o nível operacional	2	0	2
Velocidade de mudança do mercado	2	0	2
Ações emergentes	2	0	2
Falta de foco da alta administração	2	0	2
Qualidade da elaboração do plano estratégico	2	0	2
Falta de visão Global dos gestores	2	0	2
Acompanhamento dos indicadores	2	0	2
Velocidade de reação para os desvios	2	0	2
Alinhamento das métricas	2	1	1

Estrutura para suportar o processo estratégico	2	1	1
Clareza dos objetivos	2	0	2
Burocracia	2	1	1
Complexidade das ações	1	0	1

(Conclusão)

Fator	Total de citações	Literatura	Campo
Quantidade de revisões do plano	1	0	1
Dificuldade de atrair talentos	1	0	1
Dificuldade de reter talentos	1	0	1
Capacidade de identificar desvios	1	0	1
Objetividade das intenções estratégicas	1	0	1
Foco das equipes no emergencial	1	0	1
Incentivo a críticas	1	0	1
Entendimento da estratégia	1	0	1
Entendimento do negócio	1	0	1
Entendimento das metas do nível superior	1	0	1
Entendimento do funcionamento dos níveis abaixo	1	0	1
Perda de informações ao longo do desdobramento	1	0	1
Discernimento para definição das metas e métricas	1	0	1
Premiação por resultados	1	0	1
Motivação das equipes	1	0	1
Cultura da empresa	1	0	1
Grau de tolerância a erros	1	0	1
Grau de tolerância com indisciplina	1	0	1
Incentivo ao processo criativo	1	0	1
Velocidade de execução	1	0	1
Cadência na elaboração, execução e finalização	1	0	1
Falta de experiência	1	1	0
Dificuldade em se adaptar	1	1	0
Delegar sem treinar	1	1	0
Processo de aprendizado	1	1	0
Visões associadas a metas	1	1	0
Estratégia não associada a recursos	1	1	0
Processo de feedback	1	1	0
Indicadores inadequados	1	1	0
Total de citações	126	19	107

Fonte: Elaborada pelo autor

Como se pode observar na Tabela 3, a participação dos entrevistados gerou 85% das citações de fatores críticos. Já era esperado que houvesse uma discrepância entre os valores, uma vez que há escassez de pesquisas nas bases de dados que

tratam do referido tema, conforme apresentado no Capítulo 1. Assim sendo, a pesquisa de campo foi elaborada especificamente para encontrar tais fatores.

Uma breve análise do quadro acima demonstra que o processo de comunicação no desdobramento da estratégia, assim como a resistência à mudança, foram os fatores mais citados, com 6 ocorrências cada, de um total de treze fontes consultadas. Em seguida, observa-se que o “grau de entendimento dos objetivos” e a “dificuldade do nível operacional em entender a relação das atividades com a estratégia” aparecem em 5 das fontes pesquisadas; no entanto, o “grau de entendimento...” e a “dificuldade de entender ...” podem, nesse contexto, ser considerados um desdobramento do processo de comunicação. O mesmo ocorre com outros fatores como, por exemplo, a “Complexidade do processo de desdobramento” e a “Dificuldade de desdobrar até o nível operacional”, que podem estar relacionados ao nível de burocratização da empresa e à quantidade de níveis hierárquicos.

Dessa forma, de maneira a organizar o desdobramento dessas variáveis, compreender o relacionamento causal entre elas e identificar os fatores críticos que, de acordo com Daniel (1961) e Rockart (1979) devem ser restringidos a um número de fatores realmente essenciais para o sucesso do projeto, é adequado, neste momento, aplicar essas variáveis a uma estrutura sistêmica, para facilitar o entendimento de suas relações e a sua classificação por meio do desenho de avenidas, conforme sugerido por Andrade et al. (2006).

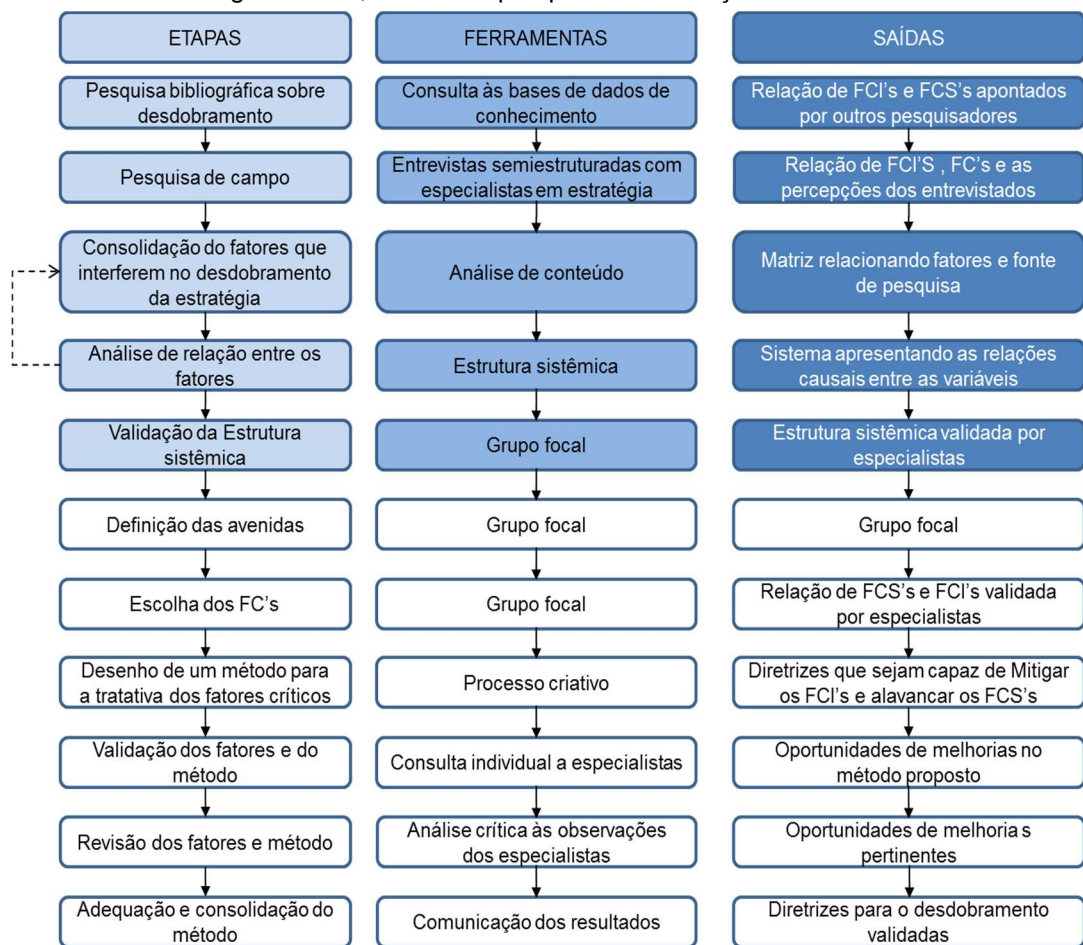
4.2 ANÁLISE DAS RELAÇÕES CAUSAIS ENTRE OS FATORES ENCONTRADOS NAS FONTES DE PESQUISA

Chega-se, neste momento, à etapa de consolidar e analisar os FC's encontrados na seção anterior através da construção e da validação de uma estrutura sistêmica. A Figura 13 apresenta a evolução desse processo. Como ponto de partida para o desenho da ES, definiu-se como variável central o descolamento entre os resultados almejados durante o planejamento estratégico e os resultados obtidos após a sua execução, pois se interpreta que esse é o efeito mais relevante causado pela deficiência no processo de desdobramento. Essa variável é tratada na ES como “Gap planejado vs. realizado”. Dessa forma, procura-se entender como essa variável está situada no processo estratégico e, pelo método de indução, utilizando as variáveis

coletadas durante as pesquisas bibliográfica e de campo, desenha-se um primeiro esboço do MS. Como resultado, obtém-se a Figura 14, na qual tais variáveis puderam ser agrupadas de acordo com as fases de planejamento, execução e desdobramento da estratégia.

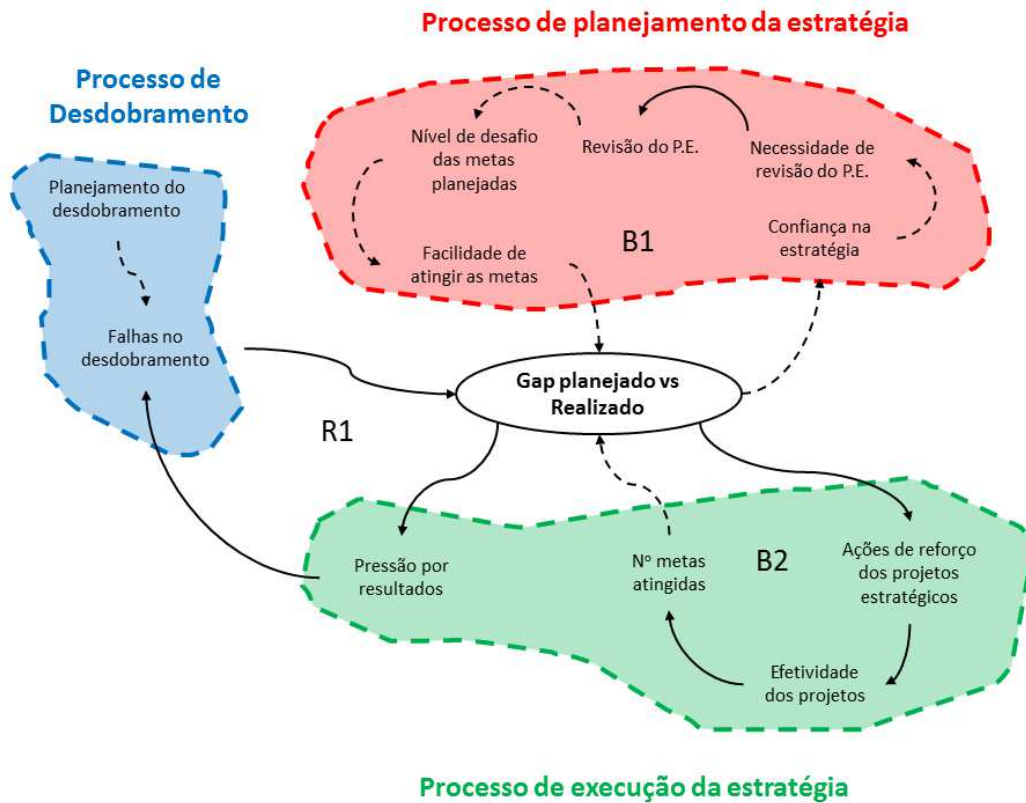
Nesse mapa são incluídas algumas das variáveis apresentadas no Quadro 13, de modo a relacioná-las entre si e com a variável central, de acordo com a análise de conteúdo das entrevistas.

Figura 13: 3ª, 4ª e 5ª etapas para a construção da análise



Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 14: ES ampla do processo estratégico



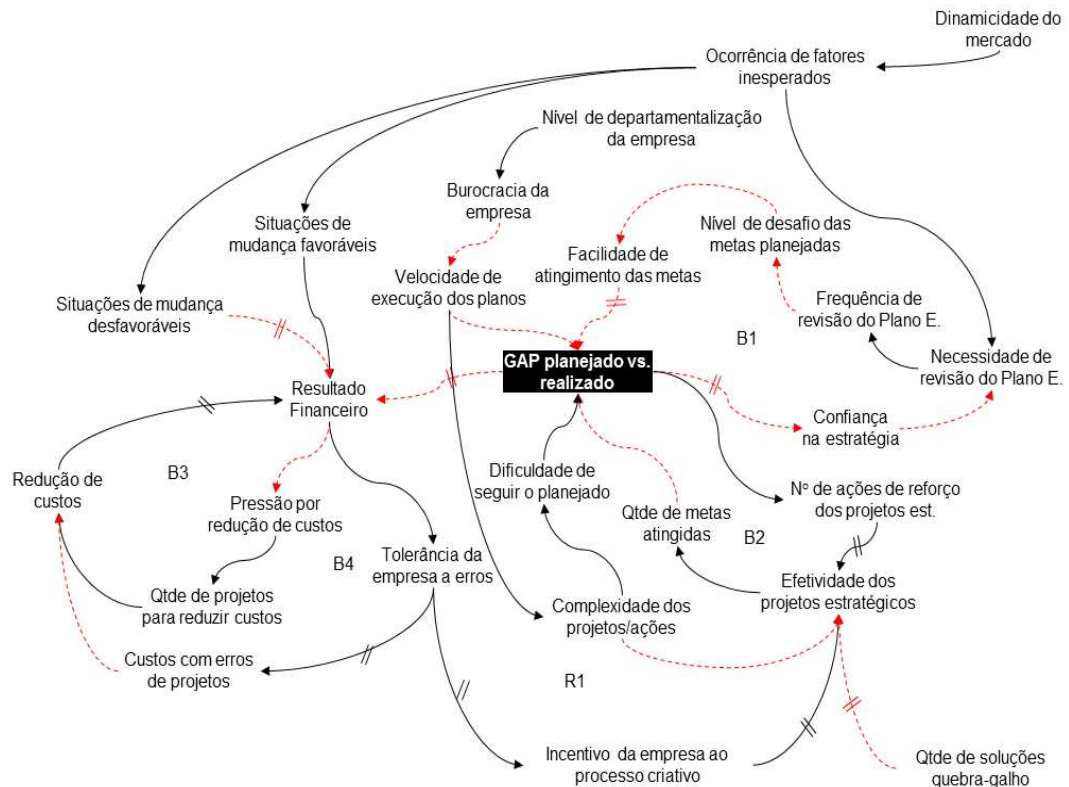
Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 15 mostra uma evolução na análise de relação das variáveis de maneira mais aprofundada do que a ES apresentada anteriormente. Representa, contudo, o processo sob uma perspectiva ainda macro.

Ao verificar a relação entre essas variáveis, percebe-se que a análise se apoia muito mais em fatores que representam as consequências das falhas do que nas causas raiz propriamente ditas. Como exemplo, verifica-se a preocupação com o resultado financeiro. Esse elemento, apesar de também poder ser considerado uma causa para a ocorrência de outros fatores, na sua essência é um resultado, e não há ações possíveis diretamente sobre esse fator, logo o foco deverá ser nos fatores que causam impacto no resultado financeiro. A cultura da empresa também pode ser evidenciada nessa estrutura através da variável “burocracia da empresa”, originada principalmente pela estrutura organizacional, a qual poderia não ser considerada uma questão cultural, mas sim de gestão e organização da empresa. No entanto, vale ressaltar que muitas organizações, como é o caso de duas cujos funcionários foram entrevistados nesta pesquisa, possuem a departamentalização e a burocracia como

parte de uma cultura empresarial desenvolvida por seus fundadores, estando, pois, enraizadas no seu sistema de gestão.

Figura 15: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 2

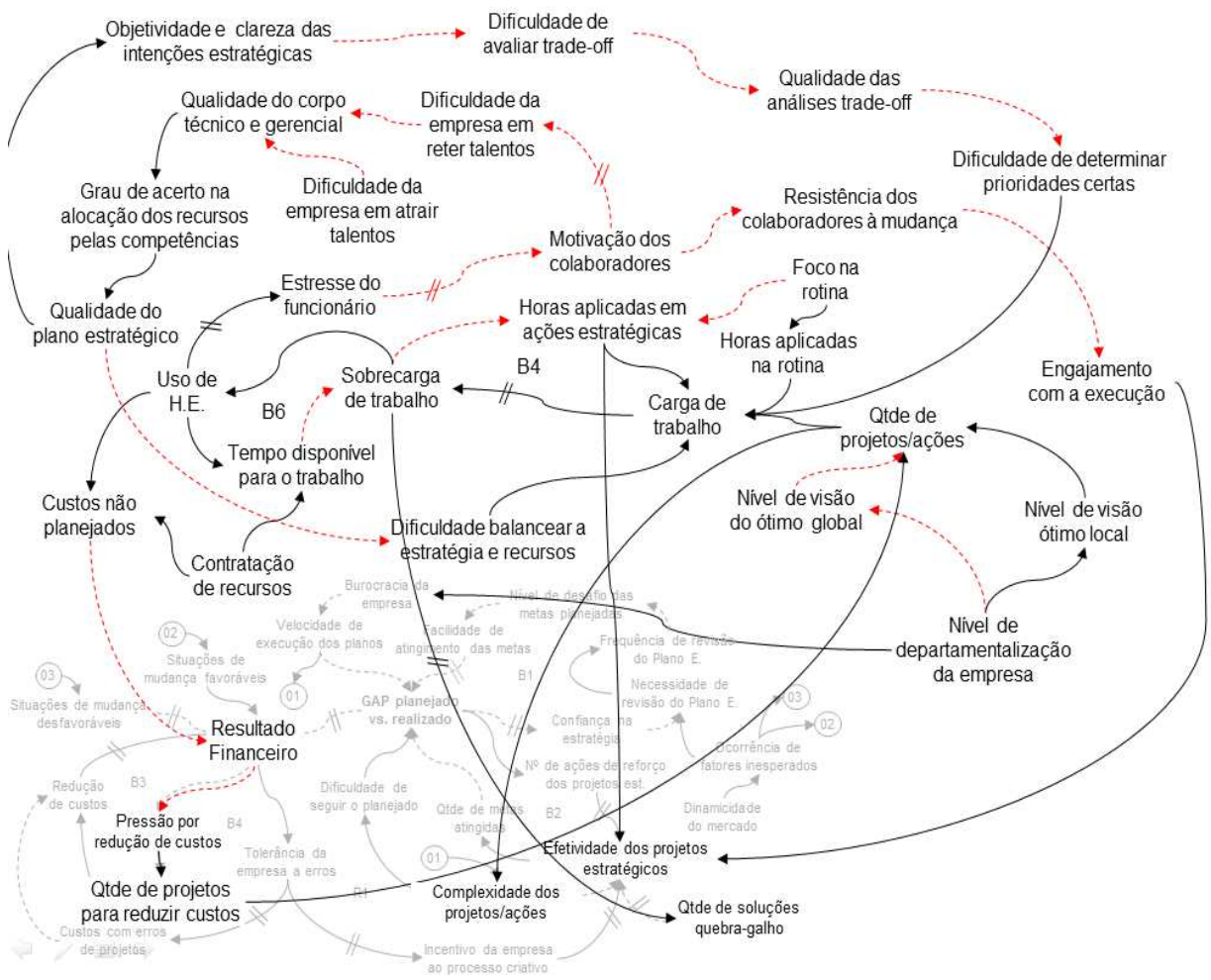


Fonte: Elaborado pelo autor

Já na Figura 16, pode-se verificar a inclusão de variáveis mais específicas, fato que torna a ES mais acurada no que tange às falhas no processo de desdobramento. Conforme explicado no item 3.1.4.7, a inclusão de variáveis que não estão presentes no Quadro 13 na ES foi necessária a fim de conectar de maneira lógica e causal as variáveis encontradas nas pesquisas. A inclusão dessas variáveis na ES foi realizada pelo autor por meio de um processo de desdobramento e análise lógica de quais variáveis poderiam preencher a lacuna entre os fatores oriundos das tabelas previamente apresentadas, com base no aprendizado sobre a temática durante as pesquisas bibliográficas e entrevistas. Vale reforçar que a inclusão dessas variáveis na ES foi avaliada e validada pelo orientador desta pesquisa e por um grupo focal, conforme também descrito no item 3.1.4.7. Essa ES apresenta um viés mais relacionado à gestão de recursos intangíveis, como a retenção do conhecimento e a distribuição da carga de trabalho entre os funcionários, sendo este último aspecto, a

causa de vários distúrbios no sistema. No entanto, a distribuição da carga de trabalho novamente não é uma causa, e sim a consequência de uma ingerência sobre o balanceamento de recursos, e a maioria dos gestores busca solucionar a questão utilizando ações paliativas, como horas extras, representadas no sistema por “uso de HE”, ou contratação de mais recursos. Tais medidas geram um enlace reforçador que agrava o resultado financeiro da empresa, não solucionando o problema “sobrecarga de trabalho”, uma vez que novas contratações e horas extras aumentam os custos da organização e encobrem as ineficiências da gestão. Além disso, pessoas sob constante pressão por resultados e excesso de demanda tendem a sofrer do distúrbio do estresse, o que pode levar, em alguns casos, à perda de performance ou até mesmo a um afastamento temporário do colaborador, ocasionando um novo desbalanceamento na carga de trabalho.

Figura 16: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 3



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 17 por sua vez, relaciona alguns fatores de gestão como a “abertura da gestão a críticas” e fatores ligados ao processo de alinhamento das informações. Nesse processo, um dos entrevistados citou uma experiência profissional na qual identificou que as lideranças responsáveis pelo desenvolvimento do plano estratégico não eram receptivas a críticas sobre o plano formado:

“[...] quando assumi a liderança desta usina tomei um choque ao receber as diretrizes já estabelecidas e com pouca abertura para negociações [...] não me dava conta como isto era impactante na rotina das pessoas da fábrica, pois eu fazia parte daquele time que simplesmente planejava as diretrizes [...]” (ENTREVISTADO #5 DO QUADRO 6).

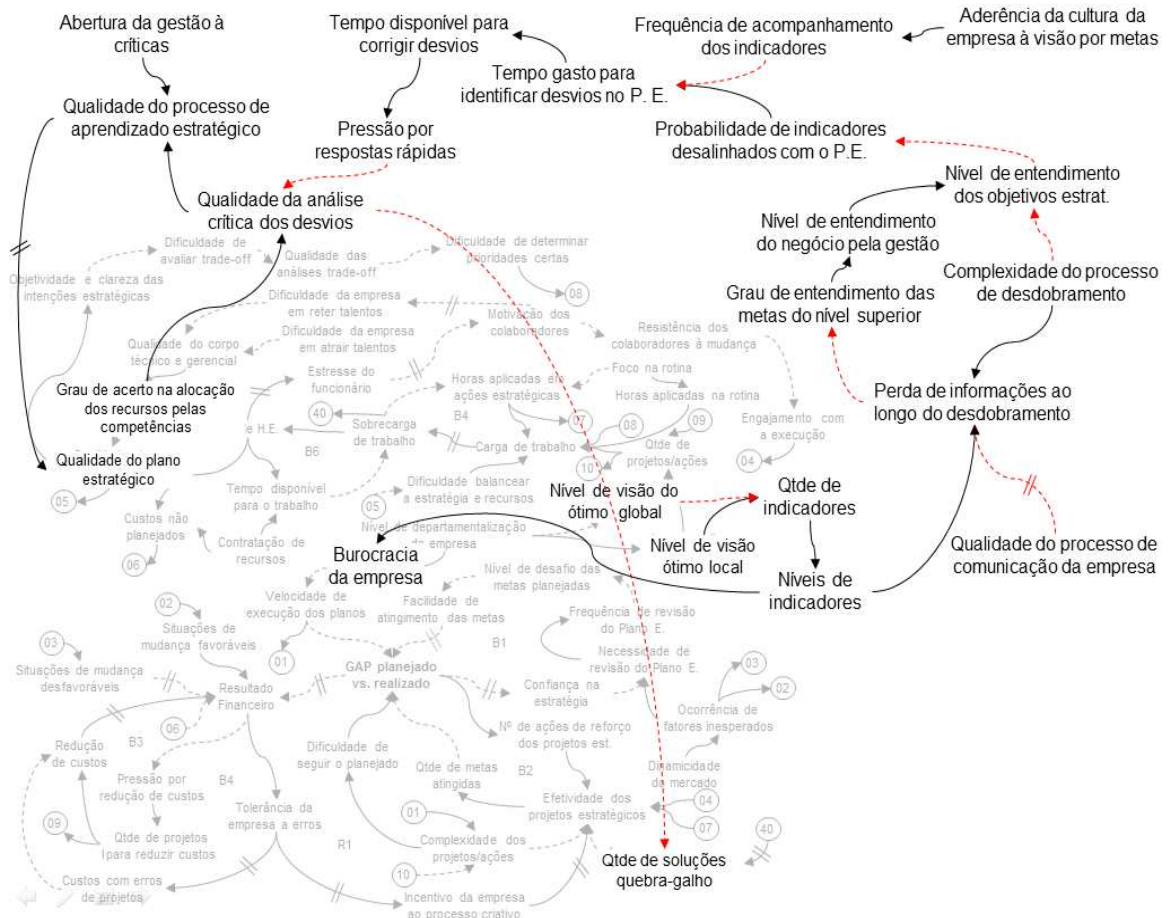
O mesmo entrevistado complementa:

“[...] hoje o processo está bem mais flexível [...] apesar de não participar do desenvolvimento do plano, hoje consigo negociar com meu superior as metas da usina [...] baseado em dados que eu apresento para ele é claro [...] o problema dos gestores indústrias brasileiros, pelo menos na sua maioria, é que não estão acostumados a fazer levantamento de dados para justificar alguma reivindicação [...]”.

