

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTEPHANY DE SOUSA CALADO

PLANEJAMENTO E AÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EM
UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS NA PARAÍBA

JOÃO PESSOA

2016

ESTEPHANY DE SOUSA CALADO

PLANEJAMENTO E AÇÃO:

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EM
UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba, realizado sob orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos, como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração.

JOÃO PESSOA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C141p Calado, Estephany de Sousa.

Planejamento e ação: um estudo de caso sobre a implementação das estratégias em uma distribuidora de medicamentos na Paraíba / Estephany de Sousa Calado. – João Pessoa, 2016.

65f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Administração estratégica. 2. Planejamento estratégico.

3. *Fatores organizacionais*. 4. Distribuidoras de medicamentos – Paraíba. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

FOLHA DE APROVAÇÃO

ESTEPHANY DE SOUSA CALADO

PLANEJAMENTO E AÇÃO:

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EM
UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos

Orientador

Examinador (a)

“Porque d’Ele, por Ele e para Ele são todas as coisas. Glória, pois, a Ele eternamente. Amém!”

(Rm 11:36)

RESUMO

Para serem competitivas as organizações necessitam entregar um conjunto de benefícios que gerem atratividade e desenvolver estratégias eficazes que assegurem a singularidade das organizações, elevando a organização ao patamar desejado dentro do mercado. Em busca disso as organizações começaram a investir em Planejamento Estratégico. Porém, percebeu-se que a Administração Estratégica, é bem mais ampla e não se resume apenas a etapa de formulação, mas possui a implementação também. E essa é considerada como fator preponderante do sucesso da organização. Poucos são os trabalhos encontrados sobre implementação das estratégias, alguns autores são bem assertivos ao indicarem que são escassas as pesquisas direcionada ao entendimento da implementação das estratégias e das causas de seu sucesso ou fracasso e reafirmam a relevância acadêmica e mercadológica deste tema. Justifica-se a escolha deste tema, ao desejo do pesquisador em produzir conhecimento através da observação e compreensão dos fatores, especificidades e dificuldades relacionados a estratégia, especificamente em uma Distribuidora de Medicamentos, onde fora vivenciado pelo mesmo o processo de elaboração e execução do planejamento estratégico. Na medida em que esse trabalho analisou quais são e a influência dos fatores organizacionais na implementação da estratégia, espera-se que os resultados encontrados contribuam para os estudos sobre o tema, com isso, não somente a organização objeto de estudo, mas outras também poderão usufruir dos resultados apresentados.

Palavras – Chaves: Implementação; Estratégia; Fatores Organizacionais.

ABSTRACT

To be competitive organizations need to deliver a set of benefits that generate attractiveness and develop effective strategies that ensure the uniqueness of organizations, raising the organization to the desired level within the market. In search of this organizations began to invest in Strategic Planning. However, it was perceived that Strategic Management is much broader and is not only the formulation stage, but also implementation. In addition, this is considered as the preponderant factor of the success of the organization. There are few studies on the implementation of strategies, some authors are very assertive when they indicate that research is scarce directed to the understanding of the implementation of strategies and the causes of their success or failure and reaffirm the academic and marketing relevance of this theme. The choice of this topic is justified by the researcher's desire to produce knowledge through observation and understanding of the factors, specificities and difficulties related to the strategy, specifically in a Medication Distributor, where the process of designing and executing the planning process strategic. Insofar as this work analyzed what are and the influence of organizational factors in the implementation of the strategy, it is expected that the results found contribute to the studies on the subject, with this, not only the organization under study, but others may also the results presented.

.

Keywords: Implementation; Strategy; Organizational factors.

AGRADECIMENTOS

Quero registrar os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para com a conclusão de meu curso e a realização deste trabalho.

À Deus por ter me dado forças para continuar mesmo diante a tantas dificuldades e enalços durante a caminhada.

Aos meus pais que sempre me ensinaram o quão importante é a humildade, a bondade, a dedicação, o esforço e a educação, e que com esses valores podemos alcançar o mundo.

À minha irmã, que apesar de mais nova, sempre me inspira e me diverte com suas palavras espertas, aliviando minhas tensões e preocupações.

Ao meu noivo, que me incentivou, me motivou e me encorajou a não desistir, ao seus pais que me deram palavras de conforto e aos seus irmãos que são exemplos de profissionais.

Ao meu Professor Orientador, Wagner Soares Fernandes dos Santos, que me deu o norte que eu precisava para desenvolver este trabalho.

E meu muito obrigada a todos os professores do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal da Paraíba, que dentro das condições e limitações a eles imputadas, fizeram o seu melhor.

Muito Obrigada a todos!

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese dos Fatores encontrados na Literatura e seus respectivos autores	19
Quadro 2: Planilha de Organização dos Documentos	28
Quadro 3: Exemplo de Quadro utilizado para análise documental	29
Quadro 4: Definição das unidades de análise	32
Quadro 5: Exemplo da definição das Unidades de Contexto, Registro e Categorias.....	32
Quadro 6: Exemplo de definição das Subcategorias	33
Quadro 7: Definição Filosófica da Organização	35
Quadro 8: Questões e Desafios Estratégicos	37
Quadro 9: Objetivos Estratégicos	38
Quadro 10: Quadro resumo da análise documental.....	41
Quadro 11: Entrevistado 1 - Grau de Relevância dos Fatores.....	52
Quadro 12: Entrevistado 2 - Grau de Relevância dos Fatores.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pontos Fortes.....	36
Figura 2: Pontos Fracos	36
Figura 3: Oportunidades	37
Figura 4: Ameaças	37
Figura 5: Gráfico do Entrevistado 1	54
Figura 6: Gráfico do Entrevistado 2	54
Figura 7: Comparação do Grau de Relevância atribuído pelos entrevistados.....	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivo Geral.....	13
1.2.1 Objetivos Específicos.....	13
2. JUSTIFICATIVA	14
3. REVISÃO DA LITERATURA	15
3.1 Definições e Conceitos de Planejamento e Estratégia	15
3.2 Planejamento Estratégico e a Importância da Implementação das Estratégias.....	16
3.3 Fatores que influenciam na Implantação do Planejamento Estratégico.....	18
3.3.1 Alinhamento dos Objetivos Organizacionais e Comprometimento.....	19
3.3.2 Comunicação da Estratégia	20
3.3.3 Clareza e Especificidade	20
3.3.4 Cultura Organizacional	20
3.3.5 Estilo de Gerenciamento	21
3.3.6 Estrutura Organizacional.....	21
3.3.7 Liderança.....	22
3.3.8 Mercado.....	22
3.3.9 Resistência a mudança	22
3.3.10 Rotinas Organizacionais.....	23
3.3.11 Sistema de Controle, Mensuração e Acompanhamento.....	23
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4.1 Tipo de Pesquisa	24
4.2 Caracterização do Objeto de Estudo	26
4.3 Coleta de dados	26
4.3.1 Etapa 1: Levantamento Bibliográfico	27
4.3.2 Etapa 2: Análise Documental e Registro em Arquivos.....	27
4.3.3 Etapa 3: Observação Participante.....	29
4.3.4 Etapa 4: Entrevistas.....	31
4.4 Análise de Dados	31
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	34
5.1 Estudo de Caso.....	34
5.1.2 A Empresa	34
5.1.2 O Processo de Formulação e Implementação das Estratégias Ciclo 2016-2020.....	35

5.1.3 Compreensão da Estratégia e suas Fases.....	39
5.1.4 Fatores que Influenciam a implementação das Estratégias	42
5.1.5 Grau de Relevância dos Fatores Organizacionais para a Implementação da Estratégia.....	52
6. CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	60
APÊNDICE A	64
APÊNDICE B.....	65
APÊNDICE C.....	66

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

Segundo Luzio (2010, p. 10), para serem competitivas as organizações necessitam “entregar um conjunto de benefícios que gerem atratividade, valor distintos para a marca e desenvolver estratégias eficazes que assegurem a singularidade das organizações, para assim, elevar a organização ao patamar desejado dentro do mercado. ”

O que se percebe nas últimas décadas, é que as organizações passaram a buscar e investir cada vez mais em ferramentas gerenciais que pudessem aperfeiçoar sua gestão, deparando-se assim com diversas teorias, modelos de gestão, conceitos e programas que proporcionassem maior eficiência e lucratividade. No contexto brasileiro, de acordo com Pereira (1995, p. 3), “de maneira crescente, as empresas brasileiras passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos tradicionais de gestão [...] e estão freneticamente à busca de novas ideias e práticas de gestão empresarial”.

O crescimento acelerado do mercado, o aumento de suas complexidades e as mudanças ambientais, exigem das organizações a procura de novas perspectivas, modelos e/ou ferramentas para seu desenvolvimento, mas Porter (1996) argumenta, que muitas empresas na busca pela eficiência operacional, em detrimento de um posicionamento melhor que o do concorrente, acabam por se afastar dos seus propósitos e objetivos e não alcançam os resultados esperados.

Afim de identificar quais ferramentas, modelos de gestão e/ou práticas pudessem auxiliar as organizações e impulsioná-las ao sucesso, Joyce, Nhoria e Roberson (2003) realizaram uma pesquisa com 160 empresas no período de 1986 a 1996, onde fora constatado que o planejamento estratégico estava em primeiro lugar como uma das práticas mais importantes e fundamentais realizadas pelas empresas de maior sucesso, por proporcionar uma maior capacidade de formular estratégias que possibilitassem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazo.

Sendo que a escolha correta da estratégia, não garante às organizações o desenvolvimento e atingimento dos seus objetivos, muito menos competitividade e sucesso, devido a certas incoerências entre a formulação e a implementação das estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997). De forma que, apenas o planejamento, não promove a obtenção dos resultados pretendidos.

Através da literatura pode-se perceber que a estratégia está continuamente sofrendo alterações, mas os processos de implementação não se alteraram na mesma velocidade, não acompanhando assim a evolução das técnicas de planejamento.

Em estudo realizado por Miller (1997 *apud* ALVIM, 2010, p.13) sobre implementação de estratégias, nos é revelado que a mesma estratégia adotada simultaneamente em duas empresas, atuando no mesmo mercado, sofrendo as interferências das mesmas variáveis ambientais, resultaram em fracasso em uma e sucesso na outra. Sugerindo que alguns fatores organizacionais tiveram influência no gerenciamento e implementação das estratégias.

Dado esse contexto, selecionou-se uma Distribuidora de medicamentos do Estado da Paraíba, na cidade de João Pessoa, para melhor compreender como essa empresa têm desenvolvido e implementado suas estratégias e planos.