Como visto na revisão bibliográfica, o processo de desdobramento da estratégia *two-ways* é fundamental para que o plano desdobrado para o nível inferior seja coerente e factível. A abertura da gestão a críticas em relação ao plano ou à sua execução pode ser vista como um processo de feedback, e é fundamental para a evolução do processo de aprendizado estratégico ouvir as dificuldades encontradas por aqueles que são responsáveis por executá-los. Esse processo permite que os mesmos erros não sejam cometidos nos próximos ciclos.

Essa parte da ES também apresenta alguns efeitos causados pelas falhas no processo de comunicação e gestão, que ocasionam uma detecção tardia de desvios, resultando em menos tempo para uma análise mais profunda da causa do desvio devido à pressão por uma correção rápida, levando a uma solução quebra-galho.

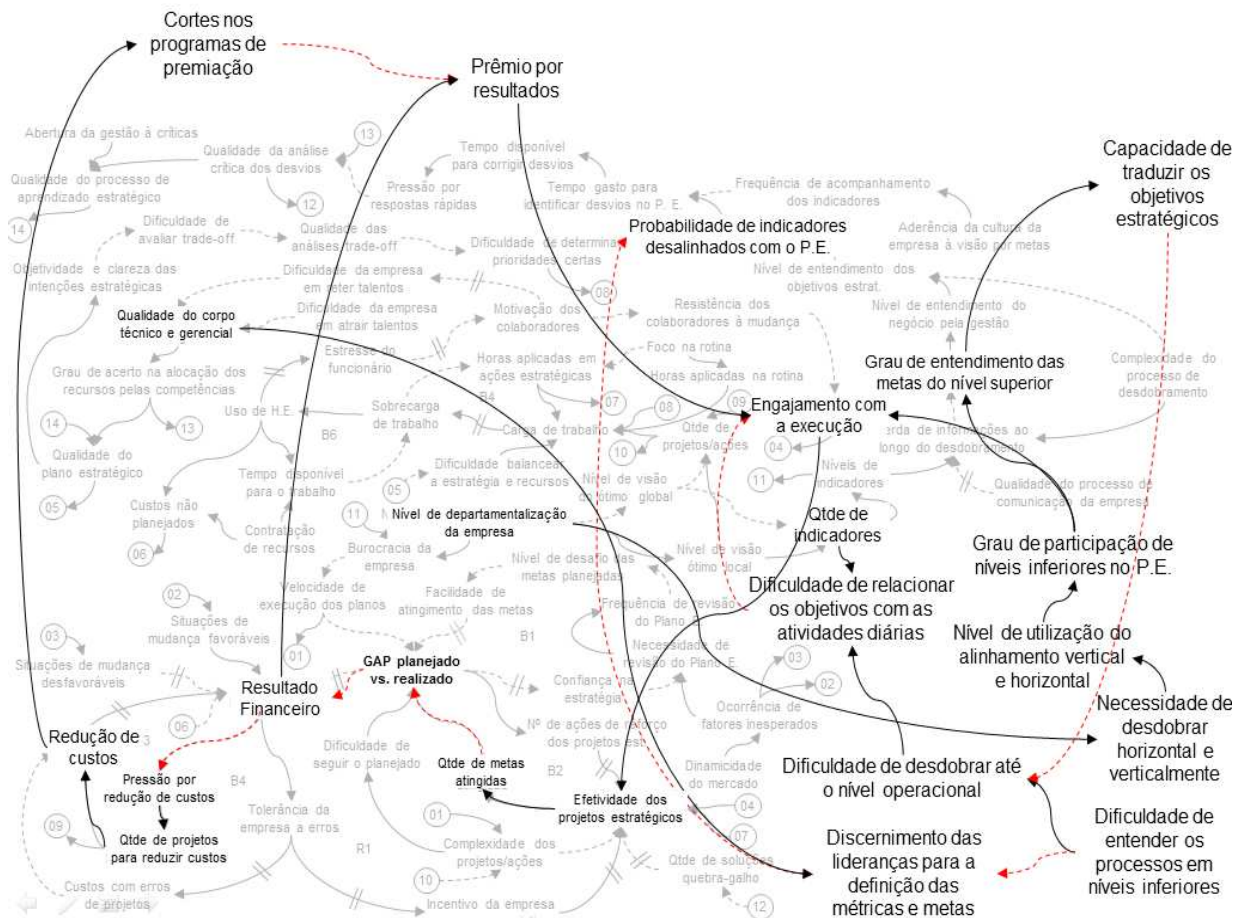
Figura 17: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 4



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 18 começa a representar a complexidade do sistema no qual o processo de desdobramento da estratégia está inserido. Nessa estrutura, verifica-se que fenômenos de diferentes classes começam a se relacionar. Visualiza-se, por exemplo, como o resultado financeiro da empresa pode influenciar o comportamento das pessoas, e como os processos de alinhamento das informações podem ocasionar falhas no processo de comunicação e, conseqüentemente, no processo de entendimento da estratégia da organização.

Figura 18: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 5



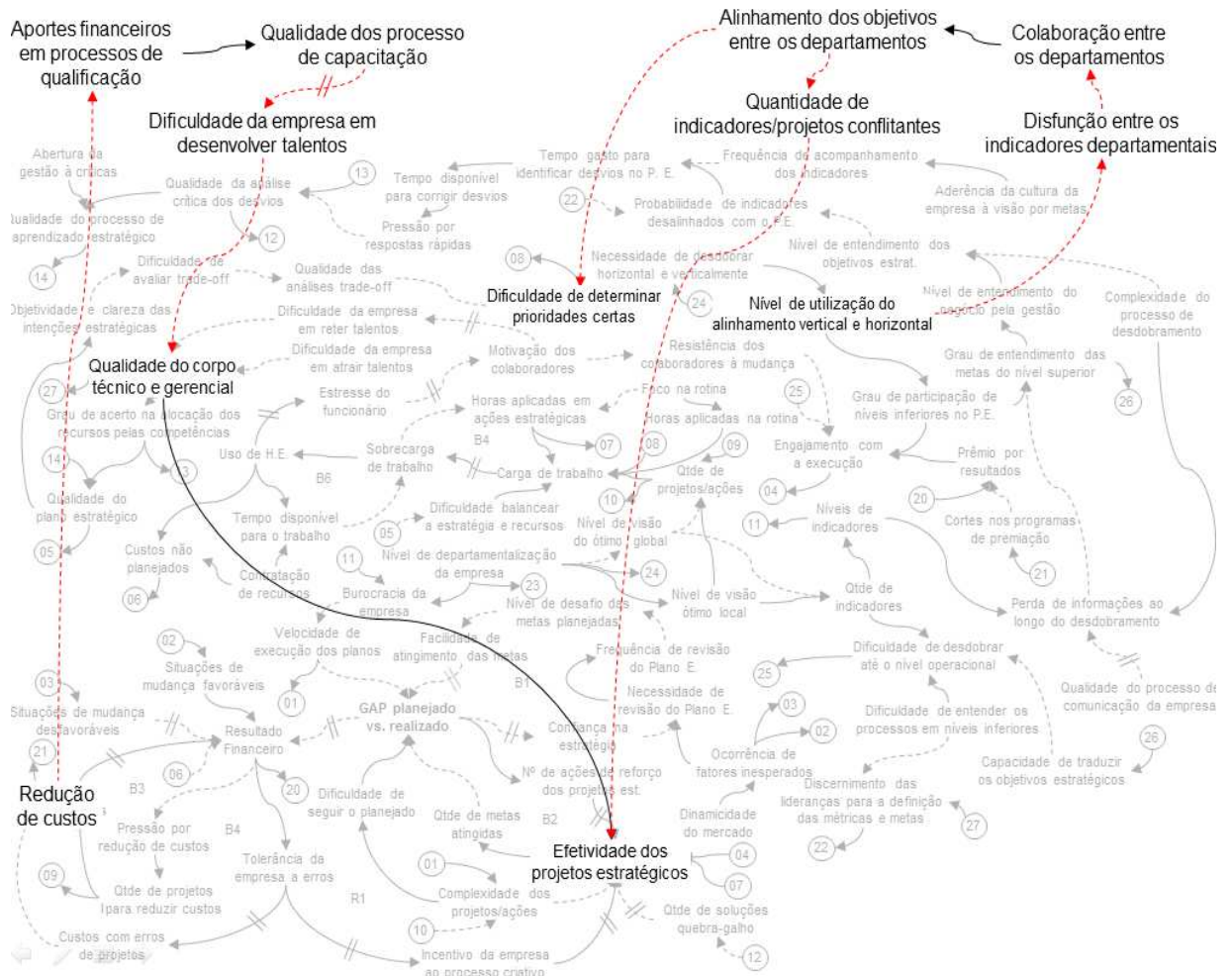
Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 19 completa o estudo do sistema com a inclusão de fatores vinculados à qualificação do corpo técnico e gerencial, contextualizando como essa qualificação, ou a falta dela, pode influenciar nas tomadas de decisão técnico-gerenciais e/ou no desenvolvimento de soluções e execução de ações. Também é abordada, nessa fase, a cooperação interdepartamental, que está correlacionada a fatores de verticalização, à definição de metas locais ou globais e ao alinhamento horizontal de metas e indicadores, conforme já apresentado anteriormente.

Com a finalização da análise das relações causais entre as variáveis encontradas nas pesquisas, e a fim de reduzir a influência das opiniões do pesquisador, tornando o método que se originará mais robusto e isento de tendências, executou-se, conforme apresentado no item 3.1.4.7, uma avaliação da estrutura sistêmica através de um grupo focal, o qual apresentou críticas e sugestões quanto a algumas variáveis e relações. Após as correções sugeridas, chegou-se ao mapa que representa a correlação entre as variáveis responsáveis pelo distanciamento das

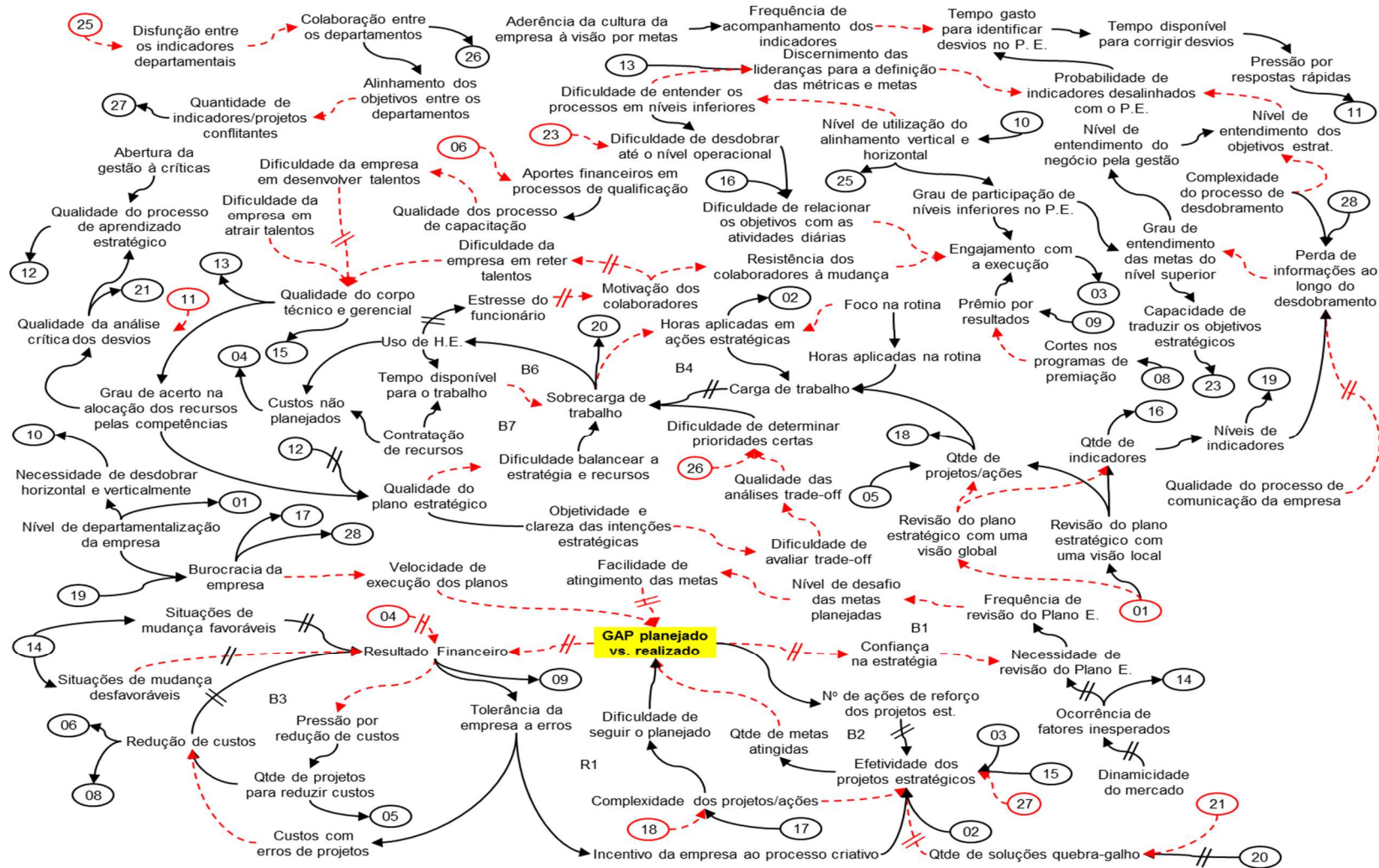
metas desejadas no planejamento estratégico e os valores alcançados ao final do período para o qual o plano foi desenhado. Esse mapa é representado na Figura 20.

Figura 19: Evolução da construção da estrutura sistêmica, fase 6



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 20: Estrutura sistêmica consolidada

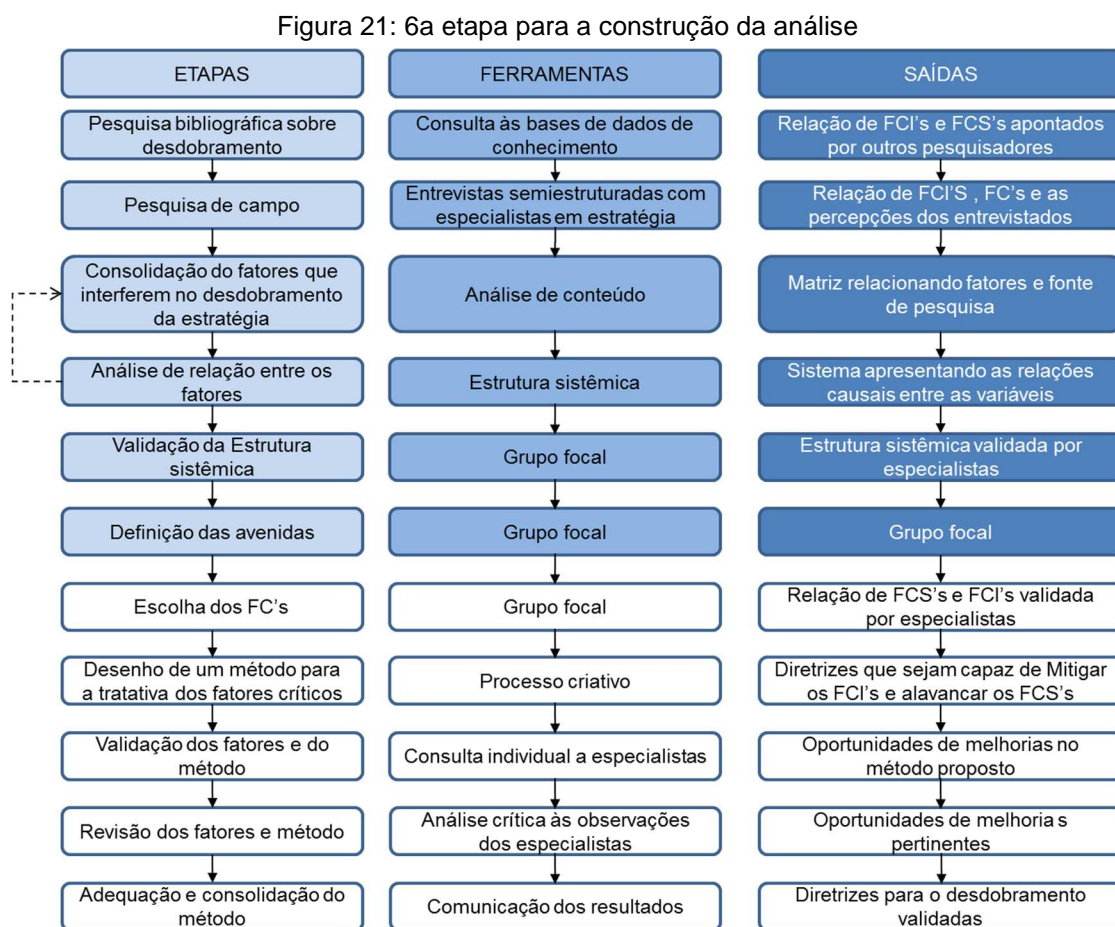


Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Andrade et al. (2006), a análise do mapa sistêmico permite identificar os pontos de alavancagem, ou seja, as variáveis que quando tratadas corretamente permitem uma melhora eficaz e sustentada do sistema. Para tal análise, utilizou-se o conhecimento tácito e a intuição dos participantes do grupo focal conforme descrito no item 3.1.4.7, e desse mapa originaram-se as avenidas das quais foram extraídas as variáveis alavancadoras, ou FC's, como será apresentado na seção seguinte.

4.3 CONSTRUÇÃO DAS AVENIDAS

A pesquisa em busca dos FC's no processo de desdobramento avança, neste momento, conforme apresentado na Figura 21, para a etapa de construção das avenidas.

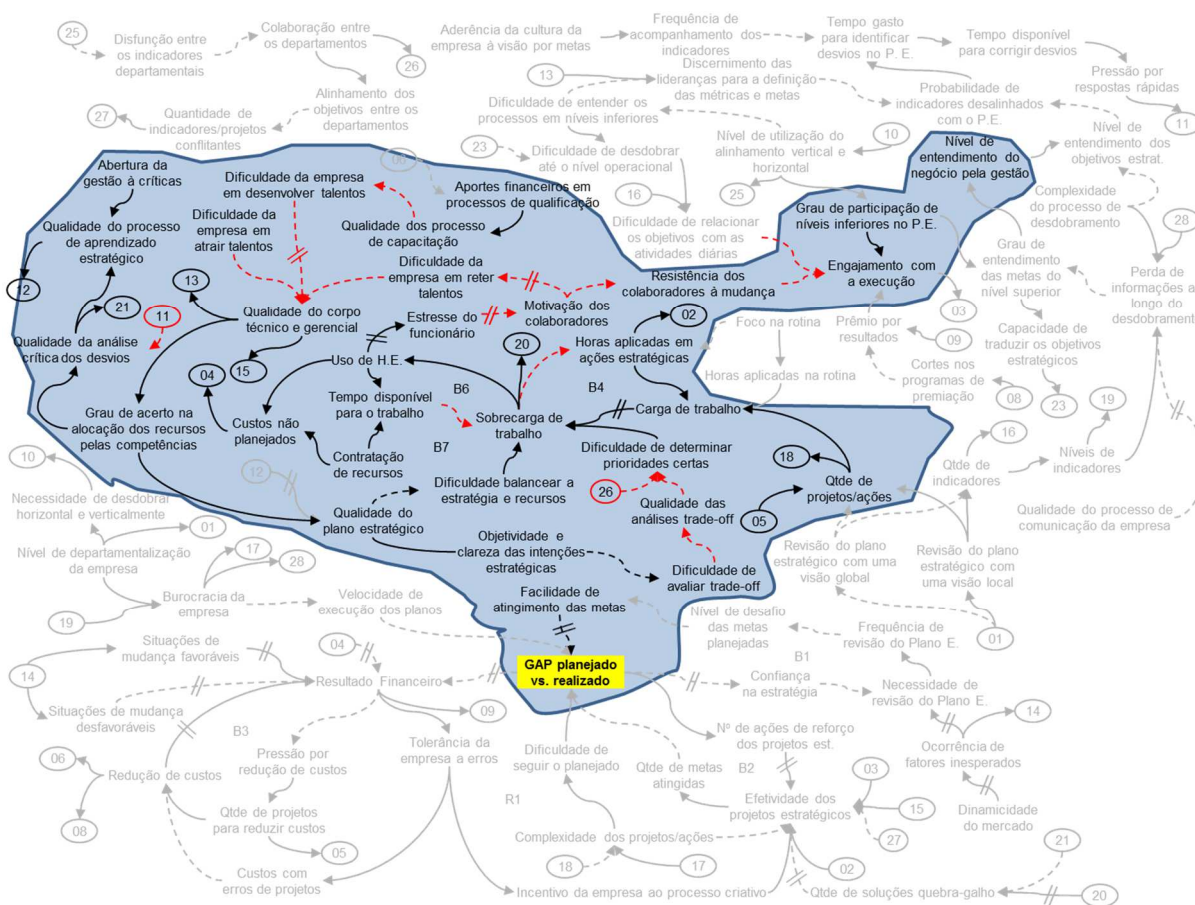


Fonte: Elaborada pelo autor

A fim de tornar o processo de análise das variáveis alavancadoras mais assertivo, as variáveis do mapa sistêmico foram classificadas e agrupadas segundo sua relação com um processo mais macro, a exemplo do que foi feito com as variáveis encontradas na literatura. Esse agrupamento, chamado de avenidas, foi elaborado pelo mesmo grupo focal que realizou a avaliação do mapa sistêmico, e dessa avaliação originaram-se as avenidas de recursos humanos, gestão da rotina, colaboração interdepartamental, processo de comunicação, monitoramento da estratégia, planejamento da estratégia, execução da estratégia e cultura da empresa.

A construção das avenidas foi baseada no conhecimento tácito dos participantes e se deu por meio de uma plenária. Para esse encontro, todas as variáveis presentes na ES foram compiladas em uma matriz, que pode ser visualizada no Apêndice C. Os participantes iniciaram uma discussão sobre a definição de possíveis classes nas quais as variáveis poderiam ser enquadradas. Essas classes tiveram sua denominação alterada diversas vezes, à medida que outras variáveis eram analisadas e integradas às variáveis previamente analisadas. Por vezes, a classe original foi alterada de forma a comportar ambas, como por exemplo, no caso da avenida Recursos Humanos, que também foi chamada de Gestão de Pessoas, Gestão de Intangíveis e Gestão do Conhecimento. A matriz permitia que as variáveis pudessem ser incluídas em mais de uma categoria, pois ora eram causa do efeito de uma determinada categoria e ora eram efeito da causa de outra categoria. A Figura 22 demonstra a avenida “Recursos Humanos”, que apresenta as variáveis relacionadas ao comportamento das pessoas em certas situações, assim como fatores que podem desencadear um processo de ação e reação em relação ao comportamento humano.

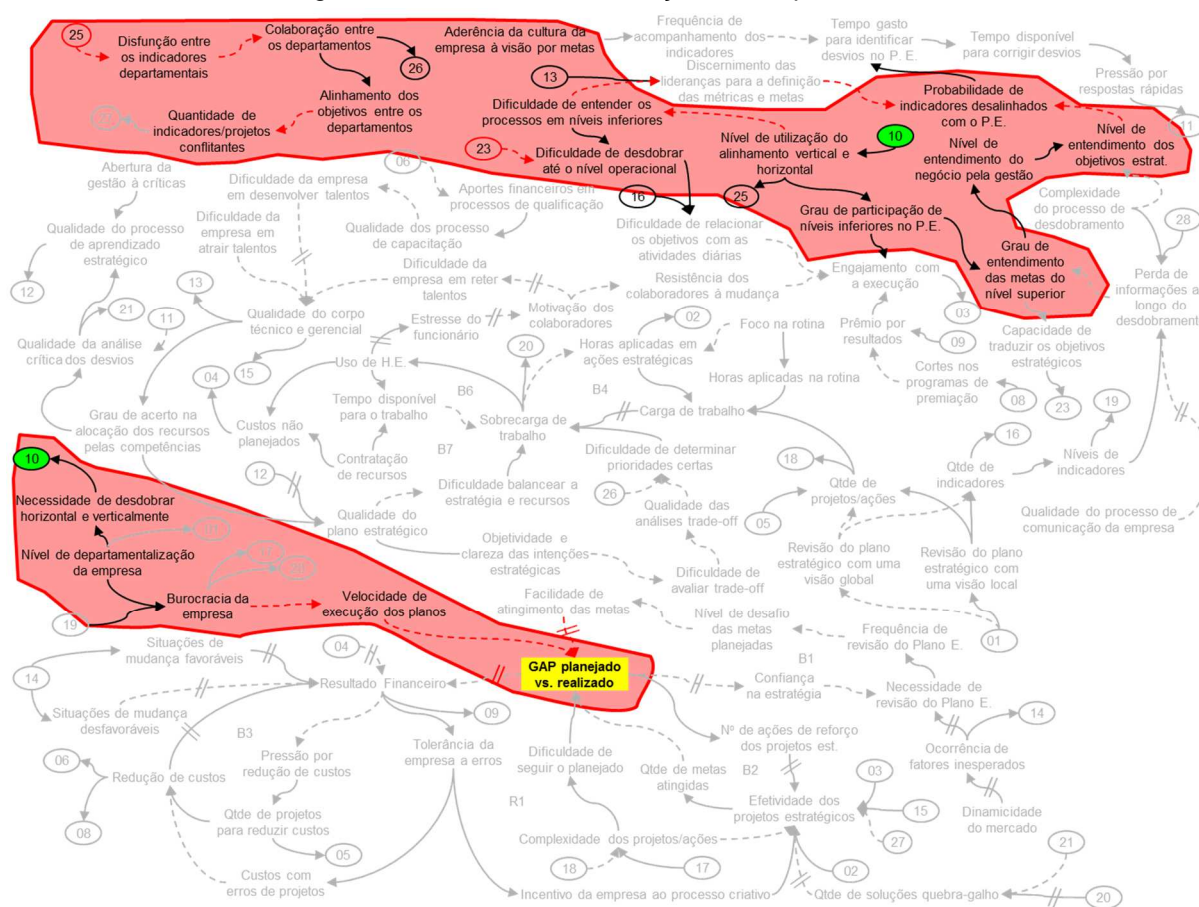
Figura 22: Avenida Recursos Humanos



Fonte: Elaborado pelo autor

A avenida de gestão da rotina, representada na Figura 23, por sua vez, busca elucidar o relacionamento das variáveis que estão ligadas à administração do tempo e à alocação dos recursos humanos. Nessa categoria, as variáveis estão diretamente vinculadas à capacidade da gestão em administrar o balanceamento dos recursos e atividades, bem como priorizar atividades e, principalmente, decidir o que não será realizado em detrimento de outros projetos ou trade-offs.