Fazendo-se necessário responder a seguinte questão que norteará este trabalho: **Quais os fatores organizacionais influenciam no processo de implementação das estratégias empresariais?**

1.2 Objetivo Geral

Verificar os fatores que influenciam o processo de implementação das estratégias organizacionais;

1.2.1 Objetivos Específicos

1. Observar e relatar como se dá o processo de construção e implementação das estratégias na organização;
2. Identificar os fatores que possuem influencia no processo de implementação das estratégias;
3. Identificar o grau de relevância dos fatores encontrados no processo de implementação das estratégias organizacionais;

2. JUSTIFICATIVA

Ao longo dos anos as organizações têm passado por grandes processos de mudança, tais transformações refletiram diretamente no modo como as mesmas passaram a gerenciar seus processos e pessoas. Com a crescente busca por novas ferramentas gerenciais que pudessem aperfeiçoar a gestão dessas organizações e trazer mais eficiência as mesmas, uma das ferramentas que passou a ser utilizada foi o planejamento estratégico. De acordo com Pinto (2004), a estratégia deve ser entendida como uma conspiração para o sucesso. Não somente a estratégia, mas o conjunto de processos que a envolvem devem conspirar para o sucesso. Entretanto, os estudos sobre administração e gestão estratégica tendem a se concentrar sobretudo na dimensão da formulação das estratégias, deixando em segundo plano os aspectos relativos à implementação e os fatores que impulsionam o seu sucesso ou fracasso.

Tal fato é evidenciado através das pesquisas realizadas nas bases Spell.org e Scielo.org (em abril de 2016) sobre o tema, utilizando o termo “Implantação da estratégia” e “Implementação da Estratégia” em português e em inglês (“Strategy Implementation”), identificados nos assuntos dos documentos, no período de 2005 a 2016, que constata apenas oito trabalhos publicados, sendo sete deles artigos escritos na língua portuguesa e um escrito em língua espanhola, com a publicação mais recente do ano de 2014. Quando pesquisado o termo “Fatores Organizacionais”, em português, foram identificados nos assuntos dos documentos, no período de 2005 a 2016, dez publicações na base Spell.org e sessenta e uma publicações na base Scielo.org, tendo grande maioria os artigos escritos em língua portuguesa.

Além dos poucos trabalhos encontrados, autores como Raps (2005, *apud* Dias, 2012) e Estrada e Almeida (2007) são assertivos ao indicarem que são escassas as pesquisas direcionada ao entendimento da implementação das estratégias e das causas de seu sucesso ou fracasso e reafirmam a relevância acadêmica e mercadológica deste tema. Justifica-se a escolha do mesmo, ao desejo do pesquisador em produzir conhecimento através da observação e compreensão dos fatores, especificidades e dificuldades relacionados a estratégia, especificamente em uma Distribuidora de Medicamentos, onde fora vivenciado pelo mesmo o processo de elaboração e execução do planejamento estratégico. Na medida em que esse trabalho analisará a influência dos fatores organizacionais na implementação da estratégia, os resultados encontrados poderão contribuir para os estudos sobre o tema, visto que não fora encontrado publicações que unam os temas pesquisados cadastrados nas bases citadas e não somente esta organização, mas outras também poderão usufruir dos resultados apresentados.

3. REVISÃO DA LITERATURA

“As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2). A capacidade de adaptação das organizações nunca fora tão importante para a garantia da sua sobrevivência como agora e nesse momento em que nos encontramos, agir estrategicamente caracteriza-se como um instrumento de construção do diferencial competitivo.

3.1 Definições e Conceitos de Planejamento e Estratégia

Planejar significa criar um esquema para agir (CUNHA, 1996, *apud* ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Planejamento é a função administrativa que define os objetivos, metas e planos que serão traçados para alcançar o sucesso desejado. Segundo Maximiano (2004, p. 131) “o processo de tomar decisões sobre o futuro, decisões essas que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática a longo prazo, são decisões de planejamento.” Segundo Catapan et al. (2013), é fundamental para as organizações o uso do planejamento. Planejar é escrever o que se pretende a curto e longo prazo. É algo que deve ser determinado pelas organizações para que essas possam delinear um caminho a ser seguido.

Hindle (2002) conta que os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história. Silva (2001) por sua vez, afirma que o planejamento teve suas origens nas mais remotas civilizações a partir do momento que o homem precisou realizar tarefas e alocar recursos. Independente das discussões quanto ao surgimento do planejamento, à medida que as organizações adquiriram experiência, surgiu espaço para novos métodos mais sofisticados de análise e de elaboração, como é o caso do Planejamento Estratégico.

Fazendo uma análise retrospectiva do pensamento estratégico, identificamos que o termo “estratégia” vem do grego *stratego* que inicialmente era encontrado na teoria militar e representava um plano, manobra ou ação de comandar e conduzir um exército. O livro "A Arte da Guerra", escrito pelo chinês Sun Tzu no século IV A.C. enfatiza as necessidades dos generais de conhecerem bem a si mesmo, seus exércitos, seus adversários e seus contingentes. Para Sun Tzu (2008), se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates. Dentro do contexto organizacional não é diferente, estratégia é compreendida por Steiner (1994), como um conjunto de ações necessárias para o alcance dos objetivos almejados. Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as

políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso. No entanto, Meirelles e Gonçalves (2001) definem estratégia como a disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente. Mediante as essas definições percebe-se que há um padrão nos termos e sinônimos utilizados, que por fim expressam o que é de fato estratégia: “Os meios para alcançar um fim”.

3.2 Planejamento Estratégico e a Importância da Implementação das Estratégias

Para Padoveze (2002, p.58), Planejamento Estratégico é “um processo que prepara a empresa para o que está por vir.” Matos e Chiavenato (1999), resumiram o pensamento de Sun Tzu da seguinte forma: “a formulação da estratégia está inserida em uma multiplicidade de fatores e componentes dos ambientes interno e externo”.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Maximiano (2006) complementa dizendo que o planejamento estratégico é um método capaz de moldar a organização às condições ambientais, promover a tomada de decisão no presente, consciente das implicações futuras, e saber o que e o como fazer para obter sucesso.

Segundo Thompson Jr. E Strickland III:

O desenvolvimento de missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos, e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de rumo. Elas indicam o rumo da organização, seus objetivos de desempenho de curta e de longo prazo, bem como as mudanças competitivas e programadas. Quando juntas, elas constituem o planejamento estratégico. (THOMPSON JR. E STRICKLAND III, 2002, p 33)

Em resumo, mediante aos conceitos e definições apresentados até aqui, pode-se perceber que o Planejamento Estratégico é o processo de construção da tomada de decisão antecipado, baseados nas condições ambientais frente as pretensões da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, metas e ações que contribuam com o estabelecimento e competitividade da mesma. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a “administração estratégica tem sido comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata.” Wright, Kroll e Parnell (2000) concordam com eles, quando enfatizam que a estratégia “pode ser encarada de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).”

Segundo Certo, Peter e Marcondes (2010) o Planejamento Estratégico começa a partir da análise ambiental, ou seja, com o processo de observar/monitorar o ambiente organizacional e identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros. Nesse sentido, Oliveira (2010) afirma que sempre é necessário analisar a realidade de cada empresa, bem como os fatores do seu ambiente, isso inclui um levantamento de dados do ecossistema empresarial e dos fatores internos, como: clima, cultura organizacional, engajamento, para que a decisão sobre a melhor metodologia do planejamento estratégico a ser adotada seja realmente a mais acertada.

Após a formulação da estratégia, um outro momento importante é a implementação da estratégia. A implementação é o processo de pôr em prática o plano, ou seja, fazer com que aconteça aquilo que foi pensado no plano. (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 29 *apud* ESTRADA; ALMEIDA, 2007). E por fim, após a etapa de implementação, tem-se a fase de controle do planejamento estratégico conforme descreve Certo, Peter e Marcondes (2005, p. 132), “é a parte principal da gestão de uma empresa. Controlar é fazer que algo ocorra da forma como foi planejado. ” O controle se concentra em monitorar e avaliar o planejamento estratégico, de forma a garantir que todos os resultados esperados sejam alcançados.

No entanto, apesar do Planejamento Estratégico possuir essas três fases distintas e cada uma ter a sua importância, é possível identificar que muitas empresas focam sua atenção somente no processo de formulação das estratégias e negligenciam a execução. Eles não compreendem que o planejamento e sua implantação são interdependentes, e afeta um ao outro (HREBINIACK, 2006 *apud* DIAS, 2012). Além disso, as empresas não são as únicas a negligenciar a etapa de implementação das estratégias. Durante as pesquisas bibliográficas realizadas, foi possível identificar que a literatura é bastante rica quanto a etapa de formulação, diversos são os estudos, livros e teses que abordam o desenvolvimento das estratégias e das melhores técnicas de planejamento, enquanto encontra-se em menor quantidade, discussões relacionadas a implementação destas. Mediante esse cenário, constata-se que, apesar das técnicas de planejamento e formulação das estratégias terem evoluído, o processo de implementação não se consolidou com estas evoluções. Inúmeros autores corroboram com essa afirmação, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) consideram que:

A pequena quantidade de estudos explorando questões de implementação aponta para um forte desequilíbrio na pesquisa do processo de estratégia. É como se pesquisas sobre implementação fossem vistas como inferiores comparadas às pesquisas sobre os aspectos de formulação. Isto é incompreensível porque a implementação estratégica é uma fase significativa do processo de estratégia. (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006, p. 649 *apud* DIAS, 2012, p.35).

Raps (2005, *apud* DIAS, 2012) afirma que uma estratégia formulada só pode adicionar valor para a organização se ela for implementada com sucesso. Em concordância, Ackoff (1982, p.60) declara que “um plano tem pouco valor, se a organização a que se destina não é capaz de executá-lo”. Nesse mesmo sentido, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (1992) asseguram que “a ponte entre intenção e a realização é a ação. ”

Estrada e Almeida contam que:

Na fase de implementação, é que se realiza o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Também é realizado o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para que se avalie se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou se necessitará de correção de rumo. (ESTRADA E ALMEIDA, 2007, p. 160)

A estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados. “Implementar a estratégia [...] exige muito trabalho, dedicação e comprometimento – qualquer que seja a estratégia, empresa ou setor. ” (LUZIO, 2010, p.186). À medida que se percebe a importância da implementação das estratégias, é possível identificar uma grande dificuldade por parte das organizações em transformar os planos em ações. Jick (2001 *apud* Dias, 2012, p.33) aponta que as estratégias e articulações para o alcance da visão representam apenas 10% do trabalho, os outros 90% correspondem única e exclusivamente a implementação. Porém, um estudo elaborado pela revista Fortune, em 1999, aponta que os índices de sucesso de implementação da estratégia apresentam-se muito baixos, em torno de 10% a 30%. Em um segundo estudo, realizado por Nutt (1999 *apud* DIAS, 2012, p.34), as taxas na falha da implementação das estratégias nas organizações são altíssimas, com valores de até 50%. Embora alguns autores já tenham afirmado que o insucesso do planejamento estratégico ocorre quando existem falhas no processo de implementação, o problema perpetua-se (THOMPSON JR.; STRICKLANDO III, 2002; GRAY, 1986 *apud* ESTRADA E ALMEIDA 2007). De acordo com Luzio (2010, p.186), “sempre haverá barreiras a vencer que naturalmente surgem em processos de mudança. ” Neste contexto, Miller (1997 *apud* DIAS, 2012) sugere que existem fatores ligados a implementação, que de certa forma influenciam a um ou outro resultado, indicando a importância de se apontar tais fatores.