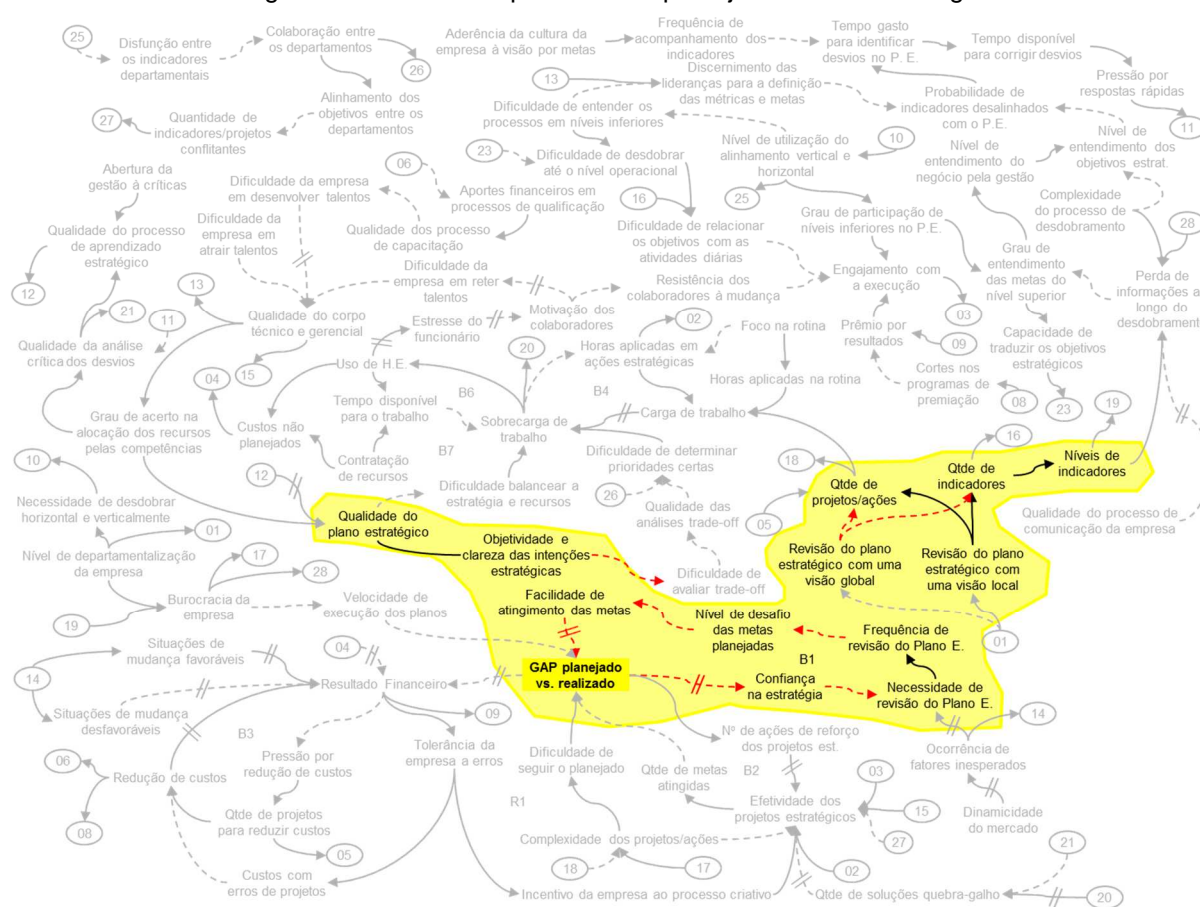
Figura 24: Avenida de colaboração interdepartamental



Fonte: Elaborado pelo autor

Já a avenida do processo de comunicação destaca os fatores responsáveis pelas falhas no entendimento dos objetivos da empresa. Para Asan e Tanyas (2007), Coutinho e Kallás (2005), Campos (1996), Saunders, Mann e Smith (2009) e Kronmeyer Filho (2006), a empresa deve deixar claro, a todos os colaboradores, de todos os níveis, o resultado que espera do planejamento; do contrário, o processo de planejamento estratégico está fadado ao fracasso. Outro fator determinante para a construção dessa avenida é, conforme apresentado na Tabela 3, o número de vezes que o processo de comunicação apareceu como sendo um fator importante no desempenho do processo de desdobramento estratégico. Desse modo, a Figura 25 demonstra que fatores como a participação de níveis inferiores no planejamento podem colaborar para o entendimento do processo de maneira sistêmica, e que a complexidade dos processos de desdobramento pode fazer com que as informações sejam perdidas ou alteradas ao longo de seu cascadeamento, originando pontos de desvios do planejado.

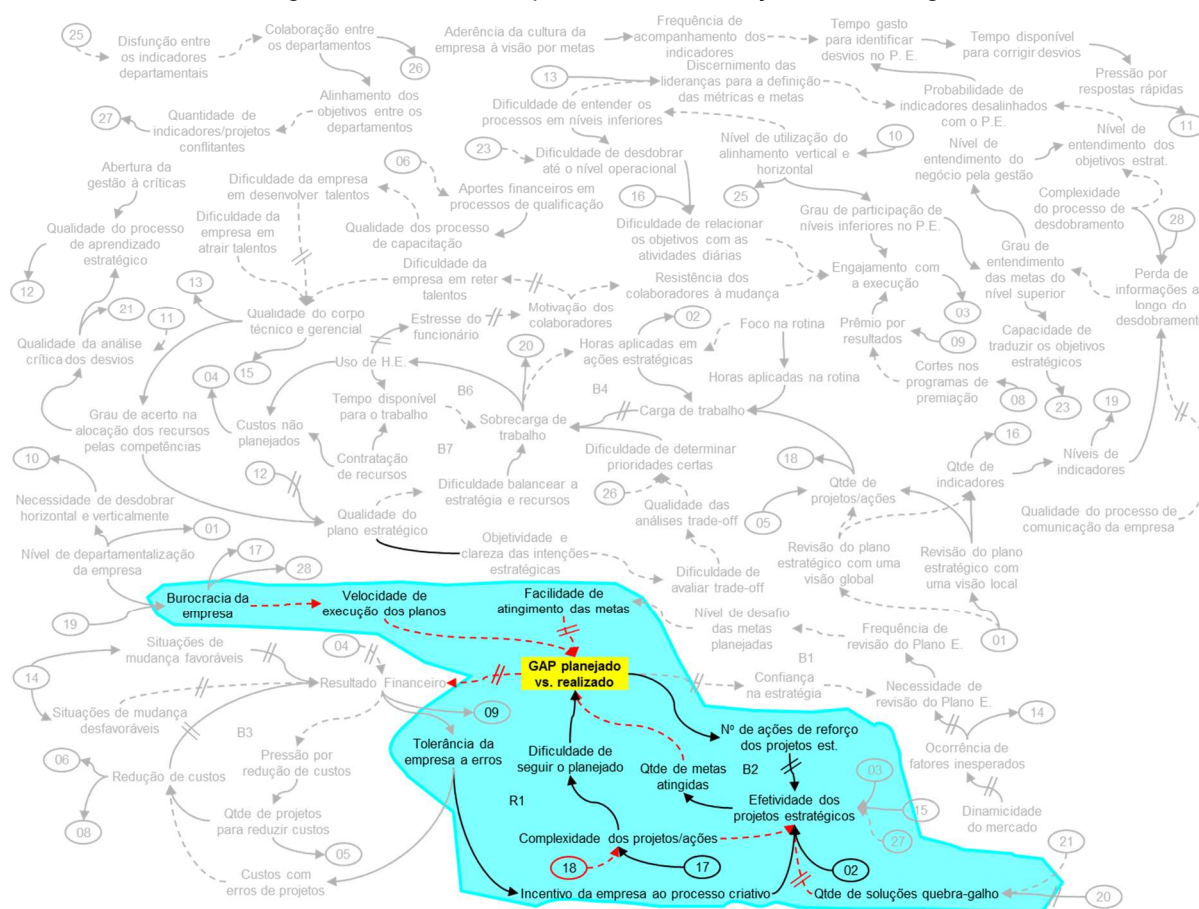
Figura 27: Avenida do processo de planejamento da estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como o processo de planejamento, o processo de execução da estratégia, apresentado na Figura 28, não faz parte deste estudo, mas tem forte influência no resultado esperado. No entanto, ao contrário do planejamento, a execução é influenciada pela maneira como a estratégia é desdobrada. Nessa parte do processo, as atividades mais importantes são em relação à eficácia das ações e dos projetos e à velocidade com que são executados.

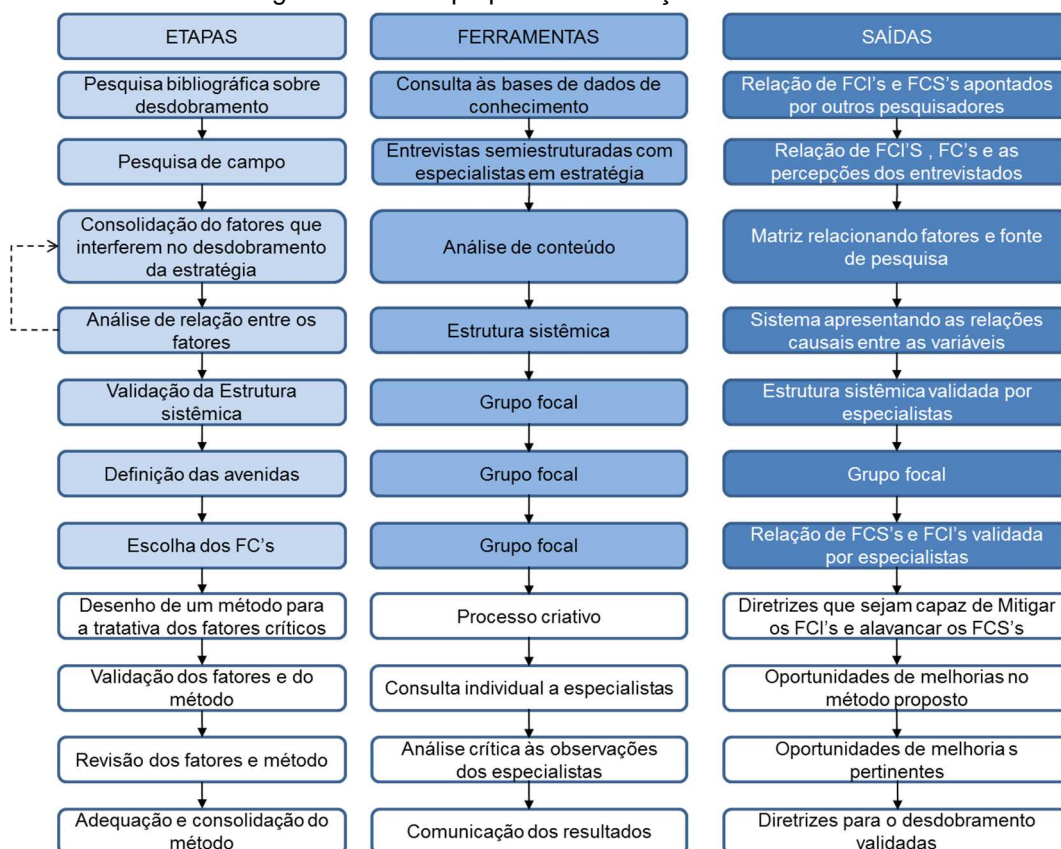
Figura 28: Avenida do processo de execução da estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor

A última avenida apresentada pela estrutura sistêmica desta pesquisa e representada na Figura 29, refere-se à cultura da empresa. Como mencionado anteriormente, essa avenida evidencia as variáveis enraizadas na maneira de gerir a organização, mas que, segundo Kronmeyer Filho (2006), podem ser alteradas com uma reestruturação do modo como a empresa lida, principalmente, com questões comportamentais e monitoramento de resultados. No que diz respeito a essa avenida, vale destacar que o grupo inferiu que a velocidade de execução dos planos ou projetos depende do nível de burocracia da empresa. Também foi destacada pelo grupo a cultura de cortes financeiros de algumas organizações, principalmente no tocante a programas de premiação de funcionários, com o objetivo de melhorar ou reduzir o impacto financeiro da empresa em condições desfavoráveis. Tal ação pode se mostrar eficaz no curto prazo, no entanto pode causar distúrbios no comportamento das pessoas no longo prazo, como falta de motivação, baixo nível de engajamento em projetos da empresa, etc.

Figura 31: 7a etapa para a construção da análise



Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 15: Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso para o processo de desdobramento

(Continua)

Fator	FCS	FCI	Motivo
Motivação dos colaboradores	X		A motivação dos colaboradores pode trazer diversos benefícios que impactam diretamente no resultado do processo de desdobramento da empresa. Entre eles estão o engajamento, a eficiência na execução de atividades e a redução do turnover
Qualidade do processo de comunicação	X		O grupo acredita que um bom processo de comunicação é capaz de traduzir os planos da alta direção em ações eficazes, e também de melhorar o processo de engajamento, uma vez que as pessoas entendem a importância de seus trabalhos para o sucesso da empresa. Entende-se que o impacto de um bom processo de comunicação seria maior do que o de um processo deficiente.
Quantidade de projetos e/ou ações		X	O grupo avalia que um balanceamento incorreto da quantidade de projetos em relação à capacidade de execução pode impactar diretamente a qualidade do desdobramento, atrasando projetos e tornando ações ineficazes, enquanto que um bom balanceamento tornaria o processo mais fácil, apesar de não garantir o sucesso do projeto.
Nível de departamentalização da empresa		X	Empresas altamente departamentalizadas tendem a focar no ótimo local, e geram falta de cooperação interdepartamental, devido aos indicadores individuais.

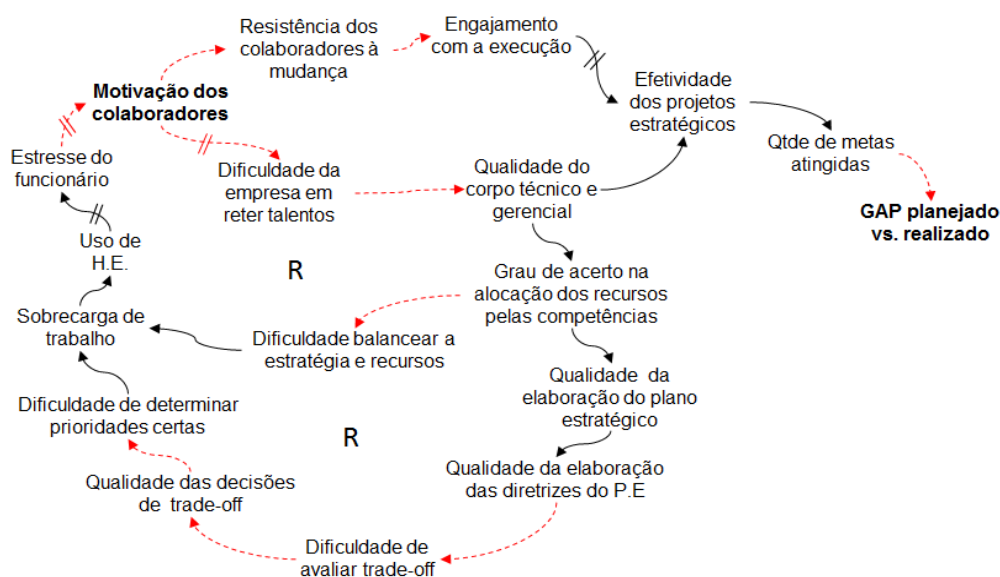
(Conclusão)

Fator	FCS	FCI	Motivo
Frequência de acompanhamento dos indicadores		X	Uma frequência demasiadamente alta gera muitos planos de correção de desvios, enquanto que uma frequência muito espaçada pode levar à perda de foco dos reais objetivos da empresa.
Complexidade do processo de desdobramento		X	Processos simplificados tendem a ter uma melhor aderência quanto à participação das pessoas, pois o seu entendimento é mais fácil e as perdas de informação ao longo do processo são menores, ao passo que processos complexos tendem a entrar em níveis de detalhamento tão específicos que podem gerar a perda do vínculo entre as atividades e os objetivos, causando uma ruptura no meio do caminho.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir deste ponto, este trabalho trata os FCS's e FCI's como fontes para as variáveis alavancadoras da estrutura sistêmica, pois as ações geradas buscam sempre melhor o processo de desdobramento a fim de reduzir o gap entre o planejado e o realizado. Desse modo, a primeira variável considerada pelo grupo como um fator de alavancagem foi a "motivação dos colaboradores". A partir da análise do mapa sistêmico, verifica-se que a motivação dos colaboradores desencadeia uma série de reações no sistema, como "Resistência à mudança" e "Dificuldade de reter talentos", que, por sua vez, acabam influenciando o engajamento das pessoas para com a execução e ocasionando a perda de conhecimento, devido ao aumento de rotatividade no quadro funcional da empresa. A Figura 32 representa a relação dessa variável com o resultado no gap. Nota-se que o conhecimento tácito perdido pela empresa com a saída de funcionários desmotivados pode chegar aos níveis gerenciais, influenciando o ciclo de planejamento estratégico. O enlace reforçador formado nessa estrutura leva a perdas cada vez maiores, devido a isso, a motivação dos colaboradores é um fator a ser tratado durante o processo estratégico.

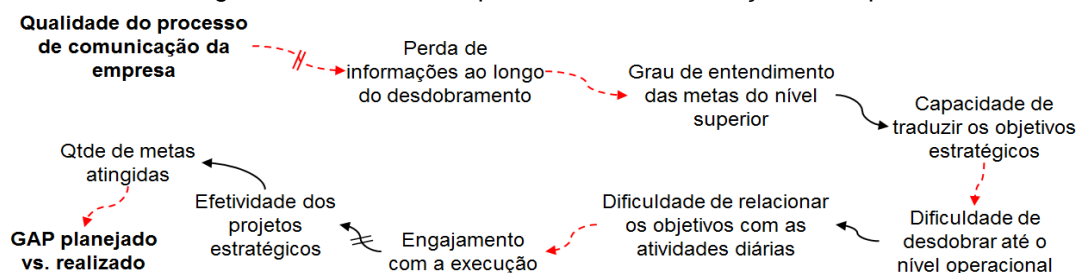
Figura 32: Influência da motivação dos funcionários nos sistema



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como a variável anterior, um dos fatores pouco analisado pelos gestores durante um planejamento estratégico é como as intenções estratégicas serão comunicadas aos funcionários. O sentido da comunicação, nesse contexto, remete ao processo de tradução da estratégia, ou seja, à maneira pela qual as pessoas de todos os níveis da organização receberão as informações sobre o que fazer, como fazer e porque fazer para que a empresa atinja os resultados planejados. Verifica-se, na Figura 33, que assim como a motivação dos colaboradores, o processo de comunicação influencia no grau de engajamento das pessoas na execução e, consequentemente, no grau de efetividade dos projetos estratégicos. O grupo que avaliou as variáveis alavancadoras julgou, nesse momento, a importância da transparência e clareza das informações durante o processo de desdobramento, para que não ocorra a perda ou distorção de informações importantes para o processo.

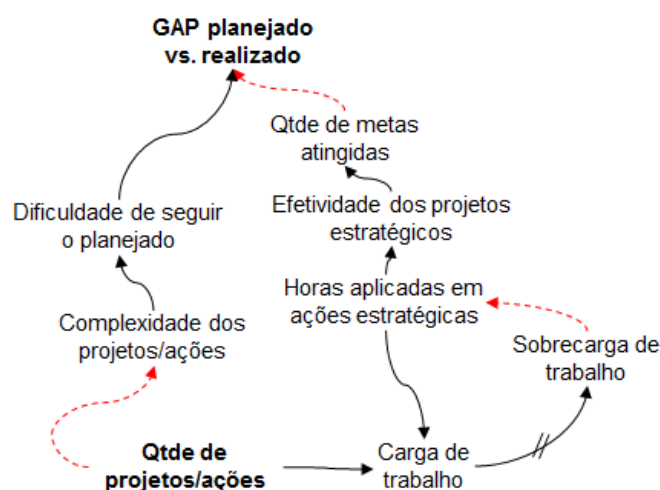
Figura 33: Influência do processo de comunicação do Gap



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 34, que apresenta a quantidade de projetos e/ou ações, na estrutura chamada de “Qtde de projetos/ações”, como variável alavancadora, e refere-se ao balanceamento da carga de trabalho dos recursos humanos que, como discutido anteriormente, também afeta a motivação das pessoas. Essa variável origina, basicamente, duas consequências que divergem entre si: se por um lado o aumento do número de projetos e/ou ações aumenta a carga de trabalho das pessoas, gerando sobrecarga de trabalho, por outro, reduz a complexidade pela fragmentação de grandes e complexos projetos em vários projetos menores e mais simples.

Figura 34: Influência do processo de gestão da rotina no desdobramento

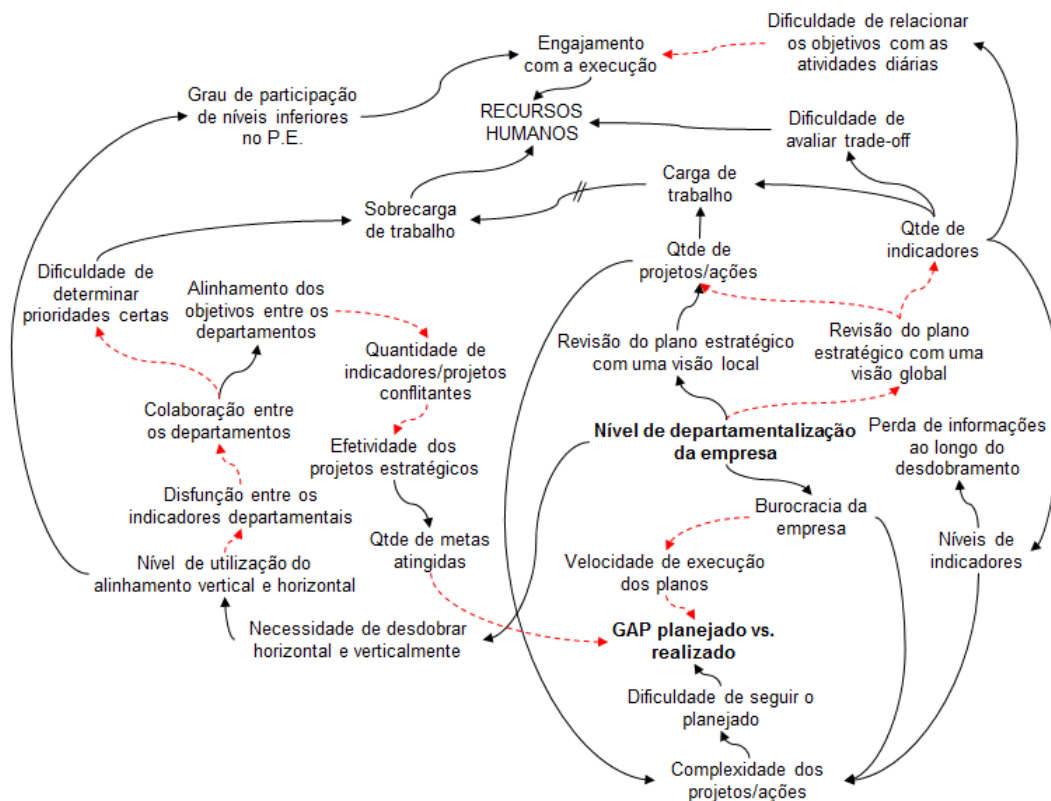


Fonte: Elaborado pelo autor

O nível de departamentalização da empresa, no ponto de vista do grupo focal que avaliou a estrutura sistêmica, pode tornar o processo de desdobramento e o de planejamento da estratégia nulos, pois pode levar a empresa à adoção de uma visão de otimização local, com objetivos estratégicos não mais desdobrados em projetos, mas desmembrados em projetos e indicadores desconexos e conflitantes. A departamentalização e a medição de desempenho local também podem gerar disputas por recursos compartilhados, pois, nessa situação, os departamentos deixam de trabalhar para um objetivo comum e disputam recursos para atingir metas próprias que podem não levar a uma otimização global. Ao analisar a Figura 35, que apresenta o nível de departamentalização como variável alavancadora, verifica-se que novamente as consequências recaem sobre a sobrecarga de trabalho e o engajamento na execução. Nessa representação, as variáveis consequentes foram substituídas pela representação “RECURSOS HUMANOS”, a fim de enxugar o

tamanho da estrutura e tornar a interpretação mais fácil, já que essas variáveis já foram apresentadas nas figuras anteriores.

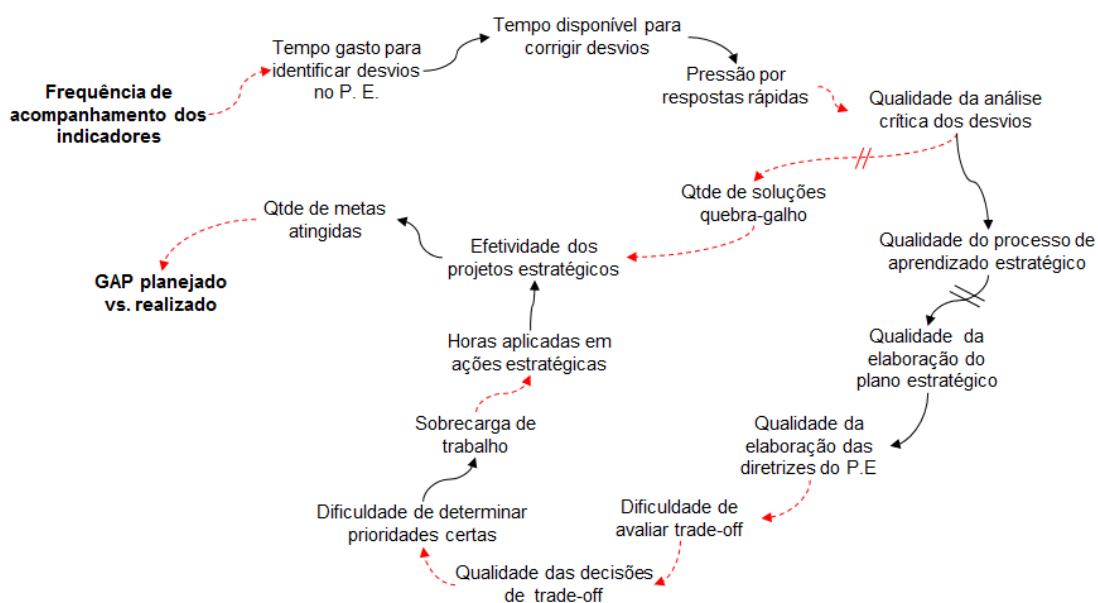
Figura 35: Influência do processo de colaboração interdepartamental



Fonte: Elaborado pelo autor

Como mencionado anteriormente, a frequência de acompanhamento dos indicadores tem forte impacto no sistema, dado ao fato de que ao aumentar a frequência de *follow-up* dos indicadores gera-se um supercontrole dos processos, que pode repercutir em um excesso de ações de correção de pequenos desvios ocasionados por fatores pontuais, processo que é representado na Figura 36. Por outro lado, uma frequência de acompanhamento muito espaçada pode levar à identificação tardia de desvios sistêmicos e, conseqüentemente, a uma demora para a busca de correção do problema detectado, ocasionando soluções insustentáveis baseadas em análises de causa-raiz muito fracas. A análise pobre do problema também prejudica o processo de aprendizado estratégico, uma vez que não permite apurar corretamente a causa do desvio, possibilitando que o erro seja cometido novamente no próximo período.

Figura 36: Influência do processo de monitoramento dos resultados



Fonte: Elaborado pelo autor

O processo de desdobramento, por sua vez, quando elaborado de maneira complexa, pode levar à perda ou distorção das informações ao longo do processo. Segundo Kronmeyer Filho (2006), o processo desenvolvido por ele não é adequado a pequenas empresas e a organizações que não possuem um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) consolidado devido a sua complexidade. A utilização de um ERP, por sua vez, pode causar um desinteresse dos usuários devido à alta demanda de trabalho para implantação desse sistema. A Figura 37 apresenta como esse grau de complexidade pode influenciar o resultado almejado pela empresa.

Figura 37: Influência do processo de planejamento do processo estratégico

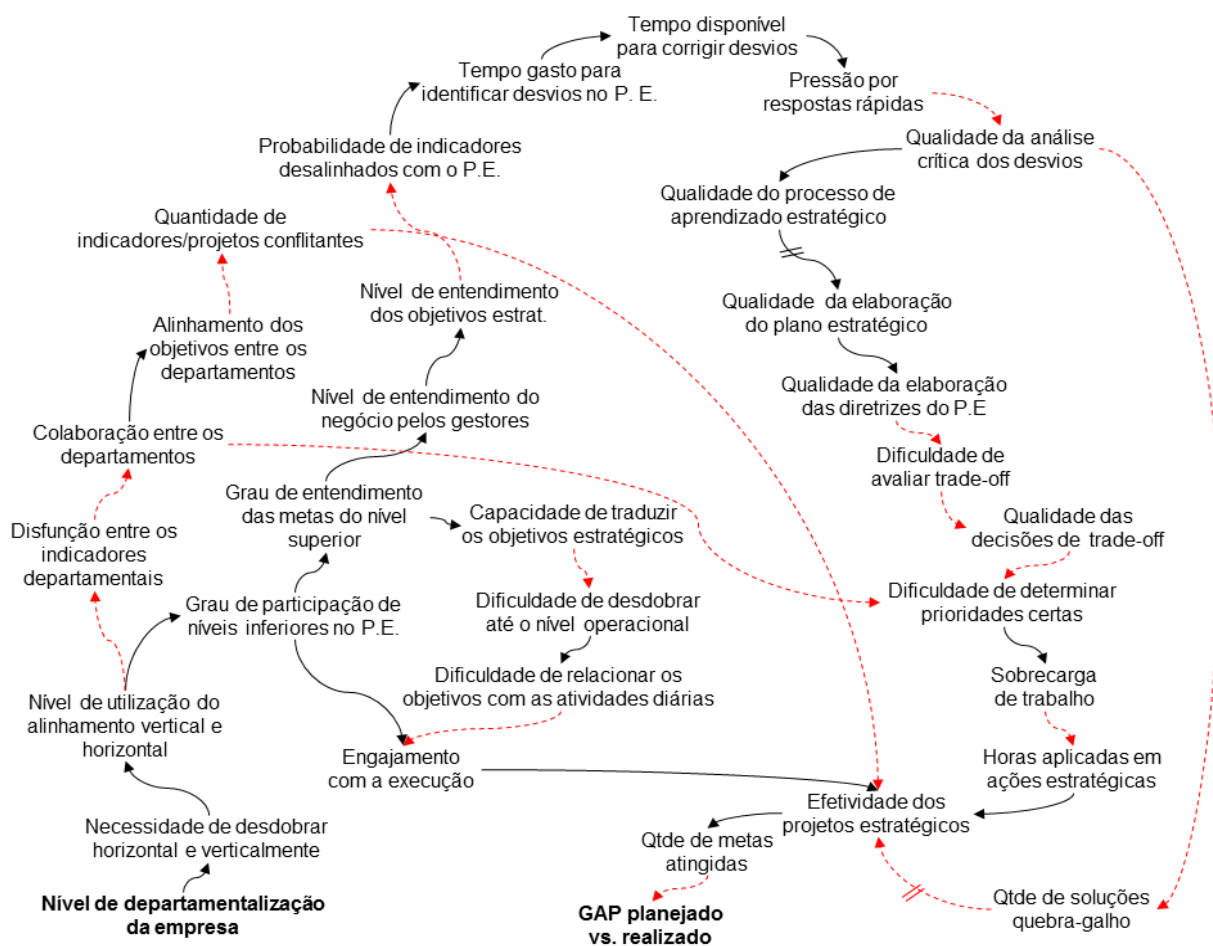


Fonte: Elaborado pelo autor

O nível de departamentalização da empresa aparece novamente como um ponto de alavancagem do sistema, no entanto sob outra perspectiva. A Figura 38 mostra essa variável como parte da cultura de uma empresa, sendo que o *modus operandi* da organização permite ou incentiva que cada departamento da empresa opere como uma unidade independente, tornando-se altamente especializado e não se submetendo a regras ou padrões estipulados por outros departamentos. Esse fato é também apontado por Lacerda (2009), que cita vários trabalhos que sugerem divergências internas em instituições educacionais devido ao que foi chamado de “Modelo Político”, pelo qual se constata a influência do poder e da política nas tomadas de decisões. No mesmo trabalho, o autor apresenta que esse Modelo Político formalizou os conflitos existentes entre áreas que deveriam se articular no objeto por ele estudado. Segundo a análise de conteúdo da pesquisa de campo, pode-se constatar um cenário parecido com o narrado por Lacerda (2009), pois gerentes e diretores buscam recursos financeiros e apoio para priorizar projetos por meio de disputas políticas, sendo que o departamento favorecido é, geralmente, aquele com

maior afinidade com os departamentos correlacionados à matriz, sem considerar se a decisão é a melhor para a organização como um todo.

Figura 38: Influência da cultura da empresa no processo de desdobramento



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a análise detalhada da influência de cada uma das variáveis alavancadoras, é necessário utilizar ferramentas para tratar esses fatores e assim desenvolver uma solução para as deficiências encontradas no processo de desdobramento. Dessa forma, o Quadro 16 apresenta, de forma sucinta, as variáveis acima explicadas na forma de pontos de alavancagem, com descrição em forma de ação. A mesma tabela possibilita vislumbrar os impactos dessas ações sistemicamente, bem como ações de mitigação. A construção dessa matriz é apresentada, em detalhe, no subcapítulo a seguir.

Quadro 16: Análise das variáveis alavancadoras

Pontos de alavancagem	Barreiras à implementação	Impactos negativos	Ações criativas de mitigação	Outros benefícios sistêmicos
Aumentar a motivação dos colaboradores	-Modelo mental de que a empresa só pensa no lucro e de que as pessoas não importam -Falta de transparência da alta direção nos processos decisórios	-Dificuldade de implementar mudanças devido à desconfiança das intenções da alta direção	-Envolvimento dos colaboradores em alguns processos decisórios -Estímulo à divulgação de projetos e motivos que levaram a decisão por determinado projeto	-Engajamento nos processos de mudança -Redução do turnover -Retenção do conhecimento -Aumento da eficiência na execução de projetos e ações
Melhorar a qualidade do processo de comunicação	-Resistência da alta direção em compartilhar informações não confidenciais -Falta de conhecimento dos gestores em como comunicar	-Baixa confiança das pessoas na alta direção - Baixo nível de entendimento dos objetivos estratégicos da empresa - Falta de compreensão de como ajudar no atingimento dos objetivos	- Reuniões periódicas da alta direção com todos os níveis para explicar a estratégia da empresa -Reuniões periódicas dos gestores com seus colaboradores para explicar como a atividade de cada um impacta o resultado da empresa	-Aumento do engajamento das pessoas nos projetos -Aumento do grau de assertividade no desdobramento de projetos - Redução no custo de retrabalhos com projetos fracassados - Aumento da confiança para com a alta direção
Balancear a quantidade de projetos e ações	-Modelo mental dos gestores de que quanto mais projetos há na carteira, maior a impressão de produtividade -Falta de competência para analisar trade-offs e acabar querendo fazer tudo	-Sobrecarga, desmotivação e redução do desempenho das pessoas -Aumento do turnover -Aumento dos custos com horas-extras e contratações não previstas	-Melhorar o entendimento das pessoas quanto aos objetivos estratégicos para que possam priorizar as atividades de maneira mais assertiva -Utilizar ferramentas qualitativas e quantitativas para priorização de atividades	-Redução dos prazos de execução dos projetos -Facilidade de gerenciar as atividades -Melhora do fluxo de caixa, pois reduz o tempo entre o desembolso e o retorno econômico
Reduzir o impacto do nível de departamentalização na empresa	-Modelo mental de alta administração de que departamentos especializados dão maior robustez aos processos -Modelo mental da alta administração de que a departamentalização torna o processo de gestão mais fácil	-Falta de cooperação interdepartamental -Foco no ótimo local -Indicadores incoerentes entre os departamentos - Disputa por recursos compartilhados	-Realizar desdobramento horizontal de projetos com objetivos comuns às áreas -Treinar e disseminar o pensamento sistêmico na organização	-Cooperação entre as áreas em busca dos mesmos objetivos -Redução do tempo de execução dos projetos -A empresa passa a ser vista pelos funcionários como uma rede de vários processos e não mais uma visão dos processos locais
Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	-Modelo mental dos gestores de que altas frequências de verificação mantêm os processos mais controláveis e estáveis	-Aumento do número de ações de correção: sobrecarga, dificuldade em priorizar, atraso em projetos importantes	A frequência deve ser estabelecida em conjunto pelos gestores e colaboradores, revisada a cada ciclo e reajustada se necessário	-Melhora a assertividade na priorização de atividades -Aumenta o foco nas atividades que geram resultados para a empresa
Reduzir a complexidade do processo de desdobramento	-Modelo mental de que o mais complexo é mais eficiente por ser mais detalhado	-Aumento da burocracia -Perda da conexão das atividades com os objetivos estratégicos	-Utilizar ferramentas de gestão visual para o gerenciamento e desdobramento -Incentivar a revisão dos objetivos estratégicos de todos os níveis superiores a cada novo desdobramento	-Facilita a compreensão de como as atividades diárias estão ligadas à estratégia -Facilita a identificação de ações não relacionadas aos objetivos estratégicos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 TRATATIVA DOS FATORES CRÍTICOS PARA O PROCESSO DE DESDOBRAMENTO

Para que se possa desenvolver um artefato capaz de intervir sobre os fatores considerados como críticos no subcapítulo anterior, é necessário uma pré-avaliação destes, no intuito de se identificar possíveis barreiras a serem transpostas durante a implementação desse artefato. Também é preciso fazer uma análise dos impactos negativos e positivos de cada um dos fatores apontados.

Dessa forma, o autor usou uma matriz para analisar variáveis alavancadoras, conforme representado no Quadro 16. Nessa matriz, foram carregados todos os fatores elencados anteriormente como críticos para o processo. Estes foram individualmente analisados, de modo a se buscar, nas análises de conteúdo das entrevistas, nos referenciais teóricos e na estrutura sistêmica, a base de conhecimento para montar o referido Quadro. Essa etapa teve grande importância para a construção das diretrizes do processo de desdobramento, pois promoveu a organização dos fatores e provocou uma análise crítica profunda por parte do autor sobre o assunto, fomentando ao mesmo tempo uma visão ampla dos fatores relacionados. Esse Quadro serve como um esboço do artefato desenhado, pois permite ao autor verificar quais ações devem ser tomadas para mitigar os problemas e alavancar as oportunidades. Ele também apresenta quais as possíveis dificuldades a serem transpostas, assim como os benefícios oriundos de sua tratativa.

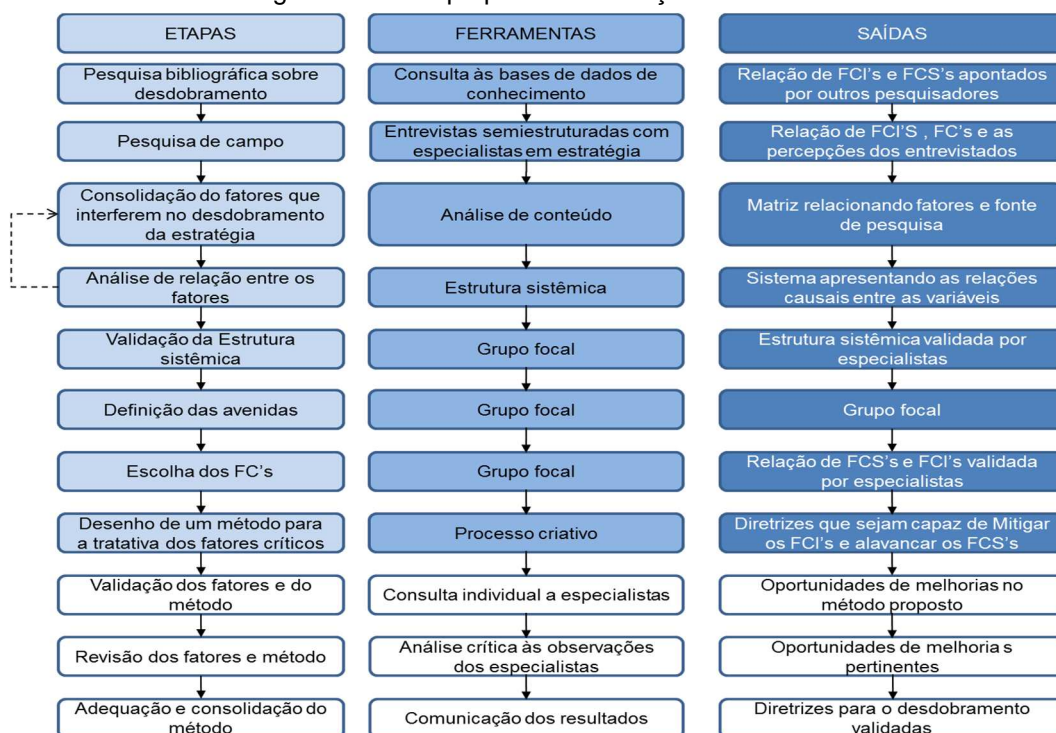
Desse modo, é necessário, neste momento, analisar de que maneira os fatores demonstrados no Quadro 16 devem ser trabalhados para garantir o sucesso do processo de desdobramento da estratégia. Assim, o subcapítulo a seguir apresenta a construção do artefato proposto.

4.6 APRESENTAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

No subitem anterior, foram apresentados os FCI's e FCS's encontrados por esta pesquisa nas fontes pesquisadas. Desse modo, como continuidade do trabalho, conforme os passos detalhados no item 3.1.4.4 e representados na Figura 39, apresenta-se uma proposição de diretrizes que podem contribuir para o processo de

desdobramento, evitando a ocorrência dos FCI's e tornando os FCS's mais robustos. Para a proposição desse artefato, utiliza-se a ideia central de uma matriz 5W1H.

Figura 39: 8ª etapa para a construção da análise



Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa maneira, e partindo da ideia da matriz 5W1H, é proposta aqui a utilização das seguintes classes para a construção do artefato: nomeação da etapa, demonstração do que deve ser feito para a conclusão da etapa, explicação do motivo da realização da atividade, ou seja, de seus benefícios ou importância, exposição de como executar a ação relacionada através da sugestão de ferramentas de gestão e contextualização de barreiras a serem vencidas ao longo de cada etapa.

Assim, pode-se notar que alguns dos elementos da matriz 5W1H estão presentes nessa lógica. Seguindo a ordem em que os elementos foram apresentados no parágrafo anterior, tem-se: O que? (What?), Como? (How?) e Por que? (Why?), o que proporciona uma forma inicial ao artefato, conforme representado no Quadro 17.

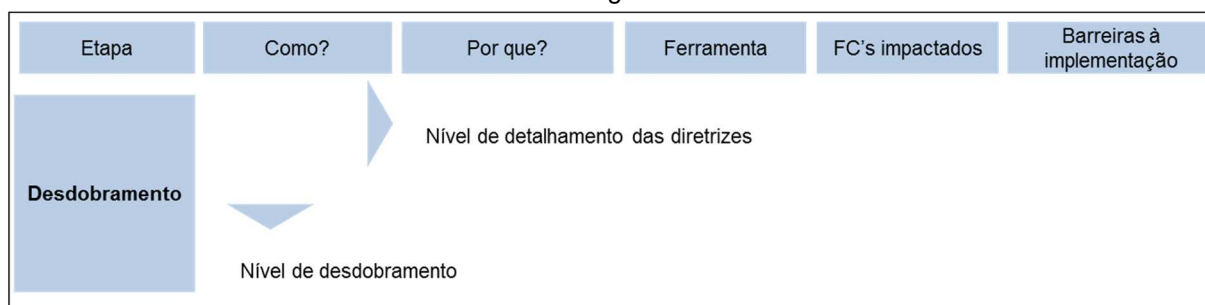
Quadro 17: Cabeçalho do artefato

Etapa	Como?	Por que?	Ferramentas	FC's impactados	Barreiras a implementação
-------	-------	----------	-------------	-----------------	---------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

O artefato baseia-se no princípio da análise de um sistema, sendo que se parte de uma perspectiva macro, na qual se enxerga o todo e o relacionamento entre as partes, para um detalhamento em nível de comportamento de cada uma das partes nas quais há interesse, conforme representado no Quadro 18.

Quadro 18: Lógica do método



Fonte: Elaborada pelo autor

Dessa forma, o primeiro item a ser apresentado é uma referência ao primeiro W da ferramenta citada anteriormente, o “What?”, ou na tradução não literal para o português, “O que deve ser feito?”. Conforme já descrito, nessa categoria são apresentadas as etapas de modo macro, entendidas no contexto desta pesquisa como as etapas necessárias para o processo de desdobramento. São elas: o desdobramento, o alinhamento horizontal e o processo de feedback.

A etapa de desdobramento em si, contempla uma série de atividades que visam a traduzir os objetivos do nível superior em atividades, indicadores e metas para o nível em que se realiza o desdobramento. Sugere-se iniciar essa etapa pela análise crítica dos projetos e objetivos dos níveis anteriores, partindo dos objetivos estratégicos da organização até o nível atual. Tal atividade melhora a qualidade do processo de comunicação, pois promove um melhor “entendimento dos objetivos estratégicos da empresa”, fator que está presente na estrutura sistêmica e foi apontado, tanto pela literatura quanto por alguns dos entrevistados, como um problema frequente. Segundo alguns depoimentos, os desdobramentos são comumente realizados analisando-se somente o nível imediatamente anterior. Essa prática possibilita que as ações decorrentes do desdobramento sejam desconectadas dos objetivos estratégicos da organização, pois, pela lógica do pensamento sistêmico, segundo Andrade et. al (2006), ao se analisar as partes de modo individual, não é possível afirmar que ao final se tem uma análise do sistema, já que se perde o mais importante, ou seja, o relacionamento entre as partes.

Dessa forma, uma análise de toda a hierarquia desdobrada, como já mencionado, permite a percepção do sistema como um todo. Mesmo que esse processo de relação causal seja linear, há melhora no entendimento dos objetivos globais da organização e transposição, em alguns casos, de barreiras encontradas, como falta de clara objetividade em diretrizes, projetos, metas, etc. Nessa etapa, sugere-se a utilização do diagrama de árvore⁷ para que se tenha uma visão gráfica das conexões dos desdobramentos. Tal etapa do processo de desdobramento está representada na Quadro 19.

Quadro 19: Etapa de análise crítica

Etapa	Como?	Por que?	Ferramenta	FC's impactados	Barreiras à implementação
Desdobramento 1º nível das diretrizes	Análise crítica das diretrizes estratégicas	Entender quais são os objetivos da organização	Diagrama de árvore	- Qualidade processo de comunicação - Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Diretrizes não claras e objetivas e/ou que não correspondem a Missão, Visão e Valores da organização

Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa de tradução dos objetivos tem como propósito a definição de projetos e/ou ações factíveis para que os objetivos do nível anterior sejam alcançados. Tal perspectiva pode ser visualizada no Quadro 20.

Quadro 20: Tradução do nível anterior para o nível corrente

Etapa	Como?	Por que?	Ferramenta	FC's impactados	Barreiras à implementação
Desdobramento 1º nível das diretrizes	Análise crítica das diretrizes estratégicas	Entender quais são os objetivos da organização	Diagrama de árvore	- Qualidade processo de comunicação - Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Diretrizes não claras e objetivas e/ou que não correspondem a Missão, Visão e Valores da organização
	Tradução das diretrizes estratégicas em projetos estratégicos	Estabelecer como os objetivos serão alcançados	5W1H		Desconhecimento dos processos da organização pelos participantes

Fonte: Elaborado pelo autor

⁷ O diagrama de árvore é uma ferramenta gráfica que permite a visualização, de uma maneira lógica e sequenciada do desdobramento hierárquico de informações de várias naturezas. (JOHNSON; SHNEIDERMAN, 1991).