3.3 Fatores que influenciam na Implantação do Planejamento Estratégico

Com o objetivo de identificar quais são os principais fatores que influenciam a implementação das estratégias, alguns autores têm estudado o tema, como é o caso de Noble (1999), Brenes, Mena e Molina (2008) estes identificaram o predomínio de 4 dimensões que

teriam o poder de influenciar a implementação das estratégias, tanto de forma positiva quanto negativa, são eles: 1) Comunicação das Estratégias; 2) O Alinhamento Organizacional em prol do Alcance das Estratégias; 3) A Definição de Objetivos e Responsabilidades na Organização; e 4) O Controle e Acompanhamento da Implementação das Estratégias. Além desses autores já citados, outros como Hambrick e Canella (1989), Miller (1997), Kaplan e Norton (1997), Pettigrew (1987) conforme citado por Alvim (2010) e Drummond e Bernardes (2008), também citaram a existência de fatores que influenciam a implementação das estratégias. Os principais fatores citados pela literatura, foram listados, analisados e agrupados, levando em consideração seu correlacionamento, de modo a apresentá-los com maior facilidade para os entrevistados, conforme descrito no quadro 1.

Nº	FATORES	AUTORES
1	Alinhamento dos Objetivos Organizacionais e Comprometimento	Noble (1999), Brenes, Mena e Molina (2008)
2	Comunicação da Estratégia	Noble (1999), Brenes, Mena e Molina (2008)
3	Clareza e especificidade do planejamento	Noble (1999), Raps (2005), Hrebiniak (2006)
4	Cultura Organizacional	Estrada e Almeida (2007), Miller (1997)
5	Estilo de Gerenciamento	. Mintzberg (1994)
6	Estrutura Organizacional	Galbrauth (2002)
7	Liderança	Bourgeois e Brodwin (1984)
8	Mercado	Wernham (1985), Hambrick e Cannella (1989)
9	Resistência a Mudanças	Hambrick e Cannella (1989)
10	Rotina Organizacional	Penthand e Rueter (1994) e Pettigrew (1987)
11	Sistema de Controle, mensuração e acompanhamento da estratégia	Kaplan e Norton (1997) e Kotter (1995)

Quadro 1: Síntese dos Fatores encontrados na Literatura e seus respectivos autores – João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.1 Alinhamento dos Objetivos Organizacionais e Comprometimento

O Alinhamento dos objetivos organizacionais com os interesses dos membros da organização é considerado fator relevante para o sucesso da implementação na visão de Kotter (1995, *apud* Dias, 2012, p. 36). Autores como, Raps (2005), Brenes, Mena e Molina (2008) reforçam este fato ao declarar que os colaboradores precisam estar alinhados com sua estratégia, de modo a incorpora-las ao seu dia a dia. Noble (1999) afirma:

[...] que o alinhamento e comprometimento dos indivíduos da organização aos objetivos da empresa levariam a uma melhor eficiência na implementação das estratégias. Caso o contrário, o não alinhamento, provoca um efeito danoso na implementação e conseqüentemente, no alcance dos objetivos de longo prazo, uma vez que os indivíduos direcionariam seus trabalhos sem uma orientação maior, podendo dispende esforços em atividades que não auxiliam no alcance da estratégia proposta. (NOBLE, 1999)

3.3.2 Comunicação da Estratégia

Comunicação é a ação de transmitir uma mensagem e/ou conteúdo, de forma que aquele que a recebe entenda claramente. No contexto do Planejamento Estratégico, tem como função transmitir os objetivos da organização, de forma a auxiliar a diretoria na articulação das estratégias organizacionais, de maneira que cada área compreenda, se relacione e use a estratégia organizacional como ponto de partida para a criação de suas estratégias e objetivos funcionais. É considerado um fator de extrema importância para implementação das estratégias, pois é através do conhecimento destas que haverá a execução. Noble (1999) acredita que “a comunicação detalhada do que vai ser implementado, bem como a contribuição esperada de cada membro da empresa são diferenciais para o sucesso de uma estratégia.” Para o autor, a comunicação da evolução da implantação das estratégias motiva e envolve as pessoas em prol de um esforço comum, reforçando a todos a importância das estratégias empresariais definidas.

3.3.3 Clareza e Especificidade

Para autores como Noble (1999), Raps (2005), Hrebiniak (2006) conforme citado por Dias (2012, p. 36), uma das razões do insucesso na implementação das estratégias é a imprecisão das atribuições e responsabilidades de cada participante do processo. Eles argumentam que para se evitar essas imprecisões as atividades e atribuições de cada indivíduo devem ser bem claras e informadas. Brenes, Mena e Molina (2008) enfatizam que a definição de objetivos claros de curto e longo prazo reforçam o senso de urgência nas organizações e cria o comprometimento das pessoas com a execução das estratégias, um dos alicerces para o alcance da Visão empresarial.

3.3.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos, comportamentos, crenças, valores e políticas internas e externas de uma empresa. Ela remete ao comportamento e/ou atitudes intrínsecas a organização, sendo responsável por desenvolver as diretrizes e características únicas da empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p.138), cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

[...] é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e passado e

contribui para a permanência e a coesão da organização (CHIAVENATO, 1999, p.139).

Ou seja, é a representação informal e não escrita das normas da organização, que orienta o comportamento dos colaboradores e os direcionam para o alcance dos objetivos organizacionais. Alcance esse, que está estritamente ligado à proposta de missão da empresa. Todo processo de Gestão Estratégica sofre, invariavelmente, influência da cultura organizacional. Esta é decisiva na elaboração e implementação de projetos de planejamento nas organizações (ESTRADA E ALMEIDA, 2007, p. 12). Miller (1997 *apud* ALVIM, 2010, p.28) trata a permissividade da cultura como um fator decisivo para o sucesso da implementação e argumenta que as lideranças devem estar atentas às necessidades de mudança na cultura para suportar as mudanças de atitude e comportamento que irão viabilizar a implementação da estratégia a ser executada. Por isso, para que a cultura seja considerada um fator positivo tanto para a implementação da estratégia quanto para a organização, é necessário que não só a organização altere suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivam ou trabalham.

3.3.5 Estilo de Gerenciamento

O estilo de gerenciamento é outro fator estudado por alguns autores em termos de influência sobre a implementação. Isso porque muitas organizações ainda utilizam de estilos impróprios de gerenciamento, como é o caso do Top Down, que compreende a imposição das tomadas de decisão sem a chance de questionamento por parte dos níveis gerenciais abaixo e acabam por reduzir a capacidade de aprendizagem, a partir do que poderia ser trazido como contribuição desses níveis e elevando o nível de descontentamento dos mesmos. Alguns autores afirmam que a exclusão dos colaboradores da tomada de decisão gera não somente a insatisfação dos colaboradores, como também dificuldades na execução da estratégia. Mintzberg (1994) aborda a questão da participação, afirmando que uma das falácias do planejamento estratégico é a da separação entre estratégias e operações, entre formulação e implementação, entre pensadores e executores.

3.3.6 Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional é a forma como as atividades de uma organização são divididas e coordenadas, determinando a distribuição do poder e da autoridade na organização (GALBRAITH, 2002, *apud* Alvim, 2010, p.26). A quantidade de níveis hierárquicos da organização pode influenciar o processo de implementação, partindo do pressuposto de que

organizações com menos níveis hierárquicos, mais achatadas, são mais ágeis para tomada de decisão e mais flexíveis para responder às demandas do mercado, significando maior facilidade para implementação.

3.3.7 Liderança

Liderar consiste em planejar e implantar a visão e as estratégias da organização, considerando os problemas do dia a dia e coordenando e suprindo os integrantes da equipe em suas necessidades e anseios profissionais, ou seja, demanda uma força direcionadora na organização. A liderança assume um papel importante no processo de implementação das estratégias, pois é através dela que existe a condução das estratégias, se a liderança não acredita, não patrocina as estratégias, nem as pessoas para o esse objetivo, a organização provavelmente se desviará do caminho traçado. Bourgeois e Brodwin (1984, *apud* Dias, 2012, p. 36) recomendam que os líderes da organização devem usar sua influência para promover a convergência das pessoas nas prioridades estabelecidas no plano estratégico.

3.3.8 Mercado

Dentro do âmbito mercadológico, o principal fator externo à organização que impacta o sucesso da implementação, é a competição no setor em que a empresa atua e esse fator passa a ser mais relevante a partir do momento que o produto ou serviço concorrente é considerado similar ou superior. (WERNHAM, 1985, *apud* ALVIM, 2010, p. 24; HAMBRICK e CANNELLA, 1989). Segundo Porter, estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável [...]. É através desta competitividade que as organizações estabelecem uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.” Mas Hambrick e Cannella (1989, *apud* ALVIM, 2010, p. 25) também afirmam que a competitividade não é o único fator conflitante, os interesses dos clientes e fornecedores também devem ser considerados como possíveis obstáculos na implementação das estratégias, se a organização não souber alinhar os interesses de ambas as partes com os seus próprios.

3.3.9 Resistência à mudança

Pressupõe-se por mudança o ato de alterar um estado ou situação anterior, para um estado ou situação futura, quer seja por razões planejadas ou não. Pesquisas realizadas recentemente sobre o comportamento organizacional, revelaram que tanto as organizações, quanto os seus colaboradores são resistentes a mudanças. Quando trazida para o âmbito da estratégia organizacional, ela pode ser originada quando os indivíduos consideram que as

consequências das mudanças podem ser negativas ou trarão algum prejuízo a elas e até mesmo quando as mudanças não apresentam nenhum fator prejudicial, ainda assim, pode haver resistência, quer seja por medo e insegurança ou por ideias equivocadas. Hambrick e Cannella (1989, *apud* ALVIM, 2010, p. 32) enfatizam a importância do esforço dos líderes em convencer os diversos níveis da organização. É interessante que esses executivos demonstrem por que há necessidade de mudar e por que a estratégia escolhida é a melhor alternativa.

3.3.10 Rotinas Organizacionais

Uma rotina organizacional não é um padrão único, mas sim um conjunto de padrões possíveis – habilitada e limitada pela estrutura social, física e cognitiva da organização – a partir do qual os membros da organização decretam particular desempenho (PENTHAND E RUETER, 1994). Pode-se dizer que as rotinas constituem a chave para o sucesso da implementação das estratégias, elas permitem aos gestores lidar com a incerteza generalizada, criando um padrão de comportamento para os colaboradores agirem diante de determinada situação. Elas são construídas com base na padronização do comportamento, por meio da repetição dos procedimentos, podem influenciar tanto positiva quanto negativamente no processo de implementação das estratégias e tem alto grau de dependência com o alinhamento das estratégias.

3.3.11 Sistema de Controle, Mensuração e Acompanhamento

O Sistema de controle, mensuração e acompanhamento das estratégias pode ser entendido como uma ferramenta de monitoramento das atividades concebidas para atingir uma meta, ou seja, é um mecanismo de controle que visa assegurar a execução das estratégias conforme o planejado. Esses sistemas de controle proveem às organizações o feedback necessário para permitir uma reorientação estratégica mais efetiva quando necessário. Kaplan e Norton (1997) afirmam que esses sistemas permitem a avaliação permanente do desempenho, permitindo à organização aprender e aprimorar a estratégia. Para Kotter (1995 *apud* Dias, 2012, p. 37) corrobora com o exposto quando diz que “o controle e o acompanhamento das estratégias fornecem um senso de realização e possibilita ao todo uma aprendizagem organizacional”.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em virtude dos objetivos de pesquisa estabelecidos para este projeto, a seguir serão explanados os procedimentos metodológicos, bem como as considerações utilizadas para a realização desta investigação acadêmica, cujo o foco é estudar os fatores que possuem influencia no processo de implementação das estratégias organizacionais em uma distribuidora de medicamentos.

4.1 Tipo de Pesquisa

SEVERINO (2012, p. 117) afirma que “a ciência se constitui aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos. Tem assim elementos gerais que são comuns a todos os processos de conhecimento que pretenda realizar, marcando toda a atividade de pesquisa. ” Além das diferenças existentes entre Ciências Humanas e Ciências Naturais, pode-se afirmar que existem diversas outras formas de se praticar a “investigação científica”, devido a multiplicidade de perspectivas e enfoques que a pesquisa pode assumir no trato de seus objetivos. A metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho sustenta-se na pesquisa exploratória – qualitativa. Para determinar o tipo de pesquisa foi necessário realizar uma classificação mediante alguns critérios, como afirma Gil (2002). A primeira diferenciação realizada foi quanto a abordagem da pesquisa, que dependendo da natureza do fenômeno é permitida a adoção de métodos distintos: Podendo ser de natureza quantitativa ou qualitativa.

RICHARDSON (1999, p. 70) determina o método da pesquisa como “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”. Ou seja, as proposições da pesquisa devem estar alinhadas com o método escolhido, de forma que ao desenvolver a pesquisa a questão-problema da mesma seja respondida.

No caso da abordagem qualitativa, a mesma abrange:

[...] um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadigmas de análise, derivadas do positivismo, da fenomenologia [...] adotando multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e, enfim, procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles (Chizzotti, 2006, p. 28).

Em suma, entende-se que a pesquisa qualitativa adota vários métodos de investigação, porém possui predominantemente dados qualitativos, ou seja, os dados coletados não foram

expressos em formato de números, ou se foram estão em minoria e tem como objetivo a compreensão particular de uma realidade ou fenômeno.

Definida a abordagem/natureza da pesquisa, partiu-se para a classificação da mesma quanto ao seu nível de aprofundamento. No caso desta pesquisa, ela pode ser classificada como: Exploratórias e Descritivas. (GIL, 2002).

Este projeto utiliza do método exploratório e descritivo, onde o problema se torna mais explícito de forma que o principal objetivo pode ser o “aprimoramento de ideias” ou a “descoberta de intuições.” Geralmente envolve: a) “levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’.” (Sellitz et al, 1967, p. 63, *apud* GIL, 2002, p. 41)

Após a definição do tipo de pesquisa, determinou-se qual seria o meio mais apropriado para explorar o problema em questão. Foi utilizado o estudo de caso, que segundo Martins (1994, p. 4) “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou de algumas) unidade social: indivíduo, grupo instituição, comunidade”, abrangendo os mais diversos propósitos. Alguns deles são:

- a) Explorar situações da vida real cujo os limites não estão claramente definidos; b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

“O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar” (GIL, 2002, p.140). Geralmente na modalidade de estudo de caso utiliza-se mais de uma ferramenta para a coleta de dados. A obtenção de dados a partir de várias técnicas garante maior qualidade dos resultados, afinal os mesmos acabam por ser obtidos da convergência ou divergência das observações obtidas dos mais diversos procedimentos.

Pode-se afirmar então que o “estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados dos indivíduos quanto de dados [...] análise de

documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.” (GIL, 2002, p. 141).

Considerando as ideias expostas acima, com base no problema ao qual deseja-se encontrar a resposta, pode-se afirmar que esta pesquisa é exploratória e descritiva, possui caráter qualitativo e utilizou o procedimento de estudo de caso simples, sendo realizado através das seguintes técnicas: a) Levantamento Bibliográfico; b) Análise de Documentações/Registro em Arquivos; c) Observação Participante; e d) Entrevistas.

4.2 Caracterização do Objeto de Estudo

A referida empresa é uma Distribuidora de Medicamentos do Estado da Paraíba, constituída em 30 de setembro de 2002, na cidade de Cabedelo na Paraíba, pertencente a um grupo empresarial composto por 11 distribuidoras em todo o nordeste brasileiro. Está inserida no setor de comércio atacadista de medicamentos e drogas de uso humano, tendo como missão vendê-los e distribuí-los com qualidade.

O foco é principalmente em medicamentos Genéricos e Equivalentes/Similares, porém trabalha com algumas linhas de distribuição de medicamentos de Referência e Éticos. Atualmente a empresa conta com 3 macro departamentos, são eles: Administrativo-Financeiro, Comercial e Logística; e possui 46 colaboradores em seu quadro, distribuídos dentro dos setores citados e possui um faturamento médio mensal de R\$ 3.500. 000,00 (três milhões e quinhentos mil reais).

Um fator de extrema importância para a escolha dessa organização se dá ao fato de a organização já possuir planejamento estratégico desde 2012, além da facilidade de acesso da pesquisadora às fontes de dados e levantamento de informações relevantes à pesquisa, tendo em vista a sua participação como colaboradora na organização citada.

4.3 Coleta de dados

Para o desenvolvimento do trabalho, foi necessário dividir a pesquisa em 4 (quatro) etapas, foram elas: Etapa 1: Levantamento Bibliográfico; Etapa 2: Análise Documental/Registro em Arquivos; Etapa 3: Observação Participante, e Etapa 4: Entrevistas.

4.3.1 Etapa 1: Levantamento Bibliográfico

Pesquisa bibliográfica trata-se de um levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas científicas, anais de congressos e imprensa escrita. A pesquisa bibliográfica é um método que possibilita o pesquisador a realizar um procedimento reflexivo e crítico, além de permitir a descoberta de novos fatos, afirmar ou negar os mesmos.

Durante o levantamento bibliográfico deste trabalho, foram realizadas pesquisas nas bases Spell.org e Scielo.org (em abril de 2016) sobre o tema, utilizando o termo “Implantação da estratégia” e “Implementação da Estratégia” em português e em inglês (“Strategy Implementation”), identificados nos assuntos dos documentos, no período de 2005 a 2016, que constatarem apenas oito trabalhos publicados, sendo sete deles artigos escritos na língua portuguesa e um escrito em língua espanhola, com a publicação mais recente do ano de 2014. Quando pesquisado o termo “Fatores Organizacionais”, em português, foram identificados nos assuntos dos documentos, no período de 2005 a 2016, dez publicações na base Spell.org e sessenta e uma publicações na base Scielo.org, tendo grande maioria os artigos escritos em língua portuguesa.

Além disso, considerou-se uma relação de bibliografias existentes nos acervos das bibliotecas do sistema da Universidade Federal da Paraíba - SIGAA, livros, artigos de periódicos, teses, dissertações e outros materiais sobre o assunto, indicados pelo professor orientador. Nessa etapa foi possível construir toda a revisão literária sobre o Planejamento Estratégico – seus Conceitos e Definições, Evolução das Estratégias, Etapas que compõe o Planejamento, a Importância da Implementação das Estratégias na organização e os Fatores que influenciam a Implementação dessas estratégias.

4.3.2 Etapa 2: Análise Documental e Registro em Arquivos

Os documentos são registros escritos que proporcionam informações em prol da compreensão dos fatos e relações, ou seja, possibilitam conhecer o período histórico e social das ações, [...] pois se constituem em manifestações registradas de aspectos da vida social de determinado grupo (OLIVEIRA, 2007, *apud* SOUZA et al, 2011).

O tratamento documental tem por objetivo descrever e representar o conteúdo dos documentos de uma forma distinta do original, mas garantindo a recuperação da informação nele contida e possibilitar sua difusão e uso (IGLESIAS; GOMES, 2004 *apud* SOUZA et al, 2011). A pesquisa documental consiste em identificar, coletar e analisar os documentos

existentes na organização, de forma a complementar e contextualizar os dados e informações obtidos durante a pesquisa.

Durante esta etapa, a empresa permitiu a pesquisadora acesso total as informações solicitadas, foram disponibilizados pela organização atas de reuniões, o planejamento estratégico (ciclo 2012 – 2015 e 2016 – 2020), mapa estratégico da organização (ano 2015 e 2016), relatórios de gestão das últimas certificações da empresa no programa Paraibano da Qualidade (PPQ), além de POP's, fluxogramas e organograma da empresa.

Através desses documentos, foi possível identificar as características da empresa e identificar como se dá o processo de elaboração do planejamento e implementação das estratégias. Os documentos foram tratados da seguinte forma: Assim que identificados e coletados, os arquivos foram catalogados e enumerados utilizando o programa Microsoft Excel, eles foram organizados por ordem alfabética e período de elaboração. Conforme apresentado no Quadro 2.

RELAÇÃO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS		
Nº	TÍTULO	PERÍODO
1º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	jan/15
2º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	fev/15
3º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	mar/15
4º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	abr/15
5º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	mai/15
6º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	jun/15
7º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	jul/15
8º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	ago/15
9º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	set/15
10º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	out/15
11º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	nov/15
12º	Atas da Reunião de Apresentação de Resultados	dez/15
13º	Planejamento Estratégico Ciclo 2012 – 2015	2012 – 2015
14º	Planejamento Estratégico Ciclo 2016 – 2020	2016 – 2020
15º	Mapa Estratégico – BSC	2015
16º	Mapa Estratégico – BSC	2016
17º	Relatório de Gestão do Prêmio Paraibano da Qualidade	2011

Quadro 2: Planilha de Organização dos Documentos - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

Após a apuração e organização dos documentos, eles foram submetidos a diversas leituras, nas quais buscou-se identificar elementos importantes para correlacionar com a literatura, como estabelece Minayo e Deslandes (1998 *apud* SOUZA et al, 2011). Os documentos que apresentaram alguns desses elementos, foram submetidos a mais uma análise, proveniente de uma nova leitura e dispostos em um quadro com a apresentação de cada um, a

saber: Atas de Reunião de Apresentação de Resultados – Mês de Julho e Setembro de 2015; Planejamento Estratégico Ciclo 2012 à 2015; Planejamento Estratégico Ciclo 2016 à 2020; Mapa Estratégico BSC 2015 e Relatório de Gestão do Prêmio Paraibano da Qualidade. Os quadros elaborados com a apresentação de cada documento, possui os seguintes itens: Título do Documento, Autores, Local e Data, Conteúdo e Elementos a se destacar, conforme quadro abaixo.

Documento nº: 7	
Título	Ata de Reunião de Apresentação dos Resultados
Autores	Diretor geral
Local e Data	João Pessoa - julho de 2015
Conteúdo	Apresentação dos Projetos, processos e indicadores
<p>Problemas enfrentados na execução dos projetos e estratégias: Levantamento das necessidades dos departamentos, estabelecimento de novos indicadores, requisição de pessoal, satisfação dos clientes, inexistência de informação e dados, necessidades de treinamento.</p>	
Elementos de Destaque	Reunião focada nos resultados do planejamento.