Neste momento, cabe apresentar as 2 próximas atividades: definição de metas e métricas e participação do nível inferior no processo. Destaca-se que tais ações estão relacionadas à atividade anterior. Aconselha-se que o processo de definição de projetos, metas e métricas seja feito em conjunto por esses 2 níveis, a fim de reduzir os erros de interpretação e comunicação, como explicado na etapa anterior, e de aumentar a motivação dos funcionários que participam do processo de execução. Segundo Campos (1996), a participação dos níveis inferiores nas tomadas de decisões faz os participantes corresponsáveis pelas atividades elaboradas, tornando-os parte do processo de desenvolvimento e não meros executores de atividades.

Desse modo, de maneira a integrar os passos anteriores, facilitar o processo de análise do sistema e melhorar o processo de comunicação e percepção das ligações causais entre os níveis de desdobramento, aconselha-se a utilizar, além do diagrama de árvore, uma estrutura sistêmica. Assim, torna-se completa a 1ª etapa do ciclo de desdobramento, como apresentado no Quadro 21.

Quadro 21: Etapa de desdobramento

Etapa	Como?	Por que?	Ferramenta	FC's impactados	Barreiras à implementação
Desdobramento 1º nível das diretrizes	Análise crítica das diretrizes estratégicas	Entender quais são os objetivos da organização	- Diagrama de árvore; - 5W1H; - Estrutura sistêmica; - Plenárias	- Qualidade processo de comunicação	Diretrizes não claras e objetivas e/ou que não correspondem a Missão, Visão e Valores da organização
	Tradução das diretrizes estratégicas em projetos estratégicos	Estabelecer como os objetivos serão alcançados		- Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Desconhecimento dos processos da organização pelos participantes
	Definição de métricas e metas	Estabelecer como serão medidos, com que frequência e quais os valores de referência		- Nível de departamentalização na empresa	Desconhecimento dos processos da organização pelos participantes
	Participação do nível inferior no desdobramento	Comunicar como este nível irá contribuir para o atingimento dos objetivos da empresa. Analisar metas e projetos factíveis		- Qualidade do processo de comunicação - Motivação dos colaboradores	Modelos mentais dos gestores do nível superior sobre o poder da hierarquia

Fonte: Elaborada pelo autor

Como próxima etapa, este artefato sugere a execução de um alinhamento horizontal, com o objetivo de mitigar dois fatores apresentados no Quadro 16: a baixa qualidade do processo de comunicação e a barreira criada pela departamentalização da empresa. Conforme preconizado por Campos (1996), o processo de alinhamento horizontal das métricas e metas é extremamente importante para que se mantenham

todas as áreas convergindo para os mesmos objetivos. Esse processo é sugerido para reduzir as barreiras criadas pela departamentalização, para que as áreas correlacionadas analisem os projetos em conjunto, com o objetivo de buscar inconsistências que possam fazer um projeto interferir negativamente em outro, e para que sejam utilizados recursos compartilhados. Para tanto, pode-se empregar uma estrutura sistêmica a fim de relacionar os projetos uns com os outros e assim enxergar o impacto nos objetivos estratégicos da empresa.

Uma vez corrigidas todas as inconsistências encontradas na estrutura, os gestores já podem ter uma visão ampla da quantidade de horas de trabalho necessárias para atingir os objetivos, incluindo aquelas que dependem de recursos compartilhados. Dessa maneira é possível, neste momento, que tais gestores realizem em conjunto uma análise da capacidade disponível, de maneira a alocar os projetos e/ou atividades de acordo com a capacidade técnica e produtiva de cada recurso. Nesse caso, ainda é necessário um critério que priorize a utilização de recursos compartilhados, e este pode ser a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), na qual a pontuação pode ser balizada de acordo com o impacto que cada projeto terá sobre o resultado da empresa, o que poderá ser verificado através da estrutura sistêmica criada previamente. O Quadro 22 representa a evolução da construção do método até o momento.

Quadro 22: Processo de alinhamento horizontal

Etapa	Como?	Por que?	Ferramenta	FC's impactados	Barreiras à implementação
Alinhamento horizontal	Alinhamento dos projetos, metas e métricas definidas, através de uma análise sistêmica da organização	Estabelecer Projetos, metas e métricas colaboradoras, de modo a evitar a falta de colaboração interdepartamental e focar os projetos no resultado global	- Plenária; - Estrutura Sistêmica	- Qualidade processo de comunicação - Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Adoção do Modelo Político pelos gestores do nível superior
	Balançamento dos recursos	Evitar a sobrecarga, demandando custos com horas-extras excessivas, desmotivação dos colaboradores e contratações não previstas no plano inicial	- GUT; - 5W1H; - Análise crítica de demanda vs. recursos disponíveis	- Nível de departamentalização na empresa - Motivação dos colaboradores	Dificuldade de medir a carga de trabalho de atividades não padronizadas
		Evitar a disputa por recursos compartilhados, que resultaria na redução das eficácia dos projetos		- Quantidade de projetos e ações - Complexidade do processo de desdobramento	Modelos mentais dos participantes quanto ao foco no ótimo local. Disputa pela priorização dos recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

Como última etapa de um ciclo de desdobramento, o artefato apresenta um processo de feedback, que também vai ao encontro da necessidade de melhorar a qualidade do processo de comunicação e de aumentar a motivação dos funcionários envolvidos no processo, uma vez que, nesse momento, os resultados desse nível são os parâmetros necessários para balizar a sugestão de alterações de projetos e objetivos do nível anterior, garantindo uma coerência entre o plano e a factibilidade dos projetos. A proposição de alterações nos níveis anteriores também cria uma maior interação entre os níveis hierárquicos, provocando, como no processo de análise crítica, um aumento da responsabilidade compartilhada. Para tal etapa, também é sugerida a utilização de uma estrutura sistêmica. Para tanto, propõe-se o uso da mesma estrutura criada durante o alinhamento horizontal, e da matriz 5W1H para a organização das decisões tomadas. Pode-se dizer que o processo de feedback é o que torna o desdobramento dinâmico e consistente, pois reforça o elo entre os níveis de desdobramento pela retroalimentação dos níveis anteriores, fazendo com que todo o processo seja reavaliado antes de se passar ao próximo nível. Essa etapa está representada no Quadro 23.

Quadro 23: Processo de Feedback

Etapa	Como?	Por que?	Ferramenta	FC's impactados	Barreiras à implementação
Processo de feedback	Revisão das diretrizes estratégicas de acordo com a análise crítica realizada nesse nível de desdobramento	Garantir que todas as ações/projetos após as adequações estejam alinhadas com a estratégia	Plenária, mapa sistêmico e 5W1H	- Qualidade processo de comunicação - Motivação dos colaboradores	Modelo mental de líderes de empresa altamente departamentalizada de que não pode haver comunicação <i>botton-up</i>

Fonte: Elaborada pelo autor

O Quadro 24 apresenta uma síntese de como os fatores críticos do Quadro 16 estão relacionados com as ações propostas pelo artefato, e de como estas irão impactar o processo de desdobramento. Já o Quadro 25 apresenta, de maneira consolidada, as diretrizes explicadas anteriormente.

Quadro 24: Síntese das relações entre os FC's e as ações propostas pelo método

(Continua)

Ações alavancagem	Fonte do Problema	Ações no artefato	Impacto no processo
Aumentar a motivação dos colaboradores	Estresse causado pela sobrecarga de trabalho	Análise da demanda x capacidade de execução	Funcionários com menor nível de estresse tendem a ser mais eficientes em suas atividades
	Falta de compreensão do "por que" de algumas decisões	Participação do processo de análise crítica do nível superior	A compreensão das decisões tomadas no nível superior forma uma base de conhecimento para a tomada de decisão no desdobramento do nível posterior, aumentando a eficácia do processo
	Falta de participação nos processos decisórios	Desdobramento 2-ways, sendo que os integrantes do nível inferior auxiliam no planejamento das metas e projetos do nível corrente.	A participação dos níveis inferiores no processo de decisão do nível superior transmite aos funcionários um sentimento de confiança por parte da empresa, aumentando a sua autoestima
	Falta de compreensão de como as atividades do dia a dia impactam o resultado da empresa	A revisão de todo o fluxo de desdobramento, desde o início, permite uma melhor visualização de como as atividades estão conectadas com o resultado esperado	Funcionários que compreendem claramente seu papel dentro da organização tendem a trabalhar mais motivados e com maior engajamento, aumentando a eficiência dos processos
Melhorar a qualidade do processo de comunicação	Perda de informações ao longo do processo de desdobramento	- Análise de todo o processo de desdobramento a cada novo desdobramento - Alinhamento horizontal - Estrutura sistêmica	- Aumento do grau de assertividade no desdobramento de projetos - Redução no custo de retrabalhos com projetos fracassados - Aumento da confiança para com a alta direção
	Falta de conexão das atividades com os objetivos da empresa		
	Falta de compreensão dos objetivos da empresa		
Balancear a quantidade de projetos e ações	Falta de critérios para a priorização de projetos e análise de trade-off	- Estrutura sistêmica para proporcionar uma visão do todo - Matriz GUT como critério de priorização dos projetos - Matriz 5W1H para a organização dos projetos e recursos - Análise de capacidade x demanda	- Redução dos prazos de execução dos projetos - Facilidade de gerenciar as atividades - Melhora do fluxo de caixa, pois reduz o tempo entre o desembolso e o retorno econômico - Flexibilidade do planejamento dos recursos de maneira a alocar os projetos de acordo com a capacidade de cada recurso - Redução da sobrecarga de estresse, aumentando a motivação dos funcionários
	Falta de visão sistêmica da organização		
Reduzir o impacto do nível de departamentalização na empresa	Falta de alinhamento horizontal	- Desdobramento horizontal de projetos com objetivos comuns às áreas - Estrutura sistêmica - Disseminação do pensamento sistêmico na organização	- Cooperação entre as áreas em busca dos mesmos objetivos - Redução do tempo de execução dos projetos - A empresa passa a ser vista pelos funcionários como uma rede de vários processos e não mais a partir de uma visão de processos locais
	Falta de uma visão sistêmica da organização		
	Criação de indicadores e metas locais		

(Conclusão)

Ações alavancagem	Fonte do Problema	Ações no artefato	Impacto no processo
Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Uma visão local tende a aumentar a quantidade e a frequência de monitoramento dos indicadores	O alinhamento horizontal e vertical em conjunto, com objetivos comuns, tende a reduzir a busca pela otimização local	Aumenta o foco no controle das atividades que geram resultados para a empresa
	Falta de conhecimento dos processos tende a causar um erro no dimensionamento da frequência de monitoramento	Utilização do desdobramento 2-Ways, sendo que além de participar do desdobramento do nível superior, o nível posterior reporta, através do processo de feedback, atividades ou indicadores não factíveis	Torna o processo de monitoramento mais eficiente, permitindo analisar de forma correta as tendências apontadas pelos indicadores
Reduzir a complexidade do processo de desdobramento	Muitos níveis de detalhamento	Poucas etapas de desdobramento que se tornam padrão e se repetem sistematicamente até o final dos níveis de desdobramento	- Facilita a compreensão de como as atividades diárias estão ligadas à estratégia
	Geração de muitos relatórios	Utilização de somente um relatório A3 para planejar e monitorar as atividades	- Facilita o monitoramento do processo como um todo, pois são poucos relatórios com um forte apelo gráfico
	Falta de ligação entre os níveis de desdobramento	A análise do fluxo vertical, desde o início, a cada rodada de desdobramento melhora a conexão entre os níveis	- Facilita a identificação de ações não relacionadas aos objetivos estratégicos
	Utilização de ferramentas complexas	Utilização de ferramentas simples e disseminadas no ambiente empresarial	Simplifica a implementação e a manutenção do processo

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 25: Método para 1 nível de desdobramento

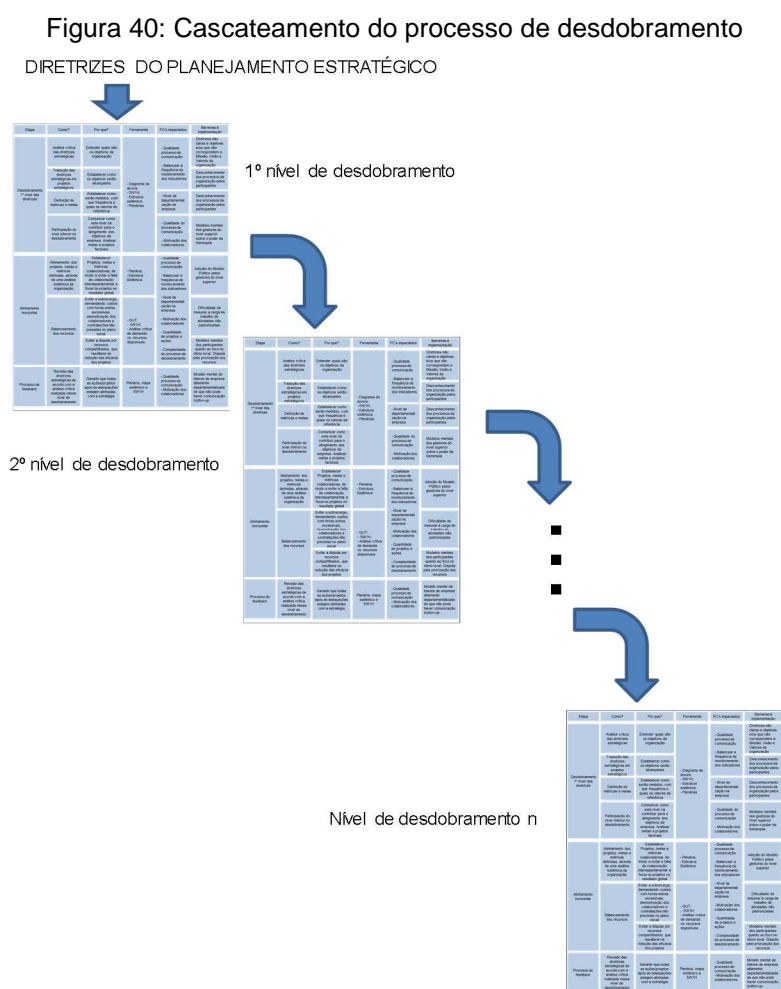
Etapa	Como?	Por que?	Ferramenta	FC's impactados	Barreiras à implementação
Desdobramento 1º nível das diretrizes	Análise crítica das diretrizes estratégicas	Entender quais são os objetivos da organização	- Diagrama de árvore; - 5W1H; - Estrutura sistêmica; - Plenárias	- Qualidade processo de comunicação	Diretrizes não claras e objetivas e/ou que não correspondem a Missão, Visão e Valores da organização
	Tradução das diretrizes estratégicas em projetos estratégicos	Estabelecer como os objetivos serão alcançados		- Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Desconhecimento dos processos da organização pelos participantes
	Definição de métricas e metas	Estabelecer como serão medidos, com que frequência e quais os valores de referência		- Nível de departamentalização na empresa	Desconhecimento dos processos da organização pelos participantes
	Participação do nível inferior no desdobramento	Comunicar como este nível irá contribuir para o atingimento dos objetivos da empresa. Analisar metas e projetos factíveis		- Qualidade do processo de comunicação - Motivação dos colaboradores	Modelos mentais dos gestores do nível superior sobre o poder da hierarquia
Alinhamento horizontal	Alinhamento dos projetos, metas e métricas definidas, através de uma análise sistêmica da organização	Estabelecer Projetos, metas e métricas colaboradoras, de modo a evitar a falta de colaboração interdepartamental e focar os projetos no resultado global	- Plenária; - Estrutura Sistêmica	- Qualidade processo de comunicação - Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Adoção do Modelo Político pelos gestores do nível superior
	Balanceamento dos recursos	Evitar a sobrecarga, demandando custos com horas-extras excessivas, desmotivação dos colaboradores e contratações não previstas no plano inicial	- GUT; - 5W1H; - Análise crítica de demanda vs. recursos disponíveis	- Nível de departamentalização na empresa - Motivação dos colaboradores	Dificuldade de mesurar a carga de trabalho de atividades não padronizadas
		Evitar a disputa por recursos compartilhados, que resultaria na redução das eficácia dos projetos		- Quantidade de projetos e ações - Complexidade do processo de desdobramento	Modelos mentais dos participantes quanto ao foco no ótimo local. Disputa pela priorização dos recursos
Processo de feedback	Revisão das diretrizes estratégicas de acordo com a análise crítica realizada nesse nível de desdobramento	Garantir que todas as ações/projetos após as adequações estejam alinhadas com a estratégia	Plenária, mapa sistêmico e 5W1H	- Qualidade processo de comunicação - Motivação dos colaboradores	Modelo mental de líderes de empresa altamente departamentalizada de que não pode haver comunicação <i>bottom-up</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de o Quadro 25 apresentar apenas um nível de desdobramento, ainda é necessário continuar com esse processo até o último nível de desdobramento. Esse nível é definido pelas áreas responsáveis pelo processo de gestão estratégica das organizações, no entanto, esta pesquisa sugere que o processo continue, se possível,

até o nível de atividades operacionais. Dessa maneira, garante-se que todos os níveis hierárquicos da organização estejam cientes de como suas atividades diárias impactam o resultado da empresa.

Assim, a Figura 40 demonstra uma representação do cascadeamento desse processo, de maneira que as diretrizes expostas no Quadro 25 são, também, válidas para os próximos níveis, realizando-se, assim, uma sequência de repetições dessas diretrizes.



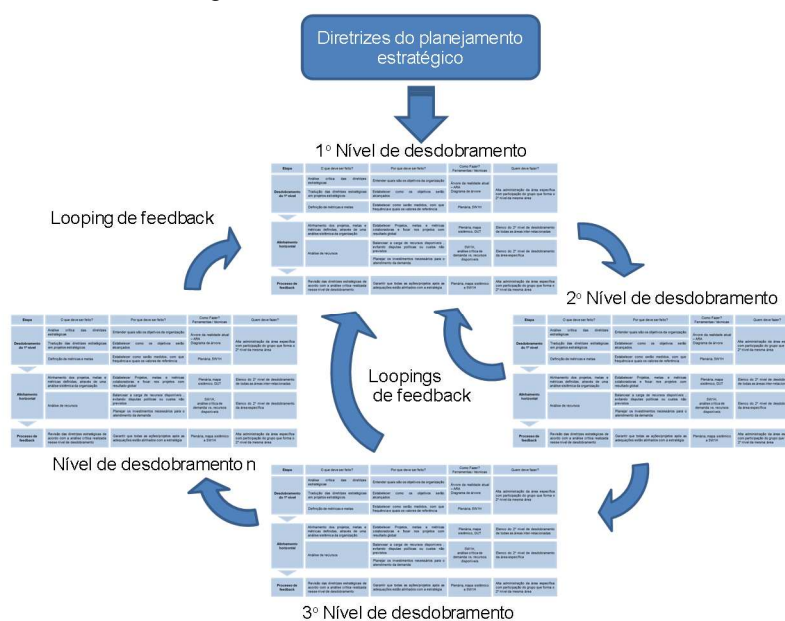
Fonte: Elaborada pelo autor

O estabelecimento de poucas diretrizes que se repetem ao longo do processo de desdobramento torna o processo menos complexo pela redução de informações e procedimentos. Dessa maneira, permite-se, também, que fique claro para todo o público da organização o funcionamento desse processo, de modo que colaboradores de níveis diferentes possam participar, caso necessário, do ciclo de desdobramento de um nível não habitual. Outro ponto que destaca o processo enxuto e sequencial é

que ele facilita a compreensão de como as diretrizes estratégicas estabelecidas pela alta direção se transformam em determinadas ações, uma vez que o processo pode ser trilhado no sentido inverso do desdobramento até o nível da alta direção. Fica claro, dessa forma, quais os preceitos que direcionam o desdobramento de cada ação.

No entanto, conforme já apontado nesta e em outras pesquisas (vide GALAS; FORTE, 2005; CAMPOS, 1996), o processo de retroalimentação é fundamental para o sucesso do sistema de gestão estratégica, pois permite avaliar os desvios ocorridos de maneira a não permitir que voltem a ocorrer. Por isso, como parte das diretrizes de desdobramento, esta pesquisa sugere que o processo seja feito de maneira cíclica, conforme apresentado na Figura 41. Pode-se perceber que após o desdobramento de cada nível os níveis anteriores são revisados desde o 1º nível.

Figura 41: Ciclo de desdobramento



Fonte: Elaborada pelo autor

Com a apresentação do ciclo de desdobramento, na Figura 41, encerra-se a fase de análise dos FC's do processo de desdobramento e de construção e apresentação de um artefato que propõe diretrizes para esse processo, visando a mitigar os FCI's e alavancar os FCS's.

Dessa maneira, o próximo capítulo apresenta a avaliação, a adequação e a validação da pesquisa realizada até o momento, o que é feito por especialistas na área de estratégia.

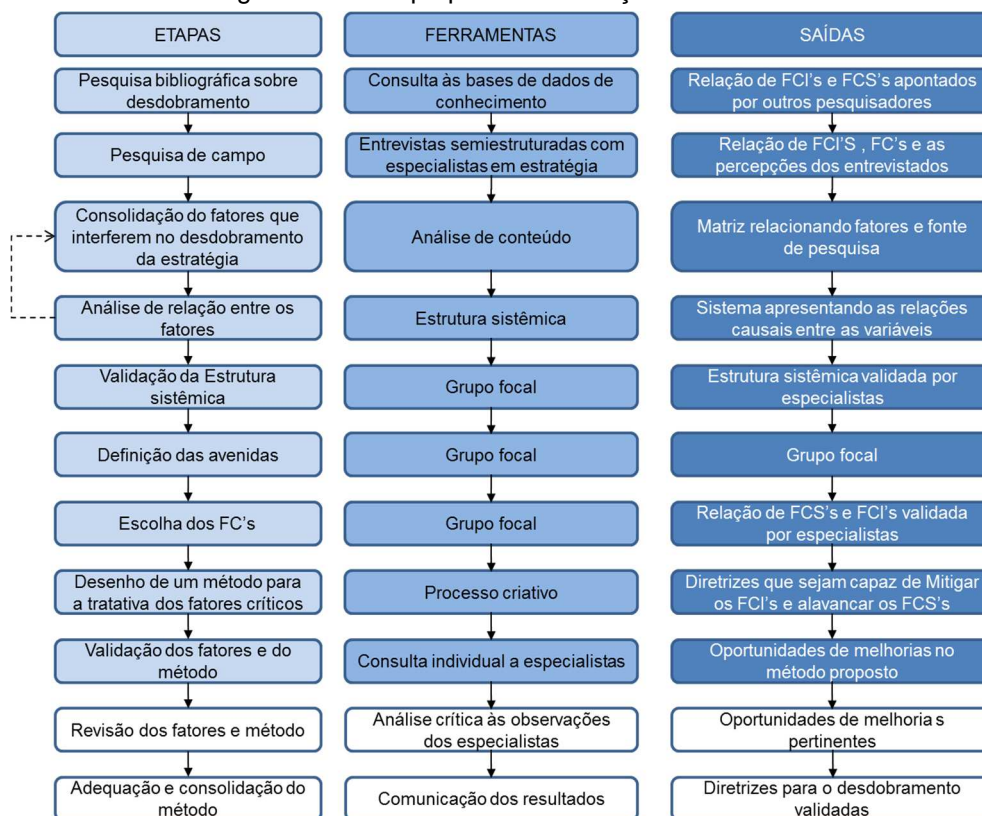
5 ANÁLISE E ADEQUAÇÕES DOS FATORES E DO MÉTODO

5.1 ANÁLISE DOS ESPECIALISTAS

Este capítulo apresenta, conforme demonstrado na Figura 42, a 9ª etapa do processo de análise dos FC's: avaliação dos fatores críticos e do artefato e adequações necessárias resultantes dessa avaliação. Para isso, foram realizadas as etapas apresentadas no item 3.1.4.8:

- apresentação dos objetivos do trabalho, do método de investigação dos FC's, das ferramentas utilizadas e dos resultados obtidos;
- debate sobre o material apresentado por meio de uma entrevista semiestruturada;
- análise das críticas e sugestões de melhoria;
- consolidação das oportunidades de melhoria avaliadas como pertinentes ao trabalho.

Figura 42: 9ª etapa para a construção da análise



Fonte: Elaborada pelo autor

O Quadro 26 apresenta, de forma sintetizada, as respostas dos especialistas quanto à análise dos fatores críticos (FC).