Quadro 3: Exemplo de Quadro utilizado para análise documental - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

4.3.3 Etapa 3: Observação Participante

Acredita-se que o maior recurso dos dados qualitativos, encontram-se no que as pessoas dizem – verbalmente ou através da escrita. Por isso, a observação do fenômeno de interesse, é considerado como o melhor método/ técnica de coleta de dados empíricos na pesquisa (PATTON, 2002 *apud* SOUZA, 2011).

Na observação participante, o pesquisador coloca-se na posição dos pesquisados, com o objetivo de inserir-se no grupo a ser estudado, assim terá maiores chances de compreender os hábitos, atitudes, relações pessoais e características daquele grupo. Fazendo uma comparação deste método com a análise documental, podemos identificar a existência de uma certa vantagem dessa técnica, devido a possibilidade de um contato pessoal com o objeto de investigação, além de acompanhar e vivenciar as experiências diárias da organização, aprender os significados atribuídos à realidade e às suas ações. Para esta pesquisa em questão, o método de Observação Participativa foi considerado totalmente apropriado pelo fato da pesquisadora já

estar inserido no universo organizacional, o que evitou qualquer tipo de desconforto por parte dos pesquisados e possibilitou a pesquisadora tomar notas da observação simultaneamente a ocorrência do fenômeno.

Inicialmente, o foco da observação participante estava no cotidiano da organização, para que fosse possível captar toda a dinâmica de trabalho desenvolvida nesse universo, mas percebeu-se que apenas a observação das rotinas de trabalho não conseguiria subsidiar por completo os objetivos da pesquisa, pelo fato de que no dia a dia da organização as pessoas estavam muito mais envolvidas com a operação e os problemas advindos de suas atividades, do que com a estratégia. Então dividiu-se a observação da seguinte maneira: 1) Observação do Dia a Dia da Organização; e 2) Observação da Reunião de Apresentação dos Resultados.

A pesquisadora conviveu na organização durante 2 anos, porém a observação atentou-se para alguns aspectos no decorrer do último ano e os relatos de observação referentes ao último mês da mesma na empresa. Para avaliar o dia a dia da organização, não foi necessário o estabelecimento de nenhum roteiro, porém para o registro das observações, utilizou-se uma espécie de diário de campo durante o período de 30 dias, onde eram feitas breves anotações a respeito do que chamava a atenção da pesquisadora.

Para a segunda etapa da Observação, enxergou-se a necessidade da criação de um roteiro e uma ficha de observação (Apêndice A e B). O roteiro foi utilizado para analisar a Reunião de Apresentação dos Resultados Mensais, seu modelo foi balizado na literatura abordada nesta pesquisa sobre os fatores organizacionais que influenciam o processo de implementação da estratégia. Já a ficha de Observação foi baseada no livro de Martins Jr. (2013), considerado um manual de técnicas e métodos para construção de TCC's. Foram adotados 8 critérios na ficha, a saber: a) Interesse; b) Esforço; c) Habilidade; d) Conhecimento Técnico; e) Comprometimento; f) Motivação; g) Disciplina; e h) Resistência a mudanças.

O registro das observações seguiu a proposta de Bogdan e Biklen (1982, *apud* LIMA, 1999), que propõe que o conteúdo das observações seja composto por uma parte descritiva e outra reflexiva. A parte descritiva consiste no registro detalhado do que aconteceu no campo, ou seja, descrição dos fatos, atividades, comportamento e ações dos sujeitos. A parte reflexiva, por sua vez, consta os comentários pessoais do pesquisador, incluindo sentimentos, problemas, dúvidas encontradas, expectativas e decisões tomadas.

4.3.4 Etapa 4: Entrevistas

A entrevista é um processo de interação social, no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro contendo tópicos em torno de uma problemática central (Haguette, 1995, *apud* LIMA, 1999). Optou-se por realizar as entrevistas de maneira semiestruturada, pois o entrevistado tinha a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do tema proposto, apontando respostas livres e espontâneas. Como a empresa (objeto de pesquisa) é de pequeno porte, foram escolhidos o proprietário e a sua gerente executiva, um pertencente ao nível hierárquico tático e o outro ao nível estratégico, para contribuírem com o trabalho.

Não houve nenhuma limitação quanto as informações pesquisadas na empresa, já que a pesquisadora teve plena liberdade de acesso a informações dentro da organização. As entrevistas, foram efetuadas sem agendamento, não havendo qualquer constrangimento para responder as perguntas, todas foram realizadas com a utilização de um gravador e os entrevistados possuíam completa liberdade para expressar suas opiniões.

As entrevistas duraram em média 30 (trinta) minutos e ocorreram durante a jornada de trabalho, utilizando de um roteiro previamente estabelecido contendo 5 (cinco) perguntas, visando a cobertura de todos os objetivos específicos desta pesquisa, conforme o Apêndice C.

Antes de iniciar a entrevista, uma pequena explanação do tema e dos objetivos da pesquisa fora feita, esclarecendo que naquele momento não haveriam respostas certas ou erradas e que o interesse do pesquisador estava diretamente ligado a percepção dos pesquisados. O roteiro não foi seguido rigidamente, à medida que os entrevistados colocavam suas ideias e impressões, outras perguntas eram introduzidas. Outro ponto a ser relatado, é que pelo fato das entrevistas terem sido realizadas durante a jornada de trabalho, houve momentos de interrupções e as gravações precisaram ser pausadas, além disso, houve instantes em que os próprios entrevistados solicitaram o desligamento do gravador para fazer outros comentários que eles achavam que não deveriam estar contidos na pesquisa, e em respeito a essa opinião, esses dados e comentários também não foram redigidos e utilizados neste trabalho.

4.4 Análise de Dados

Análise de dados consiste em determinar respostas e teorias para a pergunta da pesquisa a partir da coleta de dados, ou seja, transformar um conjunto de dados em informações usuais. Embora existam vários métodos distintos de análise de dados, nesta pesquisa utilizou-se a

análise de conteúdo para auxiliar no tratamento e na interpretação dos dados coletados sobre os fatores que influenciam o processo de implementação de estratégia. Esse método de análise é composto por três fases, são elas: Pré análise, exploração do material e interpretação.

A primeira fase correspondeu a leitura do material gerado pelas entrevistas transcritas e dos documentos. A segunda fase correspondeu em analisar o referencial teórico e confrontar com os dados coletados. Para identificar as categorias e subcategorias, foram definidas as unidades de registro e unidades de contexto.

Foram consideradas como unidades de contexto, cada pergunta realizada durante a entrevista e a partir daí, identificou-se as palavras chaves que compuseram as unidades de registro. Como uma das perguntas era composta por uma avaliação, então na terceira fase se analisou o grau de relevância dos fatores organizacionais, onde se enumerou os fatores com peso de 1 a 5 de acordo com o conhecimento e nível de importância dado pelos entrevistados. Conforme os quadros apresentados a seguir.

OBJETIVOS	UNIDADES DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE ANÁLISE	ANÁLISE DOS DADOS
1. Observar como se dá o processo de construção e implementação das estratégias na organização	Entrevistados	Questões 1, 2 e 3;	Análise de Conteúdo
2. Identificar os fatores que possuem influencia no processo de implementação das estratégias		Questão 4;	
3. Identificar o grau de relevância dos fatores encontrados no processo de implementação das estratégias organizacionais		Questão 5;	

Quadro 4: Definição das unidades de análise - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTRO	CATEGORIA
1) O que você entende por planejamento estratégico?	Entendimento; Planejamento; Estratégico.	Entendimento de Planejamento Estratégico

Quadro 5: Exemplo da definição das Unidades de Contexto, Registro e Categorias - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

Após a definição dessas categorias, as entrevistas foram analisadas individualmente. Cada trecho das entrevistas foi lido e à medida que essas leituras eram finalizadas, elencava-se as palavras chaves das respostas. Essas palavras se tornaram as subcategorias e a partir dessas subcategorias uma nova leitura foi realizada e os trechos que continham essas palavras chaves eram retirados das entrevistas transcritas e separados para análise posterior. Como pode ser observado a seguir:

E1: PROPRIETÁRIO 1 - NÍVEL ESTRATÉGICO			
Q.	CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	TRECHO
1.	Entendimento de Planejamento Estratégico	Ações; Procedimentos Metodológicos; saber o caminho;	Trecho 1: "Para mim planejamento estratégico, sem seguir a metodologia ou termos bonitos, eu vejo como sendo os caminhos que vão ser tomados, as ações, os procedimentos metodológicos, as estratégias em si, usando um termo mais grosseiro, para se chegar aos objetivos da empresa." Trecho 2: "é muito difícil saber onde você quer chegar, saber assim que eu digo é o canto correto, porque você pode dizer: "ah eu quero ser a maior distribuidora do brasil", isso aí qualquer um fala, agora um objetivo realmente alcançável, um objetivo concreto, que seja realizável naquele período de tempo, é muito difícil." Trecho 3: "eu acho mais fácil você conseguir definir isso, do que você definir como fazer isso, porque se você soubesse como você ia fazer, você já tinha feito"

Quadro 6: Exemplo de definição das Subcategorias - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao todo, foram definidas 5 (cinco) categorias. As 3 (três) categorias iniciais foram tomadas a título de contextualização para a análise dos resultados e ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, alinhadas a análise documental. As demais categorias, foram comparadas com a literatura abordada por essa pesquisa e tiveram como apontamentos a percepção da pesquisadora, obtida através da observação participante.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo consiste na análise, interpretação e apresentação dos resultados da pesquisa, será possível através deste compreender como se deu o processo de construção e implementação das estratégias na organização objeto de estudo, assim como identificar e comparar os fatores evidenciados na pesquisa com a ótica da literatura apresentada no referencial teórico. Para uma melhor disposição das informações, este capítulo foi dividido em tópicos, o primeiro compreende como se dá o processo de formulação e implementação das estratégias na organização e outro discute os resultados evidenciados através das entrevistas, notas de campo e análise documental.

5.1 Estudo de Caso

5.1.2 A Empresa

A Distribuidora de Medicamentos é uma empresa Paraibana, constituída em 2002, primeiramente na cidade de Cabedelo. A mesma pertence a um grupo empresarial composto por outras 11 distribuidoras espalhadas por todo o Nordeste. Originou-se a partir da Sede de Recife, onde o patriarca comandava todas as ações, seus 5 (cinco) filhos trabalhavam em conjunto, auxiliando o pai em todas as tomadas de decisão, até que eles decidiram expandir e um de seus filhos veio para o Estado da Paraíba, erguendo assim a empresa objeto de estudo.

Durante 13 anos, a empresa obteve um crescimento acelerado exigindo do proprietário uma mudança de estrutura, em 2014 a construção da nova sede foi concluída e a organização passou a se situar no Distrito Industrial de João Pessoa. A Distribuidora de Medicamentos é considerada hoje como a líder de mercado no segmento genérico e similar, segundo pesquisas realizadas pela própria empresa, onde a cada 10 (dez) medicamentos genéricos e similares consumidos no Estado, 5 (cinco) são provenientes dos estoques da organização. Em torno de 1200 farmácias são atendidas mensalmente pela empresa desde a Zona da Mata até o Sertão, o que leva a organização a ter um faturamento médio mensal de R\$ 3500, 000.00.