Quadro 26: Síntese das avaliações quanto aos fatores

Assunto	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3
O método seguido foi adequado para o levantamento dos FCS's e FCI's?	O método está adequado, no entanto a pesquisa e campo deveria ser mais ampla	O método está de acordo com a necessidade	O método proposto está adequado, no entanto poderia apresentar dados quantitativos
As etapas apresentadas são coerentes e seguem uma ordem lógica para encontrar os FCS's e FCI's em um processo de desdobramento?	Sim, são suficientes e seguiram uma ordem do genérico para o específico	Etapas adequadas e coerentes	Sim fazem sentido
As ferramentas utilizadas para a coleta e análise dos fatores estão adequadas?	Sim, no entanto seria mais adequado se o MS tivesse sido elaborado por uma equipe multidisciplinar e avaliado por um grupo focal composto por outras pessoas	As ferramentas estão adequadas	Sim, estão adequadas
Os critérios para a escolha dos FCS's e FCI's são adequados?	Poderiam ter sido utilizados dados quantitativos para a escolha dos fatores críticos	O critério buscou identificar os fatores que causam maior impacto no resultado, então está adequado	A escolha dos fatores críticos foi um tanto subjetiva, mas acredito que estejam de acordo com o proposto
Os FCS's e FCI's encontrados são coerentes?	São importantes, mas não acredito que sejam os mais críticos	Muito genéricos, mas fazem sentido	Considerando que são classes de problemas que depois se desdobram em outros, sim, são coerentes
Algum FCS's ou FCI's deveria ser incluído? Quais?	Indicadores desalinhados (FCI); Falta de colaboração interdepartamental (FCI)	Velocidade de adequação (FC)	Capacidade de tomada de decisão (FCS)

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, é feita uma análise das respostas apresentadas de maneira sintetizada no Quadro 26. O primeiro questionamento feito aos especialistas foi sobre o **método utilizado para encontrar os FCS's e FCI's** no processo de desdobramento. Todos concordaram que o método adotado nesta pesquisa tem plenas condições de entregar o resultado esperado. O especialista 1, no entanto, observou que a pesquisa de campo ficou restrita ao ramo industrial e, mais especificamente, à área operacional desse ramo e, dessa forma, sugere que a pesquisa seja ampliada a outras áreas, como finanças, tecnologia da informação,

recursos humanos, comercial, etc. assim como a outros ramos, como o de serviços, e expandida até mesmo ao setor primário e secundário. O especialista, entretanto, reconhece a dificuldade de alcançar tamanha amplitude. Já o especialista 3 argumenta que o método não apresenta dados quantitativos, e que apesar da validade das análises puramente qualitativas, estas podem trazer muita subjetividade e falta de credibilidade ao resultado, pois a análise se apoia na perspectiva de um grupo muito pequeno de participantes.

Quanto à **coerência das etapas e a ordem que foi seguida** no processo de pesquisa, não houve observações negativas; todos os especialistas concordam que as etapas definidas para o método tornaram o processo mais específico, contribuindo para a evolução da condução.

No tocante à **escolha das ferramentas utilizadas para a pesquisa** em relação aos FC's, também houve concordância entre os especialistas sobre a sua aplicabilidade a esse processo. No entanto, o especialista 1 discorda da maneira como a estrutura sistêmica foi conduzida. Na opinião dele, por se tratar de uma ferramenta que visa a apresentar a relação causal e dinâmica entre as variáveis abrangendo diversas áreas, deveria ter sido construída por um time multidisciplinar, com a participação de pessoas de diversas áreas e diferentes segmentos. A mesma percepção foi apontada em relação à abrangência das entrevistas. O especialista observa que a ampliação do escopo tornaria a ES muito maior, no entanto mais completa e com fatores e relações que não foram considerados, e a partir daí poderia ser avaliada por um grupo focal como foi feito. Ainda conforme o especialista, o mesmo se aplica à etapa de escolha dos FC's.

O **critério utilizado para a escolha dos FC's** foi questionado pelo especialista 1. Ele aponta que, apesar de válido, o método enfatiza a subjetividade, de modo que se poderia ter empregado técnicas de análise baseadas em dados quantitativos, como: contabilizar o número de vezes em que a resposta apareceu e o número de entrevistados que repetiram a mesma variável, utilizar uma escala de pontuação e um critério de ponderação dessa pontuação, entre outras. Da mesma maneira, o especialista 3 também apontou a subjetividade como critério de escolha dos fatores como um ponto fraco da pesquisa, ponderando que as respostas dificilmente seriam as mesmas se o experimento fosse repetido com outro grupo.

Sobre o **resultado da pesquisa com relação a fatores críticos**, o especialista 1 concorda que todos eles são importantes no processo de desdobramento. Discorda,

no entanto, de que a quantidade de projetos e/ou ações e o nível de departamentalização da empresa sejam críticos para o sucesso ou insucesso do desdobramento estratégico. O especialista aponta que o que define a sobrecarga de trabalho das pessoas não é a quantidade de trabalho, mas a maneira como ela é gerenciada, pois, segundo ele, há diversas ferramentas para gerenciar e balancear recursos que podem manter a carga de trabalho estável sem reduzir a quantidade de atividades. Ainda sobre esse tópico, o especialista aponta que em alguns casos até uma pequena quantidade de atividades não é executada a contento. A departamentalização torna, sim, o processo mais burocrático, no entanto pode não representar fracasso se for bem gerida. Assim, é importante que o processo de comunicação e alinhamento entre os departamentos esteja funcionando corretamente.

O especialista 2 apontou a superficialidade dos fatores, explicitando que a interpretação deles pode levar a ações diversas que não terão o efeito desejado. Nessa linha, cita como exemplo a motivação dos funcionários. Tal fator pode ter causas externas e, nessa perspectiva, dificilmente seria um fator crítico de insucesso, pois tratar-se-ia de casos isolados. Em relação às causas internas da desmotivação dos funcionários, estas podem ser diversas e ocorrer simultaneamente, mas afetam pessoas diferentes e de maneiras diferentes.

Quando os especialistas foram consultados sobre a **inclusão de algum FCS's ou FCI's**, todos citaram fatores presentes na ES, mas que não foram escolhidos pelo grupo como FC's. O especialista 1 aponta que o desalinhamento de indicadores pode levar o processo de desdobramento ao fracasso por elevar o gap entre o planejado e o realizado, uma vez que as áreas podem estar trabalhando em atingir metas que podem piorar o resultado da empresa por impactar negativamente outros indicadores que estariam alinhados à estratégia. Pelas mesmas justificativas, o especialista em questão aponta que a falta de cooperação interdepartamental pode levar a disputas políticas internas que façam as áreas se esquecer de que devem trabalhar em prol de um mesmo objetivo, o resultado da organização.

Em relação à mesma pergunta, o especialista 2 respondeu que devido à alta velocidade com que o mercado muda, as empresas também devem, em alguns casos, alterar suas estratégias. Nesse momento, é crítico que a estrutura que suporta o processo de desdobramento realize o trabalho de desdobrar novas diretrizes antes que ocorra outra mudança no mercado, ou que a resposta à mudança esperada venha tarde

demais e a empresa já tenha sofrido as consequências negativas de sua morosidade. O especialista 3 corrobora essa questão, afirmando o que já argumentou o especialista 1 na questão anterior, ou seja, aponta que a quantidade de projetos e/ou ações é uma consequência da ineficiência dos gestores em realizar análises de *trade-off* e definir o que não será feito, o que causa a sobrecarga dos funcionários. Por esse motivo, aponta como fator crítico a capacidade dos gestores de tomar decisões.

Em uma análise dos posicionamentos dos especialistas acima, pode-se observar que eles questionam, de maneira geral, a utilização de métodos puramente qualitativos para se chegar aos fatores críticos do processo de desdobramento. Este autor discorda parcialmente de tal posição, pois, com base em preceitos de autores como Godoy (1995), Duarte (2002) e Duarte (2004), pode-se dizer que pesquisas qualitativas, quando regidas por uma metodologia rigorosamente planejada e executada, podem trazer resultados tão confiáveis quanto pesquisas quantitativas, as quais são mais utilizadas quando os resultados esperados necessitam de maior acuracidade, e não tão aplicadas quando o objetivo da pesquisa visa a compreender fenômenos e analisar relações, como é o caso da presente pesquisa. Isso não impede a utilização combinada dos dois métodos. Na interpretação deste autor, no entanto, a pesquisa realizada não forneceu dados quantitativos suficientes para que se pudesse elaborar um estudo e uma análise mais aprofundada dessa natureza.

Não obstante, este autor concorda com o apontado pelos especialistas de que o pequeno e concentrado número de participantes pode ter levado a pesquisa a encontrar fatores críticos únicos e específicos do ramo e das áreas pesquisadas. Vale ressaltar que este trabalho está delimitado a estudar somente essas áreas, com o intuito de tornar a pesquisa menos ampla e complexa, conforme apresentado no item 1.4.

Em relação à inclusão de novos fatores ou à substituição dos fatores críticos sugeridos pelos especialistas, o autor desta pesquisa concorda com alguns dos apontamentos feitos. Apesar de a escolha dos FC's ter sido feita de acordo com uma metodologia válida, as argumentações dos especialistas são pertinentes. Dessa forma, o Quadro 27 apresenta uma nova relação de FCI's e FCS's, que passam a ser considerados, a partir deste ponto, os FCI's e FCS's resultantes desta pesquisa. São eles: motivação dos colaboradores, qualidade do processo de comunicação, capacidade dos gestores em definir prioridades, agilidade em reagir a mudanças, frequência de acompanhamento dos indicadores, complexidade do processo de

desdobramento, desalinhamento entre indicadores e falta de colaboração interdepartamental.

Quadro 27: Fatores críticos do processo de desdobramento

Fator	FCS	FCI	Motivo
Motivação dos colaboradores	X		A motivação dos colaboradores pode trazer diversos benefícios que impactam diretamente o resultado do processo de desdobramento da empresa. Entre eles estão o engajamento, a eficiência na execução de atividades e a redução do turnover
Qualidade do processo de comunicação	X		O grupo acredita que um bom processo de comunicação é capaz de traduzir os planos da alta direção em ações eficazes, e também de melhorar o processo de engajamento, uma vez que as pessoas entendem a importância de seus trabalhos para o sucesso da empresa. Entende-se que o impacto de um bom processo de comunicação seria maior do que o de um processo deficiente.
Capacidade dos gestores em definir prioridades	X		A capacidade dos gestores em definir prioridades, ou a capacidade de analisar e realizar trade-offs, tem impacto direto na quantidade de projetos e/ou ações, que era um dos fatores críticos anteriores.
Agilidade em reagir a mudanças	X		As empresas precisam ter estruturas organizacionais ágeis, independentemente do seu nível de departamentalização. Esse fator pode selar o fracasso ou sucesso de uma organização em se adaptar rapidamente a novas demandas do mercado
Frequência de acompanhamento dos indicadores		X	Uma frequência demasiadamente alta gera muitos planos de correção de desvios, enquanto que uma frequência muito espaçada pode levar à perda de foco dos reais objetivos da empresa.
Complexidade do processo de desdobramento		X	Processos simplificados tendem a ter uma melhor aderência quanto à participação das pessoas, pois o seu entendimento é mais fácil e as perdas de informação ao longo do processo são menores, ao passo que processos complexos tendem a entrar em níveis de detalhamento tão específicos que podem gerar a perda do vínculo entre as atividades e os objetivos, causando uma ruptura no meio do caminho.
Desalinhamento entre indicadores		X	Indicadores que não convergem para um mesmo objetivo, ou que mesmo convergindo, necessitam que algum outro indicador seja prejudicado para se adequar podem ocasionar um efeito de enlace reforçador de relação inversa, de modo que quanto mais um indicador é melhorado, mais algum outro indicador é prejudicado. Para a empresa atingir seus objetivos, os dois devem atingir suas metas, conforme já explicado no item 4.2
Falta de colaboração interdepartamental		X	A falta de colaboração entre departamentos pode levar a disputas internas por recursos, conforme o item 4.2

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos mesmos preceitos, para a avaliação dos FC's, foi realizada a avaliação das diretrizes propostas para um processo de desdobramento. Essas avaliações estão sintetizadas no Quadro 28.

Quadro 28: Respostas quanto ao método proposto

Assunto	Especialista 1	Especialista 2	Especialista 3
É possível realizar o desdobramento da estratégia seguindo as premissas apresentadas?	Sim. A proposta apresenta todas as etapas necessárias para desdobrar a estratégia	Sim, pois o método tem uma sequência lógica para mitigar as falhas no desdobramento estratégico	Acredito que o método proposto poderia explicar melhor a coluna "como?"
A sequência de etapas propostas é coerente?	Sim. As etapas apresentam uma sequência de análises importantes	Sim, estão coerentes. Principalmente a lógica de comunicação e controle das atividades	Sim. Estão coerentes
As ferramentas sugeridas são úteis no processo de desdobramento da estratégia?	Sim, no entanto acredito que uma ferramenta anterior ao 5W1H seria importante	As ferramentas utilizadas são um pouco superficiais, mas são úteis ao processo sim	Sim. Todas as ferramentas já são conhecidas e aplicadas com esse propósito em alguns casos
O método, da maneira como é apresentado, auxilia no trato dos fatores críticos?	Acredito que o método alcance o proposto, mas existe uma dúvida quanto a sua execução	Com certeza, principalmente com a utilização do mapa sistêmico	Acredito que o método auxilie no trato desses FC's, no entanto me pergunto se ele seria eficaz se os FC's fossem outros
Qual o nível de complexidade implementar desse método? ⁸	Depende do nível de desenvolvimento da empresa, mas fica entre simples e relativamente complexo	Relativamente complexo	Acredito que seja simples de implantar
Qual o nível de complexidade em utilizar esse método no dia a dia? ⁹	Depende do nível de maturidade da empresa, mas fica entre simples e relativamente complexo	Relativamente complexo	Simple
O método apresentado proporciona o aprendizado estratégico?	Sim, o sequenciamento das etapas instiga a análise crítica do processo e das falhas ocorridas	Acredito, principalmente se o mapa sistêmico for revisado durante o ciclo de gestão	Uma vez que ele propõe frequentes loopings de análise, entendo que sim
Você entende que essa proposta pode ser aplicada em empresas de outros ramos ou atividades?	Talvez tenha que sofrer algumas adaptações, como para serviços, por exemplo, mas poderia sim	Entendo que sim. O método é genérico e apresenta as etapas e ferramentas para desdobrar a estratégia em empresas de outros ramos	Primeiro deveria ser analisado quais são os FCS's e FCI's, para então definir a compatibilidade
Você identifica oportunidades de melhorias no método apresentado?	O método sugere de maneira bem clara as etapas a serem executadas, no entanto não explicita como executá-las	Seria interessante uma tratativa para as ações emergentes	Para essa aplicação não tenho sugestões

Fonte: Elaborado pelo autor

⁸ Para essa questão foram apresentados aos especialistas os seguintes graus: extremamente simples; simples; relativamente complexo; complexo; altamente complexo.

⁹ Para essa questão, foram apresentados aos especialistas os seguintes graus: extremamente simples; simples; relativamente complexo; complexo; altamente complexo.

A seguir, apresenta-se uma análise dos comentários dos especialistas que foram sintetizados no Quadro 28.

Referente ao primeiro questionamento, a saber, **se é possível utilizar o método proposto para realizar o desdobramento da estratégia**, os 3 especialistas concordam que sim, no entanto o especialista 3 faz um comentário sobre possíveis melhorias no artefato que será contextualizado em outro momento.

Em relação à **coerência das sequências e etapas propostas**, os 3 especialistas também ratificam o método, sem fazer observações de melhorias. O especialista 1 destaca que o processo segue uma lógica de traduzir uma ou mais intenções estratégicas, passando por etapas que englobam uma visão mais ampla, até chegar ao desdobramento em atividades mais específicas, e propicia que a conexão entre essas duas pontas não seja perdida no meio do caminho ao sugerir que a cada nível de desdobramento todos os níveis superiores devem ser revisitados de maneira a traçar uma rota entre as intenções da alta administração e os projetos estratégicos a serem executados. O especialista 2 também destacou a lógica de comunicação que há por trás do método, o que permite aos participantes de todos os níveis entenderem o “por que” das decisões.

Quanto à **utilidade das ferramentas propostas**, o especialista 1 observa que todas as ferramentas apresentadas são válidas, no entanto, sugere que na etapa de análise crítica do nível superior seja acrescentada uma ferramenta de análise causa e efeito, como a árvore da realidade atual (ARA), para chegar aos projetos ou ações que resultarão no efeito desejado. Na opinião desse especialista, o 5W1H é apenas uma ferramenta de gestão dos projetos ou ações já definidas. Nesse ponto, o especialista 2 apontou a superficialidade das ferramentas propostas, por não possibilitarem análises quantitativas para as tomadas de decisão.

Na tentativa de estabelecer um elo entre as diretrizes propostas e os fatores críticos apresentados anteriormente, a entrevista passa a questionar a eficácia do método quanto ao trato desses fatores. Desse modo, quando perguntados se **o método, da maneira como foi apresentado, pode promover a mitigação dos FCI's e a alavancagem dos FCS's**, os especialistas foram unânimes quanto à eficácia do método e dizem acreditar que ele tem condições de alcançar o proposto. O especialista 1, no entanto, destaca que essa é uma proposta teórica, já que não pôde ser testada empiricamente, e questiona se o resultado estaria atrelado ao método em si ou à qualidade das análises feitas pelos participantes do processo. O especialista 2

destaca a utilização do mapa sistêmico para a tratativa dos FC's e aponta que o uso dessa ferramenta proporciona uma visão mais ampla da organização, de modo que se podem encontrar diversas relações que influenciam os fatores levantados. Já o especialista 3 questiona a eficácia do método caso os FCS's e/ou FCI's fossem, total ou parcialmente, diferentes dos levantados nas etapas anteriores.

Em relação ao **nível de complexidade para implementar esse método**, o especialista 1 explicou que as dificuldades não estariam vinculadas ao método, pois este é relativamente simples, mas ao nível de desenvolvimento da empresa. Ele explica que:

“[...] normalmente, quando pensamos em sistemas de gestão nos voltamos para grandes empresas, mas como tu está propondo uma metodologia genérica e que possa ser implantada por empresas de qualquer porte, temos que lembrar daquelas empresas pequenas e gerenciadas pelo próprio fundador, e em que as pessoas tem pouco conhecimento sobre ferramentas de gestão [...]”.

Desse modo, o especialista aponta que em empresas que conhecem sistemas de gestão a implementação pode ser simples; nas outras empresas, no entanto, o processo pode ser um pouco mais complexo, o que pode ser contornado com um plano de treinamento antes da implantação de uma metodologia que utilize tais ferramentas. Já o especialista 2 aponta que o grau de complexidade pode ser relativamente complexo pela resistência das pessoas a mudanças.

No que tange ao **grau de complexidade para utilizar o método no dia a dia**, os especialistas 2 e 3 não apontam dificuldades, no entanto, o especialista 1 alerta para o mesmo problema atrelado à implementação do método, a saber, o conhecimento prévio dos colaboradores da empresa nas ferramentas apresentadas. Destaca, também, que o nível de maturidade do processo de gestão, caso exista, pode ser um influenciador na complexidade. Explica, ainda, que processos de gestão em estado de amadurecimento podem dificultar a implementação e utilização de qualquer metodologia nova que venha a ser inserida na empresa, pois existe uma tendência de informações contraditórias por conta dos ajustes ainda necessários no sistema, colocando em dúvida as novas metodologias.

Sobre a **capacidade do método em desenvolver o aprendizado estratégico**, o especialista 1 observa que ele promove ou aconselha a realização de análises sistemáticas e sistêmicas, e que essas técnicas permitem, sim, o desenvolvimento do

aprendizado estratégico. O especialista 2 faz menção à utilização do pensamento sistêmico e às profundas reflexões que ele promove sobre o processo como um todo e, por isso, acredita que o artefato proporciona o aprendizado estratégico.

Quanto a **aplicabilidade dessa proposta em empresas de outras atividades ou ramos**, o especialista 1 concorda que o método possa ser implantado em empresas de outros ramos e segmentos, mas acredita que para cada situação são necessárias algumas adequações, uma vez que a pesquisa foi feita levando em consideração somente o segmento industrial. Já o especialista 2 acredita que o método é genérico e que as etapas nele apresentadas se aplicam a outros ramos de negócios. O especialista 3 acredita que o método sirva somente para as empresas que possuem os mesmos fatores críticos, ou ao menos similares, sendo que não é possível afirmar que empresas de outros segmentos de mercado tenham os mesmos fatores críticos. Em função disso, sugere que primeiramente deva ser feita uma análise dos FCI's e FCS's que compõem o determinado segmento em que se queira implantar o método.

Quando perguntados sobre **oportunidades de melhoria**, os especialistas se posicionaram da seguinte forma:

“A coluna “Como?” do método, na verdade deveria ser “O que?” pois apresenta o que deve ser feito. No entanto se faz importante uma explicação de “Como?” realizar tal atividade, por isso, sugere a reconstrução da mesma. O mesmo especialista resgata a incorporação da ARA, como ferramenta de análise de desdobramento de projetos e atividades”. (Especialista 1)

“Aponta para a falta de uma tratativa para as ações chamadas de emergentes, ou seja, aquelas que surgem ao longo do período de desdobramento e execução e que não foram deliberadas”. (Especialista 2)

O especialista 3 não fez nenhum apontamento adicional àqueles já citados por ele nas questões anteriores.

No intuito de simplificar o processo de análise, e considerando que os comentários positivos não propõem melhorias ao método apresentado, serão analisadas somente aquelas observações apontadas pelos especialistas como deficiências do método proposto. Nesse contexto, observa-se como primeira sugestão de melhoria, o apontamento do especialista 1 quanto às ferramentas utilizadas no método. O autor desta pesquisa concorda com o proposto pelo especialista e acredita

que a inclusão de uma ferramenta como a ARA traria grandes benefícios quanto ao desdobramento dos objetivos do ciclo anterior, uma vez que a ferramenta proposta por Eliyahu M. Goldratt tem como objetivo principal encontrar as causas comuns de diversos efeitos. (NEWBOLD, 2013).

Sobre a eficácia do método em tratar os fatores críticos, o especialista 1 mostra-se duvidoso sobre a qualidade das informações que irão alimentar o processo de desdobramento. No entanto, apesar de esse ponto estar mapeado pela estrutura sistêmica através dos fatores “capacidade de análise crítica dos desvios”, “qualidade do corpo técnico/gerencial”, “grau de acerto na alocação de recursos” e vários outros que destacam a necessidade de um corpo técnico e gerencial com habilidades mínimas necessárias para desenvolver suas funções, o método proposto não visa a mitigar todas as variáveis presentes na ES e, por isso, limita-se a tratar as que apresentam maior grau de alavancagem ao sistema, no caso desta pesquisa, as elencadas e validadas como FCS's e FCI's e apresentadas no Quadro 27. Quanto à eficácia do método em tratar FC's diferentes dos apontados pela pesquisa, conforme explicitado pelo especialista 3, não é possível afirmar se o método seria eficaz ou não para tratar de outros fatores. No entanto, com base no fato de que a proposta foi elaborada considerando fatores críticos de determinados clusters de problemas, denominados de avenidas, e que esses fatores estão sistemicamente interligados, este autor conclui que o método é capaz mitigar outros FCI's e alavancar outros FCS's que compõem a ES. Entretanto, o mesmo não se pode afirmar com relação a fatores que não tenham sido contemplados nessa análise.

No que tange ao nível de dificuldade em implementar o método proposto, é válida a posição do especialista 1, que sugere limitar a proposta à aplicação ou implementação em empresas nas quais se identifica um mínimo conhecimento de gestão estratégica ou das ferramentas que compõem o método. Sobre a observação feita pelo especialista 2 em relação à resistência à mudança, na opinião deste autor, esse aspecto sempre existirá, uma vez que é da natureza humana reagir reativamente a mudanças quando o resultado das ações lhe é desconhecido. Também existem outros fatores atrelados à resistência à mudança, como forças políticas, interesses individuais, desmotivação, etc. Alguns desses fatores foram identificados na ES e o método proposto procura mitigá-los pelo envolvimento de outras pessoas além da alta direção no processo de tomada de decisão, assim como pela comunicação clara e transparente dos objetivos da organização.

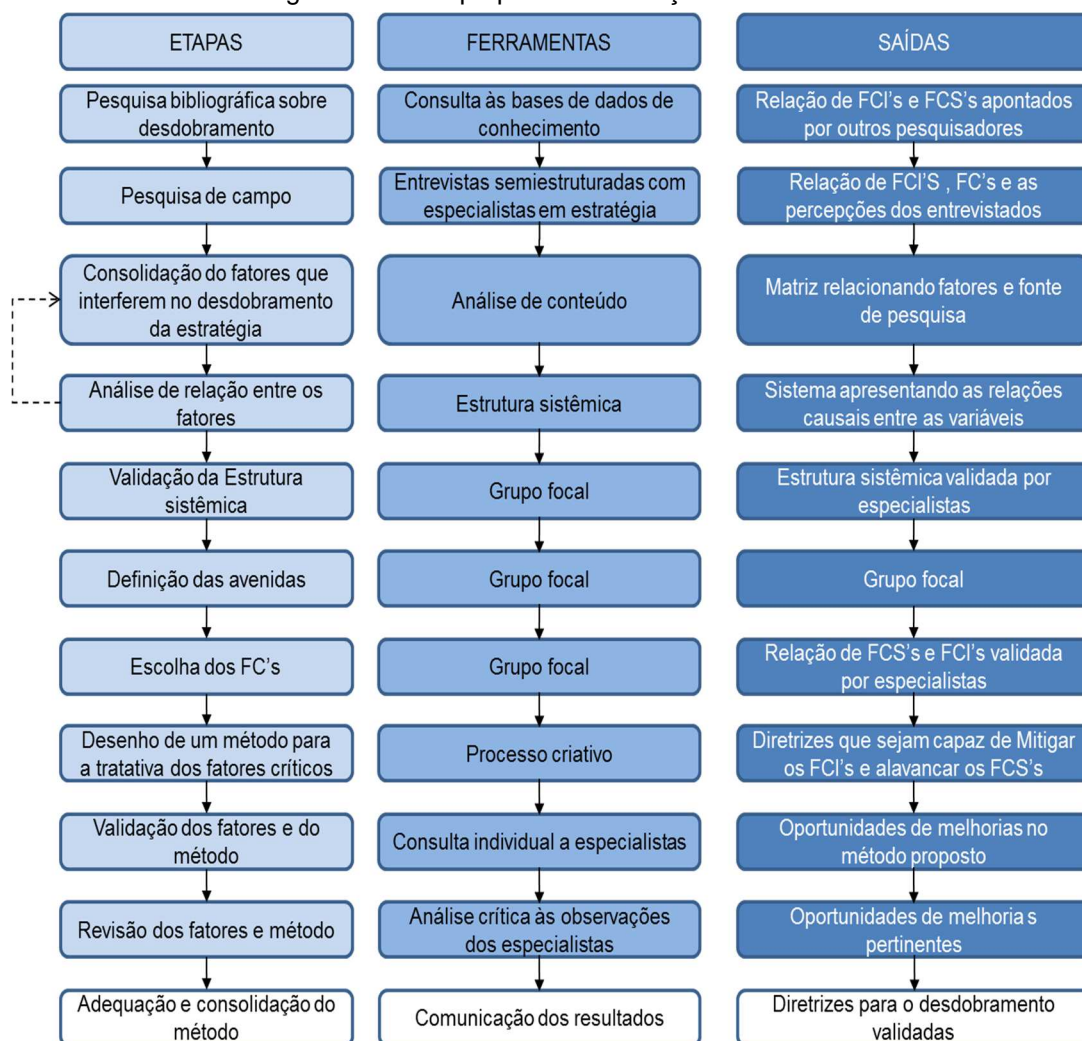
Quanto à aplicabilidade desse método em empresas de outros ramos ou segmentos, observa-se que os 3 especialistas consideram o método genérico e com aplicações diversas, no entanto com uma abrangência que não se conhece no momento. Dessa maneira, conclui-se que provavelmente o método não possa ser empregado em qualquer tipo de empresa sem que adequações sejam realizadas.

Sobre as sugestões de melhorias, o autor desta pesquisa concorda com a correção da nomenclatura da coluna do método que apresenta o que deve ser feito em cada etapa. Entretanto, destaca-se que não é objetivo deste trabalho detalhar como as ferramentas sugeridas devam ser aplicadas. A necessidade de qualificações e reciclagens do conhecimento de tais ferramentas foi apontada na ES; tais ações ou projetos devem estar presentes em algum nível de desdobramento como pré-requisito para o crescimento e a aprendizagem da organização.

Ao acompanhar o processo de avaliação, pelos especialistas, dos fatores críticos e do método proposto, o autor desta pesquisa também evidenciou pontos a serem melhorados. A coluna do método chamada de “Ferramentas” passou a ser chamada de “Como Fazer? Ferramentas”, em uma alusão à ferramenta 5W1H que foi utilizada como base para montar o método. Da mesma forma, a coluna “Barreiras à implementação” foi substituída pela coluna “Quem deve fazer?”. Este autor entende que as barreiras à implementação sofrerão variações de acordo com o ambiente no qual as diretrizes serão inseridas, e estas deverão ser identificadas durante a construção da ARA e da ES. A adição dos responsáveis por executar cada etapa do processo torna mais claro o objetivo de integrar as partes envolvidas no processo de desdobramento. A etapa “balanceamento de recursos” também foi alterada, passando a ser descrita como “análise de recursos”, pois o balanceamento dos recursos é o resultado de uma análise crítica previamente realizada para verificar a necessidade ou não de novos investimentos em recursos tangíveis ou intangíveis.

A finalização da análise dos comentários dos especialistas determina também a conclusão da 10ª etapa do processo de análise dos fatores críticos e de construção do artefato apresentado, como demonstrado na Figura 43.

Figura 43: 8ª etapa para a construção da análise



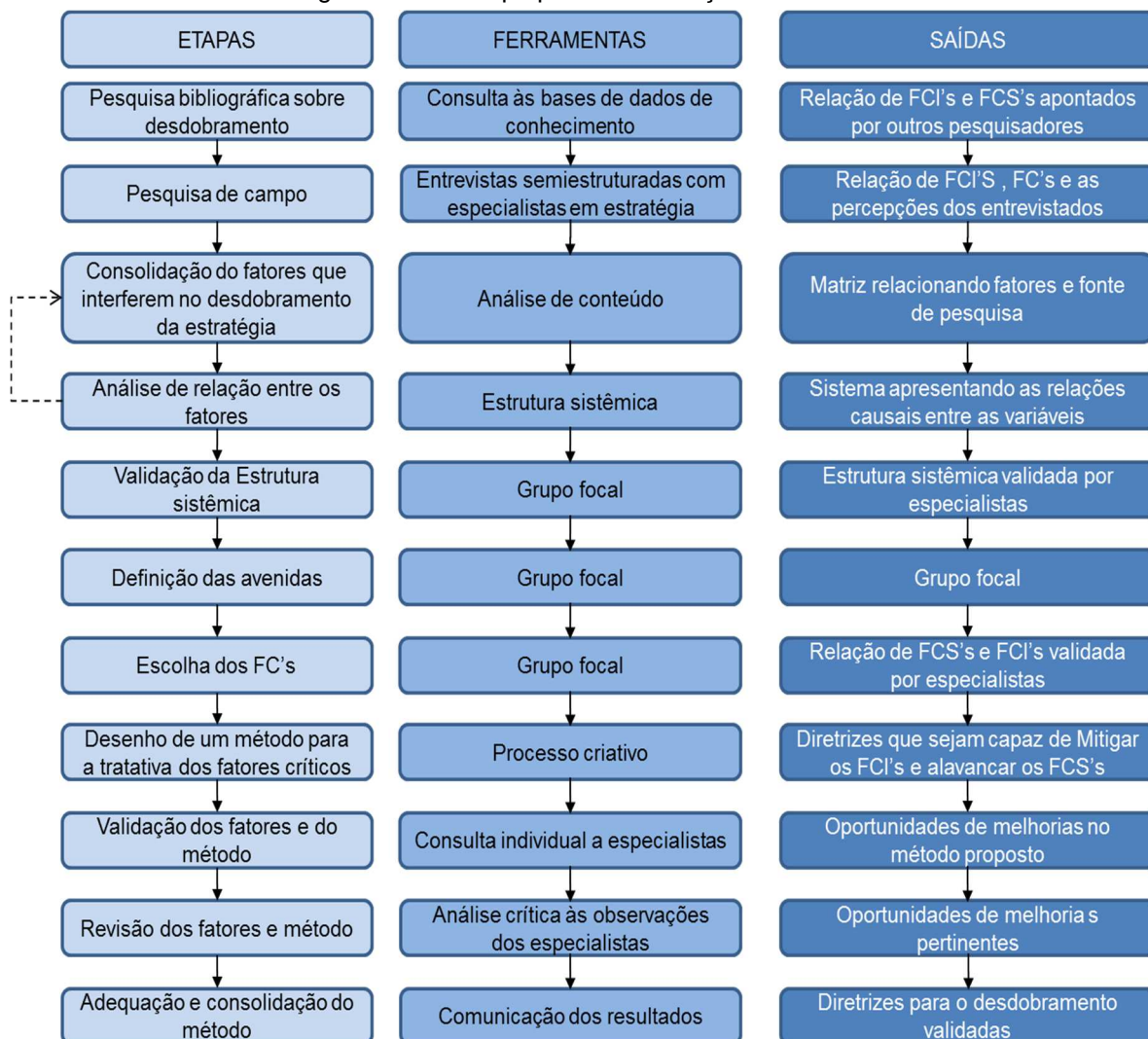
Fonte: Elaborada pelo autor

Na próxima seção, serão apresentadas as adequações sugeridas e acordadas entre o autor da pesquisa e os especialistas avaliadores.

5.2 ADEQUAÇÕES DOS FATORES E MÉTODO

Esta seção consolida o processo apresentado no Capítulo 3 sobre a pesquisa dos fatores críticos do processo de desdobramento da estratégia e a proposição de um artefato para tratar tais fatores, conforme apresentado na Figura 44. Para tanto, apresenta-se, a seguir, o detalhamento das adequações feitas na pesquisa em decorrência das análises dos especialistas e da posterior avaliação deste autor. O Quadro 29, na próxima página, apresenta uma síntese dessas alterações e o motivo pelo qual foram realizadas.

Figura 44: 11ª etapa para a construção da análise



Fonte: Elaborada pelo autor

Quadro 29: Síntese das adequações

	Adequação	Motivo
--	-----------	--------

Fatores Críticos	Substituir o fator " Quantidade de projetos e/ou ações " por " Capacidade dos gestores em definir prioridades "	A conclusão dos especialistas é que a variação na quantidade de projetos é resultado, principalmente, da incapacidade dos gestores em definir prioridades
	Substituir o fator " Nível de departamentalização da empresa " por " Agilidade em reagir a mudanças "	Segundo os especialistas, mesmo empresas altamente departamentalizadas podem ser ágeis em seus processos decisórios e tomadas de ação, ao passo que empresas com pouca departamentalização podem ser tomadas pela centralização das tomadas de decisão, tendo dificuldades no processo de desdobramento
	Adicionar fator " Desalinhamento dos indicadores "	A falta de alinhamento entre os indicadores ou dos indicadores com o objetivo estratégico faz com que as decisões sejam tomadas erroneamente levando a organização para longe do resultado esperado
	Adicionar o fator " Falta de colaboração interdepartamental "	Falta de colaboração entre os departamentos ocasiona disputas que podem tirar o foco no resultado global da empresa e prejudicar os projetos estratégicos
Método	Adicionar a ferramenta ARA para o desdobramento dos objetivos	A árvore da realidade atual é uma excelente ferramenta para estabelecer uma relação lógica entre os objetivos e os meios para alcançá-los
	Corrigir o nome da coluna " Como? " para " O que? "	A coluna apresenta o que deve ser feito para o desdobramento da estratégia e não como o desdobramento deve ser feito
	Excluir a coluna " Barreiras à implementação "	As barreiras à implementação devem ser identificadas durante as análises críticas do processo de desdobramento, e podem variar de acordo com o ambiente no qual o método está sendo inserido
	Incluir coluna " Quem deve fazer? "	A apresentação dos responsáveis por cada etapa, no método, torna mais claro o objetivo de integrar as áreas horizontalmente e verticalmente
	Alterar a nomenclatura da coluna " Ferramentas/Técnicas " para " Como Fazer?/Ferramentas "	Torna mais clara a relação do método com a matriz 5W1H sobre qual método foi elaborado
	Alterar quadro " Balanceamento de recursos " para " Análise de recursos "	Balanceamento de recursos é uma atividade resultante de uma prévia análise da capacidade de recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 30 apresenta as diretrizes para o desdobramento da estratégia de acordo com as alterações sugeridas pelos especialistas e analisadas pelo autor desta pesquisa.

Assim como o Quadro 25, apresentado no item 4.4, representa apenas um nível de desdobramento, o Quadro 30 também necessita realizar o cascadeamento para os próximos níveis e, da mesma forma, o método proposto por esta pesquisa apresenta, através da Figura 45, o ciclo de desdobramento. Este é feito de forma contínua e sistemática para promover o seu aperfeiçoamento quanto à análise de atividades, projetos, indicadores, e metas, de modo a alavancar o aprendizado estratégico na organização.

Neste capítulo, foram apresentadas as avaliações feitas por especialistas sobre os FCS's, FCI's, o método de investigação desses fatores e o método proposto para o desdobramento da estratégia. Com base nessas avaliações, o autor desta pesquisa procedeu às alterações que julgou pertinentes e devidamente justificadas.

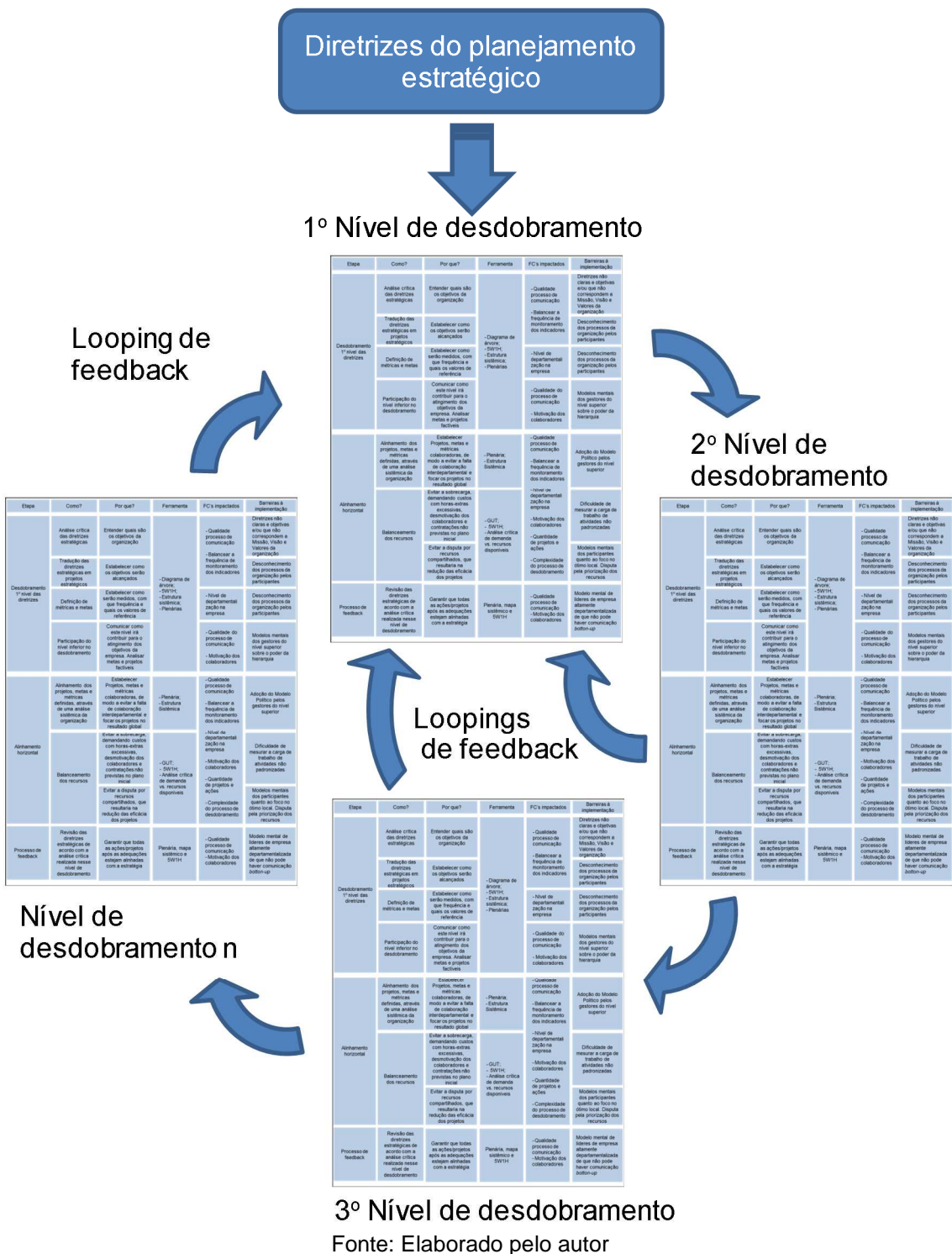
No capítulo seguinte serão apresentadas as considerações finais e conclusões desta pesquisa, assim como serão expostas as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.

Quadro 30: Diretrizes para o desdobramento da estratégia

Etapa	O que deve ser feito?	Por que deve ser feito?	Como Fazer? Ferramentas	FC's impactados	Quem deve fazer?
Desdobramento do 1º nível	Análise crítica das diretrizes estratégicas	Entender quais são os objetivos da organização	Árvore da realidade atual – ARA Diagrama de árvore	- Qualidade processo de comunicação - Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Alta administração da área específica com participação do grupo que forma o 2º nível da mesma área
	Tradução das diretrizes estratégicas em projetos estratégicos	Estabelecer como os objetivos serão alcançados		- Nível de departamentalização na empresa	
	Definição de métricas e metas	Estabelecer como serão medidos, com que frequência e quais os valores de referência	Plenária, 5W1H	- Qualidade do processo de comunicação - Motivação dos colaboradores	
Alinhamento horizontal	Alinhamento dos projetos, metas e métricas definidas, através de uma análise sistêmica da organização	Estabelecer Projetos, metas e métricas colaboradoras e focar nos projetos com resultado global	Plenária, mapa sistêmico, GUT	- Qualidade processo de comunicação - Balancear a frequência de monitoramento dos indicadores	Elenco do 2º nível de desdobramento de todas as áreas inter-relacionadas
	Análise de recursos	Balacear a carga de recursos disponíveis, evitando disputas políticas ou custos não previstos Planejar os investimentos necessários para o atendimento da demanda	5W1H, análise crítica de demanda vs. recursos disponíveis	- Nível de departamentalização na empresa - Motivação dos colaboradores - Quantidade de projetos e ações - Complexidade do processo de desdobramento	Elenco do 2º nível de desdobramento da área específica
Processo de feedback	Revisão das diretrizes estratégicas de acordo com a análise crítica realizada nesse nível de desdobramento	Garantir que todas as ações/projetos após as adequações estão alinhados com a estratégia	Plenária, mapa sistêmico e 5W1H	- Qualidade processo de comunicação - Motivação dos colaboradores	Alta administração da área específica com participação do grupo que forma o 2º nível da mesma área

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 45: Ciclo de desdobramento



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões da presente pesquisa sob as perspectivas destacadas a seguir:

- a) atendimento aos objetivos e à questão da pesquisa;
- b) análise dos resultados obtidos;
- c) limitações da pesquisa;
- d) sugestões de trabalhos futuros

6.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

A presente pesquisa visou a responder a questão: "Quais são as variáveis impactantes no processo de desdobramento da estratégia, como elas influenciam o processo e como se relacionam?", apresentada no item 1.1. Para responder a essa questão, o trabalho foi ancorado na DSR, de onde se buscou a metodologia adequada para desenvolver uma pesquisa rigorosa e construir um artefato como o proposto nos objetivos específicos declarados no item 1.2.2.

No entanto, para responder à questão acima e construir o proposto artefato, foi necessário, primeiramente, alcançar o objetivo declarado no item 1.2.1, que se caracteriza pelo desenvolvimento de uma análise sistêmica para identificar os fatores críticos de sucesso e os fatores críticos de insucesso do processo de desdobramento da estratégia.

Dessa forma, pode-se afirmar que o objetivo geral traçado foi alcançado, e conseqüentemente, que a questão foi respondida por meio do resultado apresentado no Capítulo 5, onde foram explicitados os FCS's e FCI's do processo de desdobramento da estratégia validados por especialistas em gestão estratégica. O atingimento desse objetivo se deu através da análise sistêmica de uma relação de variáveis extraídas da literatura e de uma pesquisa de campo, realizada com profissionais que atuam ou atuaram em áreas destinadas a desenvolver o processo de gestão estratégica ou que participam diretamente do processo de desdobramento em organizações privadas.

Quanto à construção do artefato, a pesquisa propôs o desenvolvimento de um método teórico que auxiliasse o processo de desdobramento, mitigando os FCI's e alavancando os FCS's. Tal método foi apresentado no capítulo 4 e também validado por especialistas. Seu objetivo é guiar os profissionais envolvidos no processo de desdobramento da estratégia através de uma sequência de etapas e ferramentas que buscam traduzir, desdobrar e alinhar as ações necessárias de maneira a minimizar um dos efeitos causados por um desdobramento ineficiente: o descolamento entre as metas planejadas e o resultado alcançado.

6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados alcançados por esta pesquisa são capazes de demonstrar as perspectivas do processo de desdobramento por profissionais que atuam em diferentes ramos do setor secundário e em diferentes níveis hierárquicos. Dessa maneira, pôde-se construir uma relação de variáveis que embasaram a construção de um sistema que representa as barreiras enfrentadas durante o processo de desdobramento. Esse sistema permitiu visualizar de maneira ampla como fatores de diferentes perspectivas se relacionam e acabam prejudicando o processo estudado.

Na interpretação do autor, os fatores que causam um efeito negativo ao processo de desdobramento não se limitam aos apresentados neste trabalho, pois ambientes como o descrito são extremamente complexos e com uma quantidade de variáveis que não seria possível mapear em um único trabalho. Também ressalva-se que o método apresentado não pode ser considerado uma solução definitiva para a problemática de desdobramento da estratégia, no entanto pode ser visualizado como um pequeno avanço no estudo de um assunto pouco evidenciado na literatura conforme, apresentado no item 1.3.

A originalidade desta pesquisa está na evidência da falta de literatura, nas bases de dados, que relacione e analise o comportamento dos fatores críticos ao processo de desdobramento. Espera-se que, desta pesquisa, derivem novos estudos sobre o tema de maneira a aprofundar o conhecimento nessa área tão pouco explorada.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa estão atreladas, principalmente, à aplicação empírica e ao processo de validação. A pesquisa ficou limitada a um estudo teórico que buscou o amparo de profissionais e especialistas da área de gestão, e não teve a oportunidade de ser aplicada empiricamente com o intuito de validar sua real funcionalidade. Essa impossibilidade surgiu devido ao exíguo tempo despendido para coleta, análise dos fatores e construção de uma proposta de diretrizes para o desdobramento da estratégia, o que não permitiu a aplicação no ciclo estratégico de uma organização.

Outra limitação da pesquisa está vinculada ao pequeno número de avaliadores. O autor julga que, pela amplitude do assunto, uma amostra maior e mais heterogênea de avaliadores seria necessária, no entanto, novamente, pelo curto tempo para análise e desenvolvimento, não foi possível buscar mais avaliadores dispostos a participar da pesquisa.

6.4 PROPOSIÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, puderam ser observadas possíveis oportunidades de estudos:

- a) identificação de FCS's e FCI's do processo de desdobramento da estratégia sob a perspectiva de outras áreas das organizações ou setores da economia: conforme apontado por um dos especialistas, os FC's para o processo de desdobramento da estratégia podem ser alterados se a análise for realizada em outras áreas ou em empresas de outros segmentos, como moveleiro, naval, têxtil, etc. Também podem ser avaliados os FC's no setor terciário, como comércio, saúde, educação, telecomunicações, etc.
- b) análise empírica dos achados: o método proposto pode ser aplicado empiricamente, com o propósito de relacionar o descolamento do resultado da meta com os FC's apontados nesta pesquisa;
- c) detalhamento dos fatores críticos: o trabalho evidenciou que mesmo delimitando o campo de pesquisa à área de operações, a gama de variáveis

é muito ampla, tendo origens em diferentes áreas e/ou departamentos. Por isso, sugere-se um estudo aprofundado sobre a influência de específicas áreas no resultado do desdobramento da estratégia, como por exemplo, das áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, marketing, vendas, planejamento e controle da produção, gestão operacional, cultura da empresa;

- d) proposição de um método: com base nos achados nesta pesquisa, fica aberta uma lacuna quanto ao desenvolvimento de um método sistêmico para a condução do processo de desdobramento da estratégia;
- e) análise do ambiente externo: foi possível identificar, nesta pesquisa, através das entrevistas realizadas, que o ambiente externo influencia na maneira como a empresa desdobra a estratégia (agressividade da concorrência, frequência de entrada de novas tecnologias, legislações, instabilidade da economia, etc.). No entanto, não foi possível evidenciar literaturas que explorem esse aspecto. Dessa forma, sugere-se um estudo que identifique tais fatores e os relacione ao método de desdobramento utilizado pelas empresas;
- f) realização de uma pesquisa sobre a conexão entre os conceitos de espiral do conhecimento, as ferramentas da Gestão do Conhecimento e o ferramental sistêmico, no intuito de promover o aprendizado acadêmico e empresarial, considerando que os achados podem ser desenvolvidos uma vez que a construção do conhecimento é ponto central das pesquisas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. L. et al. **Pensamento Sistêmico: Caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ANSOFF, H. I. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. v. 8, p. 501, 1987.
- ASAN, Ş. S.; TANYAŞ, M. Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for strategic management: the Case of Higher Education. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 9, p. 999-1014, 2007.
- AYALA, N. F. **A utilização do Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- BARRETO, L. M. T. D. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- CARPINETTI, L. C. R. Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas. **Gestão & Produção**, v. 7, n. 1, p. 29-42, 2000.
- COOPER, Marjorie J. Modelos de estratégia tradicionais e a teoria das restrições. In: COX III, James. F.; SCHLEIER JR, John. G., **Handbook da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- COLENGHI, V. M. **O&M e qualidade total: uma integração perfeita**. [s.l.] Qualitymark, 1997.
- CORCINI NETO, S. L. H. **Proposição de um roadmap para a implantação da abordagem do pensamento sistêmico em organizações**. [s.l.] Universidade do vale do Rio do Sinos, 2010.
- COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. R. DE. **Modelos e inovações em estratégia**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2007.
- COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DANIEL, B. D. R. Management Information Crisis. **Harvard Business Review**, v. 39, n. 5, p. 111-121, 1961.
- DRESH, A.; LACERDA, P.; ANTUNES JR., J. A. V. **Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, v. 1, n. 24, p. 213–225, 2004.