Atualmente, a empresa possui um quadro de funcionários com 46 colaboradores, distribuídos dentro dos macros - departamentos, que são: Administrativo-Financeiro, Comercial e Logística. É uma empresa de caráter familiar, e encontra-se na terceira geração, o proprietário é o Diretor Geral, sua esposa é a Diretora Administrativo- Financeiro, seu filho é o Diretor Comercial e recentemente foi contratada uma Gerente Executiva para dar as tratativas do setor Logístico. O fato dos gestores prezarem pelo desenvolvimento da organização, profissionalização da gestão e o aumento da maturidade organizacional, reflete diretamente nas

experiências da organização. A empresa já passou pela formulação de 2 (dois) planejamentos estratégicos, o primeiro em 2012, que contou com a ajuda de uma equipe de consultoria especializada em planejamento estratégico, o segundo em 2015, onde a empresa decidiu que o planejamento seria baseado exclusivamente no conhecimento e bom senso dos proprietários, apoiados pela participação dos colaboradores, sem a contratação de uma equipe de consultoria.

5.1.2 O Processo de Formulação e Implementação das Estratégias Ciclo 2016-2020

Durante o período de elaboração do planejamento estratégico, a pesquisadora participou ativamente, inclusive dando suas opiniões e sugestões, o que propiciou a observação e o relato de como a estratégia foi formulada pela empresa. A formulação do planejamento estratégico da organização teve como objetivo atingir a Visão e garantir a continuidade da empresa, balizados pela missão e valores institucionais.

A missão, visão e os valores da empresa, foram definidos pelos próprios proprietários, as perguntas mais frequentes que eles se faziam era: onde nós queremos estar, o que nós somos e fazemos. A partir desses questionamentos a definição filosófica da empresa foi elaborada e apresentada para o grupo estratégico, composto por pessoas escolhidas por eles para dar continuidade a formulação das estratégias. Como pode ser visto abaixo:

VALORES	Ética
	Relacionamento
	Credibilidade
	Simplicidade
	Empreendedorismo
MISSÃO	Contribuir com o mercado de saúde, sendo um elo essencial e lucrativo de comercialização e relacionamento.
VISÃO	Ser uma organização de alta atratividade e com o dobro de importância para o mercado de saúde até 2020. Com a Graça de Deus

Quadro 7: Definição Filosófica da Organização - João Pessoa (PB) Fonte: Planejamento Estratégico Ciclo 2016-2020

Durante o processo de elaboração das estratégias, a pesquisadora constatou que as etapas utilizadas pela organização para promover a construção do planejamento estratégico, consistiu em análise do ambiente, elaboração das questões estratégicas, construção dos desafios e por fim definição dos objetivos.

Na primeira etapa tem-se análise do ambiente, esta foi realizada em dois momentos compreendendo os ambientes, externo e interno. Para a análise do ambiente externo, todos os setores da organização se reuniram com o intuito de analisar as visões distintas de cada um sobre o mercado, o ambiente político-econômico, os fatores tecnológicos, os fatores legais, sociais e ecológicos, além dos aspectos referentes ao macro ambiente e ao setor de atuação da empresa e nas perspectivas de curto e longo prazo. Já no ambiente interno foram analisados aspectos exclusivos da organização considerando a sua definição de negócio. As figuras apresentam o resultado da priorização sobre os Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades, conhecido como SWOT.

Forças +			
<input type="checkbox"/> Divisão: GERAL	Peso	Vigência Até	P P
<input type="checkbox"/> Equipe capacitada (Produtividade, profissionais qualificados)	125	31/12/2019	2 - 3
<input type="checkbox"/> Eventos (EXPO, CIRCUITO);	125	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Saúde Financeira;	100	31/12/2019	2 - 4
<input type="checkbox"/> Líder de Mercado no seguimento genérico e similar;	100	31/12/2019	1 - 1
<input type="checkbox"/> Relacionamento com Clientes e Fornecedores;	75	31/12/2019	0 - 1
<input type="checkbox"/> Estrutura Física (Sede Própria);	60	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Organização em Relação ao Mercado;	40	31/12/2019	0 - 2

Figura 1: Pontos Fortes - João Pessoa (PB) Fonte: SCOPi

Fraquezas +			
<input type="checkbox"/> Divisão: GERAL	Peso	Vigência Até	P P
<input type="checkbox"/> Falha na comunicação (Interação entre os Dpt, Temperatura do comercial baixa);	125	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Administração das Contas Correntes e Ressarcimento de OL's;	100	31/12/2019	0 - 1
<input type="checkbox"/> Gestão do Dpt de RH e Pessoal (Equipe, Treinamentos, Plano de cargos);	80	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Falta de Padronização e Controle dos Processos (Burocracia e Não cumprimento);	80	31/12/2019	2 - 1
<input type="checkbox"/> Acompanhamento da Margem;	75	31/12/2019	1 - 2
<input type="checkbox"/> Falta de Organização Interna (Controle de entrada de veículos, Desperdício de recursos, Falta de Regulamento);	60	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Falha no Planejamento das Ações comerciais;	50	31/12/2019	0 - 0

Figura 2: Pontos Fracos - João Pessoa (PB) Fonte: SCOPi

Oportunidades +			
<input type="checkbox"/> Divisão: GERAL	Peso	Vigência Até	P P
<input type="checkbox"/> Prestação de Serviços Online;	125	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Diferenciação pela Qualidade do Serviço;	100	31/12/2019	1 - 1
<input type="checkbox"/> Mercado de Vendas Especiais;	80	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Projeto PC;	75	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Mercado de MPX e Trade com poucos concorrentes;	60	31/12/2019	0 - 1
<input type="checkbox"/> Fornecedores Exclusivos e OL's;	60	31/12/2019	0 - 2
<input type="checkbox"/> Abertura de Novos Mercados;	45	31/12/2019	1 - 2

Figura 3: Oportunidades - João Pessoa (PB) Fonte: SCOPI

Ameaças +			
<input type="checkbox"/> Divisão: GERAL	Peso	Vigência Até	P P
<input type="checkbox"/> Inadimplência (Instabilidade Político - econômica);	80	31/12/2019	0 - 1
<input type="checkbox"/> Concorrência Maior e Mais Agressiva;	80	31/12/2019	1 - 1
<input type="checkbox"/> Sequestro de Dados;	80	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Diminuição da Margem;	60	31/12/2019	1 - 3
<input type="checkbox"/> Mudanças nas regras da farmácia popular;	60	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Concentração de Mega Redes;	60	31/12/2019	0 - 0
<input type="checkbox"/> Licenciamento de Softwares;	45	31/12/2019	0 - 0

Figura 4: Ameaças - João Pessoa (PB) Fonte: SCOPI

Após a definição da SWOT, a organização elaborou as questões estratégicas, essas questões correspondem ao cruzamento das forças x fraquezas, oportunidades x ameaças, fraquezas x oportunidades e forças x ameaças. Como pode ser observado no quadro abaixo.

1. COMO OBTER UMA DIFERENCIAÇÃO PELA QUALIDADE DO SERVIÇO, JÁ QUE POSSUÍMOS UMA FALTA DE PADRONIZAÇÃO E CONTROLE DE PROCESSOS?
R. Diferenciar-se pela qualidade do serviço através da organização, padronização e controle dos processos;
R.2 Possuir uma gestão de processos respaldada por uma auditoria externa (ISO, PPQ, Consultoria);
2. COMO MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA?
R. Estruturar a comunicação interna;
R.2 Intensificar e melhorar a comunicação externa;

Quadro 8: Exemplo de Questões e Desafios Estratégicos - João Pessoa (PB) Fonte: Planejamento Estratégico Ciclo 2016-2020

Ao final da elaboração dessas questões, todos os envolvidos na elaboração do planejamento, traçaram as respostas a essas questões, chamados de desafios estratégicos. Finalizada estas etapas, a organização construiu os objetivos estratégicos, esses por sua vez seriam os responsáveis por guiar a organização no atingimento da sua visão. Os objetivos estratégicos são a união dos desafios estratégicos de acordo com suas similaridades. Abaixo um quadro com todos os objetivos já distribuídos nas perspectivas do *Balanced ScoreCard*

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
FINANCEIRA	1. Crescer faturamento, Receita e Margem Absoluta.
	2. Aumentar o Retorno Financeiro e Capitalizar a empresa
	3. Reduzir Despesas, custos e perdas Operacionais
CLIENTES	4. Aumentar a participação de Mercado
	5. Atingir novos mercados com o mesmo mix
	6. Crescer e focar em fornecedores exclusivos
	7. Conquistar e fidelizar as OL's através dos serviços prestados
	8. Participar do Mercado de Mega Redes (OL's)
	9. Profissionalizar a gestão comercial
PROCESSOS INTERNOS	10. Estruturar a comunicação interna
	11. Usar a tecnologia como um diferencial estratégico
	12. Profissionalizar a gestão (Organizando e padronizando os processos)
	13. Garantir e melhorar o nível de eficiência e confiabilidade (Logística e distribuição)
	14. Reduzir a inadimplência dos nossos clientes
	15. Potencializar a gestão de contas correntes
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	16. Garantir a saúde, o bem-estar, a motivação e a qualificação dos colaboradores.
	17. Desenvolver as pessoas para o exercício competente das funções.
	18. Reconhecer e premiar as pessoas por resultados
	19. Desenvolver lideranças setoriais
	20. Contribuir para com a comunidade

Quadro 9: Objetivos Estratégicos - João Pessoa (PB) Fonte: Planejamento Estratégico Ciclo 2016-2020

A formulação da estratégia iniciou-se em outubro de 2015 e finalizou-se em dezembro de 2015 e em janeiro de 2016 o novo planejamento já estava sendo implementado. O processo de implementação das estratégias também foi observado e ocorre da seguinte forma, a partir da definição dos objetivos, cada setor é responsável por desenvolver projetos que alimentem a estratégia. O planejamento estratégico da organização segue a Metodologia do BSC, então não

existem perspectivas para cada departamento da organização e os objetivos não competem a cada setor em específico, dessa forma, todos podem contribuir com os objetivos independente da área ou departamento. Após a elaboração dos projetos, tem-se a elaboração dos indicadores de desempenho, nesse momento a organização define como mensurará o desempenho dos projetos e a sua evolução e a partir de então, inicia-se a fase de acompanhamento. Os gestores compreendem que a fase de implementação das estratégias acontece paralelamente com a fase de acompanhamento, através das reuniões semanais, mensais e do acompanhamento do mapa estratégico.

5.1.3 Compreensão da Estratégia e suas Fases

De forma a se obter uma melhor compreensão da implantação da estratégias e os fatores que a influenciam, foram realizadas 2 entrevistas semiestruturadas, uma com a gerente de logística e outra com um dos proprietários da organização, as respostas foram agrupadas, de acordo com o roteiro da entrevista, em 5 categorias, a saber: Entendimento de Planejamento Estratégico, Fases consideradas mais importantes, Fase em que a organização se encontra, Dificuldades na implementação e Fatores que influenciam positiva ou negativamente na implementação das estratégias.

Nas entrevistas realizadas, tinha-se como primeiro objetivo verificar se os entrevistados compreendiam o que era planejamento estratégico e se na percepção deles estava claro o que era a implementação das estratégias, qual a fase de maior importância e se a empresa apresentava alguma dificuldade aparente para executar essas estratégias. Quando perguntando aos entrevistados sobre o que eles entendiam de planejamento estratégico, pode-se observar que ambos detinham o conhecimento do processo. Podemos identificar isso, a partir dos trechos abaixo:

Pra mim planejamento estratégico, sem seguir a metodologia ou termos bonitos, eu vejo como sendo os caminhos que vão ser tomados, as ações, os procedimentos metodológicos, as estratégias em si, usando um termo mais grosseiro, para se chegar aos objetivos da empresa. (Entrevistado 1)

O Entrevistado 2 relata que:

O planejamento estratégico como já tá se dizendo é você ter uma visão do que tá acontecendo no momento e planejar o que você quer daqui há um determinado tempo, então você pega tua realidade se planeja em cima dela com as melhorias, com as implantações. (Entrevistado 2)

Tais fatos se relacionam com a literatura de Padoveze (2002, p.58), o autor diz que Planejamento Estratégico é “um processo que prepara a empresa para o que está por vir.”

Quando realizado o segundo questionamento, levantou-se para os entrevistados, se eles compreendiam as fases que compõe o processo de planejamento estratégico e a sua importância. Informou-se que segundo a literatura, alguns autores como Wright, Kroll e Parnell (2000) corroboraram, quando enfatizaram que a estratégia “podia ser encarada de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). Durante este questionamento foi possível obter duas respostas distintas. No caso do Entrevistado 1, o mesmo citou a implementação como a fase mais importante, ele considera que as empresas podem ser muito boas naquilo que fazem e não necessariamente acompanhar isso, ou possuir um setor estruturado que pense só em planejamento estratégico. Sua afirmação pode ser evidenciada a partir do trecho abaixo:

Acredito que a parte de implementação é a mais importante [...] empresas de pequeno porte geralmente, elas são muito boas no que elas fazem e se propõem a fazer e as vezes nem monitoram isso, só que o como ela faz aquilo ali, isso é que gera impacto naquela empresa. [...] refletir sobre o planejamento em si, refletir sobre os objetivos, sobre a missão, visão e a definição filosófica, se torna talvez mais fácil, se você tiver conhecimento, você pode sentar com sua equipe, você pode refletir e você vai fazer. Agora executar é mais difícil. (Entrevistado 1)

Já o Entrevistado 2, considerou que a fase mais importante é a etapa de formulação das estratégias. Segundo ele:

[...] é na formulação do planejamento que você tá montando a estratégia e precisa definir quais são os objetivos, o objetivo geral a ser alcançado, quais são os específicos e detalhar tudo isso já no planejamento. Porque se você já fez isso na formulação, na parte de implementação você vai fazer algum contorno somente. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 1 desconstrói o pensamento anterior, quando reafirma sua opinião dizendo:

[...] é muito difícil saber onde você quer chegar, saber assim que eu digo é o canto correto, porque você pode dizer: “ah eu quero ser a maior distribuidora do brasil”, isso aí qualquer um fala, agora um objetivo realmente alcançável, um objetivo concreto, que seja realizável naquele período de tempo, é muito difícil. [...] eu acho mais fácil você conseguir definir o planejamento, do que você definir como implementar isso, porque se você soubesse como você ia fazer, você já tinha feito. (Entrevistado 1)

Supõe-se a partir deste trecho da entrevista, que a fase de formulação é mais simples de realizar, afinal, definir quais os objetivos se quer alcançar, parte do princípio do querer e da

detenção de conhecimento tanto dos proprietários quanto da equipe, enquanto a implementação é a mais complicada, pois parte do princípio do como será feito.

Todos cientes das fases presentes na literatura, fora perguntado em que fase eles consideravam que a organização estava, os dois concordaram ao afirmar que a etapa era a de implementação das estratégias, mas um ponto que chamou bastante a atenção da pesquisadora, foi quando o Entrevistado 2 disse que a implementação das estratégias acontecia simultaneamente com a fase de controle. Segundo o mesmo, “[...] a fase de formulação já foi realizada [...] agora estamos implementando e acompanhando”. O Entrevistado 1 acredita nesse fato e afirma:

[...] eu não sei se é válido dizer isso, eu acho que a gente tá monitorando, só que eu acho que a gente tá implementando [...] acho também que a parte de monitoramento ela acontece em conjunto com a implementação, à medida que você vai implementando você vai controlando, vendo em que caminho vai dar [...] penso que talvez não seja uma sequência, eu planejo, eu executo, eu controlo, talvez seja algo muito intrínseco. (Entrevistado 1)

Durante a observação da organização, realmente foi possível identificar que as etapas de implementação e controle são difíceis de dissociar, isso porque a medida que a organização está implementando suas estratégias, executando seus planos, eles estão realizando reuniões, acompanhando os resultados, verificando o que pode se fazer para aumentar o desempenho da organização. Quando analisada as Atas de reunião, pode-se identificar que os principais pontos abordados eram justamente quais os problemas enfrentados na execução dos projetos, quais indicadores poderiam ser criados para auxiliar o acompanhamento do desempenho organizacional, entre outros como pode ser observado no quadro abaixo.

Documento nº: 7	
Título	Ata de Reunião de Apresentação dos Resultados
Autores	Diretor geral
Local e Data	João Pessoa - julho de 2015
Conteúdo	Apresentação dos Projetos, processos e indicadores
Problemas enfrentados na execução dos projetos e estratégias: Levantamento das necessidades dos departamentos, estabelecimento de novos indicadores, requisição de pessoal, satisfação dos clientes, inexistência de informação e dados, necessidades de treinamento.	
Elementos de Destaque	Reunião focada nos resultados do planejamento.

Quadro 10: Quadro resumo da análise documental - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

Quando os entrevistados foram perguntados se a empresa enfrentava dificuldades para implementar as estratégias, ambos responderam que sim. O Entrevistado 2 afirmou que é inconcebível uma organização com uma história de mercado, que possui um planejamento bem estruturado, bem elaborado, atingível, não consiga pôr em prática aquilo que planejou fazer. Podemos observar isso, no trecho da entrevista a seguir.

[...] uma empresa de 13 anos de mercado, a gente percebe que ela tem um planejamento definido, mas ela sofre na implantação desse planejamento, é um planejamento totalmente palpável, atingível, não tem porque não está acontecendo, não faz sentido não está acontecendo. (Entrevistado 2)

A mesma continua dizendo que não é falta de investimento, porque a empresa tem o costume de investir, não é falta de vontade ou interesse por parte dos proprietários, porque eles têm o desejo de crescer, e que ela não vê outra explicação a não ser a existência de alguns Gaps no processo como um todo.

[...] a gente tem investimento em tecnologia, a gente tem investimento na estrutura física, a gente tem investimento em estoque, tem investimento em transporte, a gente tem investimento geral, a gente percebe que a parte do planejamento estratégico em relação aos investimentos necessários, eles são, eles foram todos conclusos e estão prontos. Agora em relação aos processos em si, são vários gaps que ainda existem e é muito mais pela falta de urgência do processo. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 1 acrescenta, dizendo que o planejamento da organização foi muito bem feito, que os investimentos em tecnologia proporcionaram muita sofisticação aos processos, mas que existem fatores que influenciam negativamente na implementação das estratégias.

[...] fizemos muito bem o planejamento, acho que a gente tem ferramentas de monitoramento, e até mesmo muito sofisticadas, como por exemplo o BI, o SCOPI, e essas ferramentas que a gente tem são iguais ou até superiores as outras, mas a gente não está fazendo o que a gente se propôs fazer, a gente tá fazendo coisas que o mercado trouxe para gente. [...] eu acho que é muito assim, no mercado tá acontecendo tal coisa, baseado nisso eu to agindo, como se fosse planejamentos táticos. [...] a gente talvez está passando por esse problema, não que a gente esteja seguindo o caminho errado, mas também não estamos seguindo o caminho que a gente planejou. (Entrevistado 1)

5.1.4 Fatores que Influenciam a implementação das Estratégias

Quando perguntado aos Entrevistados, quais os fatores eles acreditavam que estavam influenciando a implementação do Planejamento Estratégico as respostas não foram surpreendentes. A literatura trazida por essa pesquisa, embora tenha embasado a criação do roteiro de entrevista, não fora revelado para os entrevistados até o momento desta questão. Categoricamente, os Entrevistados respondiam à questão e já confirmavam aquilo que havia

sido apresentado no referencial teórico. É claro que nem todos os fatores apresentados na literatura foram citados pelos entrevistados, por isso ao final da entrevista todos foram expostos e perguntado se para a organização tais fatores possuíam importância.

5.1.4.1 Alinhamento dos Objetivos Organizacionais e Comprometimento

Como apresentado no ponto 3.3.1, o Alinhamento dos objetivos organizacionais com os interesses dos membros da organização é considerado fator relevante para o sucesso da implementação na visão de Kotter (1995, *apud* Dias, 2012).

É necessário que todos os indivíduos da empresa, estejam conectados e alinhados com os objetivos da organização, para que haja uma convergência entre eles. Tendo incorporado no dia a dia dos colaboradores os objetivos da organização, todos os esforços, atividades e rotinas estarão direcionados para o alcance da visão estratégica da empresa. Além do alinhamento, é preciso que todos os indivíduos também estejam comprometidos com o alcance dos objetivos, segundo Noble (1999) o não alinhamento e comprometimento, podem provocar um efeito danoso no alcance dos objetivos de longo prazo, uma vez que os colaboradores estarão direcionando seus esforços em atividades que não contribuem para o alcance da estratégia da organização.

O Alinhamento dos Objetivos Organizacionais foi citado pouquíssimas vezes pelos entrevistados, no total de 1 (um) para cada entrevista, por sua vez o comprometimento foi citado 4 (quatro) vezes, antes mesmo de ser exposto como um fator preponderante para o sucesso do planejamento estratégico e sua implementação. Apesar desta limitação, foi possível identificar que eles consideram os dois fatores como determinantes para a organização. O Entrevistado 2 citou que:

[...] se as pessoas envolvidas não têm o nível de comprometimento que a corporação está precisando ou imaginando que se tenha, porque as vezes a gente imagina que a equipe tá pronta pra qualquer desafio e não é necessariamente desse jeito, então quando você vai montar o planejamento estratégico, isso é um fator que você não pode em hipótese nenhuma desprezar. (Entrevistado 2)

Supõe-se que o nível de comprometimento dos indivíduos deve ser observado antes da tomada da decisão, porque as vezes a organização imagina ou necessita de um nível de comprometimento que naquele momento talvez não exista por parte dos colaboradores e isso possui grande influência na implementação das estratégias, afinal “não adianta ter um planejamento bem feito se as pessoas não quiserem executar.”

Porque a gente só vai conseguir atingir os objetivos, se as pessoas tiverem envolvidas [...] então assim, tem que está focado naquilo ali, quem é melhor nisso, quem é melhor naquilo, você precisa mapear isso aí, traçar os objetivos em cima desse comportamento organizacional também, que é pra poder fluir. (Entrevistado 2)

Nesse contexto, deduz-se que um dos desafios da organização é promover o alinhamento e comprometimento dos colaboradores, é necessário realizar um trabalho não só de elaboração de estratégias compatíveis, mas um plano de comunicação que os ajude a entender o que foi planejado e os benefícios que essa nova estratégia trará. Daí já partimos para outro fator, a Comunicação Estratégica.