FARIA, A. Repensando redes estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 2011.

FARIA, A. DE A.; IMASATO, T.; GUEDES, A. L. M. O que gestão estratégica tem a ver com capitalismo (s)? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 1-21, 2014.

FERNANDES, A. DA C. **Scorecard dinâmico : integrando a dinâmica de sistemas com balanced scorecard**. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção. **Anais...Ouro Preto: 2003a**

FERNANDES, A. DA C. **scorecard dinâmico - em relação à integração da dinâmica de sistemas com o balanced scorecard**. [s.l.] Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003b.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, v. 6, n. 2, p. 87-111, 2005.

GIANOTTI, S. S. C. **Elementos que intervêm no desdobramento do plano estratégico**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Altas S.A, 2002.

GIMENES, R. M. T.; ROCHA, V. L. DA; GIMENES, F. M. P. **O gerenciamento pelas diretrizes e o balanced scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica**VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos. **Anais...Uruguay: 2003**.

GIUNTINI, N. **Contribuição ao estudo de utilidade do balanced scorecard: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica operando no Brasil**. [s.l.] Centro Universitário Álvares Penteado, 2003.

III, COX, J. F.; SCHLEIER, J. G. **Handbook da Teoria das Restrições**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

JOHNSON, B.; SHNEIDERMAN, B. **Tree-maps: a space-filling approach to the visualization of hierarchical information structures**Proceeding Visualization '91. **Anais...IEEEConference on**, 1991. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=175815>>. Acesso em: 10 set. 2016

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Execução Premium**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

KRONMEYER FILHO, O. R. **Pilotagem de empresas - uma nova abordagem no desdobramento, implementação e monitoramento da estratégia**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

KUNONGA, E.; WHITTY, P.; SINGLETON, S. The applicability of Hoshin Kanri for strategic planning and deployment in the public sector: A case study from NHS North East. **Journal of Management & Marketing in Healthcare**, v. 3, n. 1, p. 87-97, 2010.

LACERDA, D. P. **A GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE PRIVADA CONFSSIONAL: COMPREENDENDO SE E COMO AS INTENÇÕES TRANSFORMAM-SE EM AÇÕES ESTRATÉGICAS**. [s.l.] Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

MACHADO, M. DOS S. **Proposição de um método sistêmico para a melhoria da cooperação interdepartamental de uma empresa de manufatura do ramos metal mecânico**. [s.l.] Unisinos, 2015.

MACHADO, W. M. **O DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO DAS METAS AO LONGO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PESQUISA**. [s.l: s.n.].

MANZINI, E. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros** Seminário internacional sobre pesquisa e estudos. **Anais...2004**. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Entrevista+semi-estruturada:+analise+de+objetivos+e+de+roteiros#0>>

MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor de; SOUZA NETO, Manoel Veras de; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Aplicação do método *Scorecard* dinâmico no processo de formulação da estratégia em empresa de pequeno porte. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. R. de. **Modelos e inovações em estratégia**. São Bernardo do Campo: Metodista, 2007.

MENEZES, F. M. **Proposta de desenvolvimento de um método sistêmico de formulação estratégica integrando planejamento estratégico, pensamento sistêmico e planejamento por cenários**. [s.l.] UNiversidade do Vale do Rio do Sinos, 2008.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOREIRA, Daniel. **O método fenomenológico em pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

NEWBOLD, Rob. **Obtendo adesão à mudança**. In: COX III, James. F.; SCHLEIER JR, John. G.. **Handbook da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

OAKLAND, J. Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. **Total Quality Management**, v. 22, n. 5, p. 517-534, 2011.

OLIVEIRA, M. M. DE. **Como fazer uma pesquisa qualitativa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

PALÁCIOS, F. A. C. Proposta de esquema analítico para o processo estratégico – o caso de uma universidade pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 127-156, 2015.

PAVÃO, R. **Modelo de implantação da estratégia através do uso combinado do método Hoshin Kanri e do gerenciamento de Projetos**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

PEJSA, P.; ENG, R. Lean Strategy Deployment Delivers Customer Satisfaction at GE Healthcare. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 30, n. 5, p. 45-55, 2011.

PEREIRA, E. A. R.; LIMA, E. P. DE; COSTA, S. E. G. DA. Estudo das diferentes lógicas de planejamento e controle - uma contribuição ao gerenciamento estratégico de operações. **Sistemas & Gestão**, v. 3, n. 1, p. 39-54, 2008.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 5-16, 1992.

POHLMANN, Christopher R.; CAMARGO, Luís F. R.; RODRIGUES, Luís H. **Uma compreensão sistêmica da crise aérea brasileira**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP, 2007.

PRIETO, V. C. **Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2011.

REDI, R. **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do balanced scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

RIBEIRO, H. R. **Indicadores sistêmicos - compreendendo o desempenho organizacional com o uso do paradigma sistêmico: um estudo aplicado ao balanced scorecard de uma empresa da indústria do petróleo**. [s.l.] UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2006.

RIBEIRO, W. L.; VIEIRA, H. R.; VIEIRA, C. D. S. **O processo de monitoramento das iniciativas estratégicas baseado na atuação de um escritório de projetos estratégicos** VI Congresso CONSAD de gestão pública. **Anais...** Brasília: 2013.

ROCKART, J. F. Chief executive define their own data needs. **Harvard Business Review**, n. March, p. 81-92, 1979.

SAUNDERS, M.; MANN, R.; SMITH, R. Benchmarking strategy deployment practices. **Benchmarking: An International Journal**, v. 14, n. 5, p. 609-623, 2007.

SAUNDERS, M.; MANN, R.; SMITH, R. Constructs and systems: Connecting strategy deployment and performance excellence. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 20, n. 1/2, p. 115-128, 2009.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2014.

TENNANT, C.; ROBERTS, P. Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. **Knowledge and Process Management**, v. 8, n. 4, p. 262–269, out. 2001.

VALADÃO, J. DE A. D.; SILVA, S. S. DOS S. E. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia : antes da visão pós - processual da estratégia. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, v. 13, n. 2, p. 171-195, 2012.

VAN DE VEN, A. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic management journal**, v. Jg. 13, n. MAY 1992, p. S. 169-191, 1992.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **journal of the Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. June 1989, p. 231-241, 1990.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 795-816, 2012.

YIN, Y. Using Tree Diagrams as an Assessment Tool in Statistics Education. **Educational Assessment**, v. 17, n. 1, p. 22-49, 2012.

APÊNDICE A

A entrevista tem fins de pesquisa acadêmica, com a finalidade de construir uma dissertação de mestrado do PPG de engenharia de produção.

Todas as informações são confidenciais e não serão divulgadas, assim como o nome da empresa, as empresas serão tratadas por empresa A, empresa B, e assim por diante.

Nem o nome nem qualquer caracterização que venha a identificar os entrevistados serão divulgadas.

Autorização para gravar

Questões para qualificação do entrevistado	
Nome	
Cargo	
Formação	
Tempo de empresa	
Tempo no cargo	
Experiência na área de desdobramento da estratégia	
Relação da função com o processo de planejamento e desdobramento	
Qual o meio que utiliza para se atualizar	
Onde a entrevista foi realizada	
Hora de Início	

Perguntas abertas sobre o processo de desdobramento da estratégia.

- 1) Como você acha que deveria ser o processo de gestão estratégica? Quais as etapas mais importantes?

- 2) Qual o maior problema relacionado ao processo estratégico?

- 3) Você acha que todas as ações oriundas da deliberação do plano estratégico são implementadas como tal?
 - a. Na sua opinião quais são as maiores dificuldades encontradas para se conseguir uma aderência total das ações executadas ao plano?

- 4) Sobre o processo de desdobramento da estratégia. Como você acha que deveria ser? Quais os pontos mais importantes a serem considerados?

- 5) Como você avalia o processo de desdobramento da estratégia da sua empresa?

- 6) Você poderia descrever o processo de desdobramento da estratégia na sua empresa?
- 7) Na sua opinião, quais são os pontos do desdobramento da sua empresa que você destacaria como falhos e porque?
- 8) O que você faria para melhora-los?

Questões a serem realizadas caso não sejam mencionadas na 1ª etapa:

Processo de Comunicação

- 1) Como sua empresa faz para assegurar que todos os colaboradores em todos os níveis da estrutura entenderam claramente as intenções estratégicas?
- 2) Vocês utilizam de algum artifício para fazer um link entre as atividades dos colaboradores com os resultados da empresa?
 - a. SIM - Como?
 - b. Não - Você acha que seria importante? Por quê?

Resistência à mudança – Modelos mentais

- 3) Como funciona o processo de mudanças? Vocês percebem resistências?
 - a. Em que áreas que são mais observadas?
 - b. A que você atribuí esta resistência?
 - c. Como vocês fazem para contornar esta situação?

Estratégias deliberadas

- 4) Como funciona o processo de deliberação da estratégia?
 - a. Representantes dos níveis que irão realizar o desdobramento participam?

Estratégias emergentes

- 5) Como sua empresa lida com alterações nos ambientes interno e externo?
 - a. Como é gerenciado o processo de entrada de estratégias emergentes?

Processo de Aprendizado Organizacional

- 6) Como a sua empresa faz para consolidar as lições aprendidas do processo de desdobramento?
 - a. Como você acha que deveria ser?
- 7) Você está familiarizado com o processo de aprendizagem organizacional?
 - a. Como você acha que ele influenciaria no processo de desdobramento?

- 8) Como sua empresa garante que a capacitação dos colaboradores está alinhada com as intenções estratégicas?

Excesso de planos e conflito por recursos

- 9) Você saberia dizer quantos planos são originados, em média, no primeiro nível de desdobramento?
- a. Como você acha que esse número de planos irá se multiplicar até o último nível do desdobramento?
 - b. É realizada alguma análise para verificar se a empresa terá a estrutura necessária para operacionalizar estes planos?

Priorização das ações

- 10) Como é feita a priorização das ações estratégicas?

Aderência ao plano

- 11) Sua empresa faz algum tipo de controle sobre a eficiência da implementação das ações estratégicas?
- a. Como é feito?
 - b. O que é feito quando detectado um desvio?

Hora de término	
-----------------	--

Observações: Após a conclusão do trabalho, estou a disposição para uma apresentação dos resultados obtidos, seja individualmente ou para um grupo.

APÊNDICE B

Variáveis da ES	Avenidas
Abertura da gestão à críticas	Recursos humanos; Gestão da rotina
Aderência da Cultura da empresa à visão por metas	Colaboração interdepartamental
Alinhamento dos objetivos entre os departamentos	Colaboração interdepartamental
Aportes financeiros em processos de qualificação	Recursos humanos
Burocracia da empresa	Execução da estratégia; Cultura da empresa
Capacidade de traduzir os objetivos estratégicos	Processo de comunicação
Carga de trabalho	Recursos humanos; Gestão da rotina
Colaboração entre os departamentos	Colaboração interdepartamental
Complexidade do processo de desdobramento	Planejamento da estratégia
Complexidade dos projetos/ações	Execução da estratégia
Confiança na estratégia	Planejamento da estratégia
Contratação de recursos	Recursos humanos; Gestão da rotina
Cortes nos programas de premiação	Cultura da empresa
Custos não planejados	Recursos humanos
Dificuldade balancear a estratégia e recursos	Recursos humanos; Gestão da rotina
Dificuldade da empresa em atrair talentos	Recursos humanos; Gestão da rotina
Dificuldade da empresa em desenvolver talentos	Recursos humanos; Gestão da rotina
Dificuldade da empresa em reter talentos	Recursos humanos; Gestão da rotina
Dificuldade de avaliar trade-off	Recursos humanos
Dificuldade de desdobrar até o nível operacional	Gestão da rotina; Colaboração interdepartamental; Processo de comunicação
Dificuldade de determinar prioridades certas	Recursos humanos; Gestão da rotina
Dificuldade de entender os processos em níveis inferiores	Colaboração interdepartamental; Processo de comunicação
Dificuldade de relacionar os objetivos com as atividades diárias	Gestão da rotina; Processo de comunicação
Dificuldade de seguir o planejado	Execução da estratégia
Discernimento das lideranças para a definição das métricas e metas	Gestão da rotina

Variáveis da ES	Avenidas
Disfunção entre os indicadores departamentais	Colaboração interdepartamental
Efetividade dos projetos estratégicos	Execução da estratégia
Engajamento com a execução	Recursos humanos; Gestão da rotina
Estresse do funcionário	Recursos humanos; Gestão da rotina
Facilidade de atingimento das metas	Planejamento da estratégia; Execução da estratégia
Foco na rotina	Gestão da rotina
Frequência de acompanhamento dos indicadores	Monitoramento da estratégia
Frequência de revisão do Plano E.	Monitoramento da estratégia; Planejamento da estratégia
Grau de acerto na alocação dos recursos pelas competências	Recursos humanos; Gestão da rotina
Grau de entendimento das metas do nível superior	Gestão da rotina; Colaboração interdepartamental; Processo de comunicação
Grau de participação de níveis inferiores no P.E	Recursos humanos; Gestão da rotina; Colaboração interdepartamental; Processo de comunicação
Horas aplicadas em ações estratégicas	Recursos humanos; Gestão da rotina
Horas aplicadas na rotina	Gestão da rotina
Incentivo da empresa ao processo criativo	Execução da estratégia; Cultura da empresa
Motivação dos colaboradores	Recursos humanos; Gestão da rotina
Necessidade de desdobrar horizontal e verticalmente	Colaboração interdepartamental
Necessidade de revisão do Plano E.	Planejamento da estratégia
Níveis de indicadores	Monitoramento da estratégia; Planejamento da estratégia
Nível de departamentalização da empresa	Colaboração interdepartamental; Cultura da empresa
Nível de desafio das metas planejadas	Planejamento da estratégia
Nível de entendimento do negócio pela gestão	Recursos humanos; Gestão da rotina; Colaboração interdepartamental; Processo de comunicação
Nível de entendimento dos objetivos estrat	Processo de comunicação; Colaboração interdepartamental
Nível de utilização do alinhamento vertical e horizontal	Gestão da rotina; Processo de comunicação
Nº de ações de reforço dos projetos est	Execução da estratégia
Perda de informações ao longo do desdobramento	Processo de comunicação
Prêmio por resultados	Cultura da empresa
Pressão por respostas rápidas	Monitoramento da estratégia

Variáveis da ES	Avenidas
Probabilidade de indicadores desalinhados com o P.E	Colaboração interdepartamental
Qtde de indicadores	Monitoramento da estratégia; Planejamento da estratégia
Qtde de metas atingidas	Monitoramento da estratégia; Execução da estratégia
Qtde de projetos/ações	Recursos humanos; Gestão da rotina; Planejamento da estratégia
Qtde de soluções quebra-galho	Execução da estratégia
Qualidade da elaboração do plano estratégico	Planejamento da estratégia
Qualidade da análise crítica dos desvios	Recursos humanos
Qualidade da elaboração das diretrizes do P.E	Processo de comunicação; Planejamento da estratégia
Qualidade das análises trade-off	Recursos humanos
Qualidade do corpo técnico e gerencial	Recursos humanos; Gestão da rotina
Qualidade do processo de aprendizado estratégico	Recursos humanos
Qualidade do Processo de comunicação da empresa	Processo de comunicação
Qualidade dos processo de capacitação	Recursos humanos; Gestão da rotina
Quantidade de indicadores/projetos conflitantes	Colaboração interdepartamental
Resistência dos colaboradores à mudança	Recursos humanos; Gestão da rotina
Revisão do plano estratégico com uma visão global	Monitoramento da estratégia; Planejamento da estratégia
Revisão do plano estratégico com uma visão local	Monitoramento da estratégia; Planejamento da estratégia
Sobrecarga de trabalho	Recursos humanos; Gestão da rotina
Tempo disponível para corrigir desvios	Monitoramento da estratégia
Tempo disponível para o trabalho	Recursos humanos; Gestão da rotina
Tempo gasto para identificar desvios no P. E.	Monitoramento da estratégia
Tolerância da empresa a erros	Execução da estratégia; Cultura da empresa
Uso de H.E	Gestão da rotina; Recursos humanos
Velocidade de execução dos planos	Execução da estratégia; Cultura da empresa

APÊNDICE C

RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DA ROTINA	COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL	PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA	PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	CULTURA DA EMPRESA
Abertura da gestão a críticas	Abertura da gestão a críticas	Disfunção entre os indicadores departamentais	Dificuldade de entender os processos em níveis inferiores	Frequência de acompanhamento dos indicadores	Complexidade do processo de desdobramento	Burocracia da empresa	Prêmio por resultados
Qualidade do processo de aprendizado estratégico	Dificuldade da empresa em desenvolver talentos	Quantidade de indicadores/projetos conflitantes	Dificuldade de desdobrar até o nível operacional	Tempo gasto para identificar desvios no P. E.	Níveis de indicadores	Velocidade de execução dos planos	Cortes nos programas de premiação
Qualidade da análise crítica dos desvios	Dificuldade da empresa em atrair talentos	Colaboração entre os departamentos	Nível de entendimento do negócio pela gestão	Tempo disponível para corrigir desvios	Quantidade de indicadores	Facilidade de atingimento das metas	Nível de departamentalização da empresa
Grau de acerto na alocação dos recursos pelas competências	Qualidade do corpo técnico e gerencial	Alinhamento dos objetivos entre os departamentos	Nível de entendimento dos objetivos estratégicos	Pressão por respostas rápidas	Quantidade de projetos/ações	Tolerância da empresa a erros	Burocracia da empresa
Dificuldade da empresa em atrair talentos	Grau de acerto na alocação dos recursos pelas competências	Aderência da cultura da empresa à visão por metas	Nível de utilização do alinhamento vertical e horizontal	Níveis de indicadores	Revisão do plano estratégico com uma visão local	Dificuldade de seguir o planejado	Velocidade de execução dos planos
Dificuldade da empresa em desenvolver talentos	Qualidade dos processos de capacitação	Dificuldade de entender os processos em níveis inferiores	Dificuldade de relacionar os objetivos com as atividades diárias	Quantidade de indicadores	Revisão do plano estratégico com uma visão global	Nº de ações de reforço dos projetos est	Tolerância da empresa a erros
Qualidade dos processos de capacitação	Dificuldade da empresa em reter talentos	Dificuldade de desdobrar até o nível operacional	Grau de participação de níveis inferiores no P.E	Revisão do plano estratégico com uma visão local	Frequência de revisão do Plano E.	Quantidade de metas atingidas	Incentivo da empresa ao processo criativo
Aportes financeiros em processos de qualificação	Estresse do funcionário	Nível de utilização do alinhamento vertical e horizontal	Grau de entendimento das metas do nível superior	Revisão do plano estratégico com uma visão global	Necessidade de revisão do Plano E.	Efetividade dos projetos estratégicos	

RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DA ROTINA	COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL	PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA	PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	CULTURA DA EMPRESA
Dificuldade da empresa em reter talentos	Uso de H.E	Probabilidade de indicadores desalinhados com o P.E	Perda de informações ao longo do desdobramento	Frequência de revisão do Plano E.	Qualidade da elaboração do plano estratégico	Complexidade dos projetos/ações	
Qualidade do corpo técnico e gerencial	Tempo disponível para o trabalho	Nível de entendimento do negócio pela gestão	Capacidade de traduzir os objetivos estratégicos	Quantidade de metas atingidas	Qualidade da elaboração das diretrizes do P.E	Incentivo da empresa ao processo criativo	
Custos não planejados	Contratação de recursos	Grau de participação de níveis inferiores no P.E	Qualidade do processo de comunicação da empresa		Facilidade de atingimento das metas	Quantidade de soluções quebra-galho	
Uso de H.E.	Dificuldade balancear a estratégia e recursos	Nível de entendimento dos objetivos estrat.	Qualidade da elaboração das diretrizes do P.E		Nível de desafio das metas planejadas		
Tempo disponível para o trabalho	Sobrecarga de trabalho	Grau de entendimento das metas do nível superior			Confiança na estratégia		
Contratação de recursos	Motivação dos colaboradores	Necessidade de desdobrar horizontal e verticalmente					
Estresse do funcionário	Resistência dos colaboradores à mudança	Nível de departamentalização da empresa					
Sobrecarga de trabalho	Dificuldade de relacionar os objetivos com as atividades diárias						
Dificuldade balancear a estratégia e recursos	Dificuldade de desdobrar até o nível operacional						
Motivação dos colaboradores	Discernimento das lideranças para a definição das métricas e metas						

RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DA ROTINA	COLABORAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL	PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA	PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	CULTURA DA EMPRESA
<p>Horas aplicadas em ações estratégicas</p> <p>Carga de trabalho</p> <p>Resistência dos colaboradores à mudança</p> <p>Grau de participação de níveis inferiores no P.E</p> <p>Nível de entendimento do negócio pela gestão</p> <p>Engajamento com a execução</p> <p>Dificuldade de determinar prioridades certas</p> <p>Qualidade das análises trade-off</p> <p>Dificuldade de avaliar trade-off</p> <p>Quantidade de projetos/ações</p>	<p>Nível de utilização do alinhamento vertical e horizontal</p> <p>Grau de participação de níveis inferiores no P.E</p> <p>Engajamento com a execução</p> <p>Nível de entendimento do negócio pela gestão</p> <p>Grau de entendimento das metas do nível superior</p> <p>Horas aplicadas em ações estratégicas</p> <p>Foco na rotina</p> <p>Horas aplicadas na rotina</p> <p>Carga de trabalho</p> <p>Dificuldade de determinar prioridades certas</p> <p>Quantidade de projetos/ações</p>						

APÊNDICE D

Roteiro de entrevista para avaliação do método de desdobramento da estratégia

As apresentações foram feitas com a utilização do software powerpoint®. Algumas apresentações foram presenciais, com a utilização da projeção do material e outras, devido a distância geográfica do entrevistador para com os entrevistados foi feita através de vídeo conferência, utilizando o software Skype ®. O roteiro da entrevista segue a ordem apresentada a seguir.

1º - Apresentação da pesquisa

2º - Apresentação do pensamento sistêmico

3º - Apresentação da construção da estrutura sistêmica

4º - Apresentação do método

5º - Plenária sobre o método apresentado conforme roteiro abaixo:

- 1) O método seguido foi adequado para o levantamento FCS's e FCI's?
- 2) As etapas apresentadas são coerentes para encontrar os FCS's e FCI's em um processo de desdobramento?
- 3) As ferramentas utilizadas foram a escolha certa?
- 4) Os critérios para a escolha dos FCS's e FCI's são adequados?
- 5) Os FCS's e FCI's encontrados são coerentes?
- 6) Algum FCS's ou FCI's deveria ser incluído? Por que?

- 7) O método proposto é capaz de orientar o desdobramento da estratégia de maneira a mitigar os FCI's e alavancar os FCS's? Por quê?
- 8) O método apresentado é capaz de comunicar claramente a estratégia da organização ao longo de todos os níveis desdobrados? Por quê?
- 9) A proposta mitiga a perda de conexão dos objetivos estratégicos com as atividades diárias? Por quê?

- 10) Você acredita que a etapa de desdobramento horizontal, com a utilização de um mapa sistêmico pode quebrar as barreiras existentes em empresas altamente departamentalizadas? Por quê?
- 11) Em sua opinião, qual o nível de complexidade para implantar este método?
- a. Altamente complexo
 - b. Complexo
 - c. Relativamente complexo
 - d. Simples
 - e. Extremamente simples
- 12) Em sua opinião qual o nível de complexidade de execução deste método no dia-a-dia?
- a. Altamente complexo
 - b. Complexo
 - c. Relativamente complexo
 - d. Simples
 - e. Extremamente simples
- 13) Em relação à estrutura do método, você entende que as etapas apresentadas são coerentes e estão em uma ordem lógica e adequada?
Comente.
- 14) Você acredita que o artefato método proposto proporciona o aprendizado estratégico?
- 15) Após uma análise sobre o que foi apresentado, você poderia, de forma crítica, apresentar pontos de melhoria a este método? Quais?