5.1.4.2 Comunicação da Estratégia

De acordo com o ponto 3.3.2, comunicação é a ação de transmitir uma mensagem e/ou conteúdo, de forma que aquele que a recebe entenda claramente. No contexto do Planejamento Estratégico, a comunicação é responsável por transmitir os objetivos da organização, de forma a auxiliar a diretoria na articulação das estratégias organizacionais, de maneira que cada área compreenda, se relacione e use a estratégia organizacional como ponto de partida para a criação de suas estratégias e objetivos funcionais.

É um fator importante e considerado como um diferencial para o sucesso da estratégia, através da comunicação as pessoas são envolvidas e aprendem a importância das estratégias para a organização. Caso não haja essa comunicação, não só o planejamento é prejudicado, mas todo processo dentro da organização. Citado 7 (sete) vezes durante as entrevistas, o fator Comunicação da Estratégia é considerando um dos fatores mais importantes para ambos os entrevistados, porém tem-se percebido que a organização tem sofrido nesse aspecto. Podemos observar isso através da exposição do Entrevistado 2:

[...] a gente precisa de um pouco mais de clareza na informação, na comunicação, eu ainda percebo ela muito truncada e todas as vezes que a gente se comunica um pouco mais, eu percebo que as coisas fluem com mais facilidade. (Entrevistado 2)

Enquanto a pesquisadora esteve na empresa, pode-se perceber que se investiu muito em gestão a vista, em boletins mensais, em jornais internos, mas com o tempo algumas dessas práticas não apresentaram continuidade. Um exemplo disso, são os quadros de gestão a vista desatualizados e a inexistência dos boletins informativos. Não somente isso, mas durante a reunião de apresentação dos resultados, a pesquisadora observou que um dos objetivos da organização é de estruturar a comunicação interna, porém desde janeiro até a data da observação

(Outubro), identificou-se que o objetivo mencionado não possui nenhuma ação, projeto ou indicador que promova o desenvolvimento da comunicação e seu acompanhamento.

Outro exemplo encontrado e anotado no diário de campo, aconteceu entre os setores Comercial e Dept. de Pessoal. Onde uma promoção fora concedida e não foi devidamente informada ao Dept. de Pessoal para a realização das devidas alterações de Cargo e Salário. A falta de comunicação entre os dois setores, afetou não somente o trabalho de ambos, mas do próprio promovido.

Segundo Kotter (1995), sem uma comunicação consistente, não é possível capturar a atenção e o apoio de toda a empresa para o processo de mudança desejado. O Entrevistado 2, aponta que um dos principais motivos da estratégia da organização não estar sendo implementada, se dá pela falta dessa comunicação mais consistente:

[...] eu entendo que hoje a falta de comunicação interna, ela é prejudicial ao nosso planejamento estratégico, porque as pessoas não têm o hábito de se comunicar, os setores não se comunicam, muito raramente, e eu considero isso um dos principais motivos. (Entrevistado 2)

Os exemplos citados apenas reafirmam os apontamentos feitos pelo Entrevistado 2 sobre a importância da Comunicação Estratégica e sobre o como essa comunicação deve ser feita. Abaixo o Entrevistado 2 relata sua experiência como gerente e o papel dela quanto a comunicação da estratégia.

[...] todos devem conhecer tudo de A à Z. Na minha experiência como gerente, eu não divulgo efetivamente montantes, eu não falo em espécie, dinheiro, quanto eu vendi, quanto eu apurei, quanto eu lucrei, quanto foi meu RO, então normalmente eu não costumo falar de cifras, mas eu falo abertamente de todos os objetivos, o que é que eu quero, o que é que tá dependendo, porque é que eu preciso disso, porque é que eu preciso daquilo, atingiu ou não atingiu, o que é que a gente vai fazer. Porque não adianta também eu falar de cifras pra o faxineiro, pra o menino auxiliar de limpeza da empresa, ele não vai entender, mas ele precisa entender que ele é tão importante quanto o gerente de logística que é quem tá traçando todo o planejamento estratégico. Porque o planejamento estratégico que o gerente tá traçando só vai acontecer se ele comprar a ideia, então ele precisa saber de tudo. (Entrevistado 2)

5.1.4.3 Clareza e Especificidade

Para autores como Noble (1999), Raps (2005), Hrebiniak (2006), uma das razões do insucesso na implementação das estratégias é a imprecisão das atribuições e responsabilidades

de cada participante do processo. Eles argumentam que para se evitar essas imprecisões as atividades e atribuições de cada indivíduo devem ser bem claras e informadas.

Para o Entrevistado 2:

[...] o planejamento tem que estar muito nítido na cabeça das pessoas e não nos setores individualizados. [...] precisa-se que se passe por todos os setores da empresa, que seja muito claro pra todo mundo. (Entrevistado 2)

Brenes, Mena e Molina (2008) enfatizam que a definição de objetivos claros de curto e longo prazo reforçam o senso de urgência nas organizações e cria o comprometimento das pessoas com a execução das estratégias, um dos alicerces para o alcance da Visão empresarial.

[...] certamente, quando você tem um bom planejamento e objetivos claros para cada nível hierárquico e você consegue atribuir isso, você consegue realizar o planejamento. Porque as vezes você tem estratégias muito macro, por exemplo, ser a maior distribuidora de medicamentos do estado, eu percebi que a gente nunca pensava em fazer algo, “porque esse algo fará com que eu atinja isso”, ou seja não era algo esmiuçado para os demais níveis, táticos e operacional, é preciso falar a linguagem dos departamentos. (Entrevistado 1)

Pode-se observar que o Entrevistado 1 menciona que a clareza dos objetivos está relacionada principalmente com a amplitude dos objetivos da organização, isso se correlaciona com a afirmação de Brenes et al (2008), quando ele aponta que a organização só saberá o que fazer, quando souber exatamente quais os objetivos e a amplitude deles.

O Entrevistado 2 corrobora com as afirmações anteriores, quando diz que:

[...] a empresa hoje tem tudo pra dar certo, mas ela tem que deixar claro qual é o planejamento estratégico realmente de A a Z. [...] na hora que a gente deixa claro o que tá querendo fica mais fácil da gente atingir. (Entrevistado 2)

É preciso que a organização se preocupe em destrinchar as estratégias em todos os níveis, assim gradativamente a empresa atingirá seus objetivos. A partir do momento que a organização esclarece as interrogações impostas, quando as especificidades do planejamento estratégico são definidas, o planejamento flui facilmente.

5.1.4.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos, comportamentos, crenças, valores e políticas internas e externas de uma empresa. Ela remete ao comportamento e/ou atitudes intrínsecas a organização, sendo responsável por desenvolver as diretrizes e características únicas da empresa.

Quando perguntado sobre os fatores que influenciam a implementação das estratégias, ambos os entrevistados citaram a cultura organizacional, num total de 11 (onze) vezes. O Entrevistado 1 afirmou que para certas coisas acontecerem é necessário identificar se a cultura da empresa está preparada para receber.

[...] a própria cultura da empresa interfere para certas atividades, por exemplo, eu me propus a fazer certa coisa no planejamento, mas a minha cultura não ta preparada para aquilo ainda, então não acontece. (Entrevistado 1)

Todo processo de Gestão Estratégica sofre, invariavelmente, influência da cultura organizacional. Esta é decisiva na elaboração e implementação de projetos de planejamento nas organizações (ESTRADA E ALMEIDA, 2007, p. 12). Para que a cultura seja considerada um fator positivo tanto para a implementação da estratégia quanto para a organização, é necessário que não só a organização altere suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivam ou trabalham.

A Entrevistada 2 disse que:

No caso da empresa aqui, eu diria a você que entender a cultura da empresa aqui é importantíssimo. Você precisa entender como é que as pessoas pensam efetivamente, qual é a filosofia de vida, o que é que eles imaginam. [...] eu preciso entender a cultura, porque se não vai ficar tendo choque o tempo inteiro no gerir. [...] porque aí passa por todo uma justificativa de religião, de filosofia de vida, de conceitos, valores, então assim, aqui no nosso caso é importantíssimo entender. (Entrevistado 2)

O fato da organização ser de pequeno porte e familiar, contribui para uma cultura organizacional peculiar. Os entrevistados percebem que tal cultura interfere e muito na implementação das estratégias e hoje é um fator negativo. Existe uma cultura muito enraizada na empresa e a organização percebeu que precisa mudar, o fato é que a mudança de cultura exige um trabalho muito árduo da parte do RH e ainda sim talvez não se atinja os resultados esperados. Verificou-se que na intenção de mudar tal cultura, a empresa começou a modificar o quadro de colaboradores com mais frequência e isso trouxe outro reflexo na organização. Podemos observar isso no trecho do Entrevistado 1:

Acho que os fatores que influenciam negativamente são [...] a própria cultura da empresa, por exemplo, se eu disser pro pessoal da logística “use o EPI”, você sabe que o pessoal tem resistência para colocar a droga de um capacete, então o teu planejamento não está sendo executado porque o cara não tem essa cultura de usar. Assim a rotatividade também se torna um fator negativo, porque você traça objetivos com certas pessoas e essas pessoas são demitidas e isso quebra as suas pernas. (Entrevistado 1)

5.1.4.5 Estilo de Gerenciamento e Liderança

O estilo de gerenciamento é outro fator estudado por alguns autores em termos de influência sobre a implementação. Isso porque muitas organizações ainda utilizam de estilos impróprios de gerenciamento, como é o caso do Top Down, que compreende a imposição das tomadas de decisão sem a chance de questionamento por parte dos níveis gerenciais abaixo.

Alguns autores afirmam que a exclusão dos colaboradores da tomada de decisão gera não somente a insatisfação dos colaboradores, como também dificuldades na execução da estratégia. Mintzberg (1994) aborda a questão da participação, afirmando que uma das falácias do planejamento estratégico é a da separação entre estratégias e operações, entre formulação e implementação, entre pensadores e executores.

Na empresa em questão, percebe-se que o Estilo de Gerenciamento está muito ligado a liderança, como a empresa é familiar, então pai, mãe e filho trabalham em conjunto. Pode-se perceber que pai e filho, possuem essa liderança mais aberta, mais receptiva a novas ideias, novos projetos, tendem a ouvir mais opiniões, enquanto a mãe é mais firme e possui a tendência de impor seus ideais, por esse motivo percebe-se que os colaboradores resistem as suas decisões. O Estilo de Gerenciamento não é prejudicial para a empresa, pelo contrário, essa abertura e imposição existentes na organização promovem o equilíbrio que o Entrevistado 2 afirma que é preciso ter:

[...] esse é importante, porque ele que determina, na verdade, né? Porque por exemplo um estilo de gerenciamento "ditatório" ninguém consegue trabalhar, centralizador é complicado de se trabalhar, liberal demais também as coisas não fluem, então tem que ter um estilo de gerenciamento que propicie a participação. (Entrevistado 2)

O Entrevistado continua dizendo que para ele, gerenciar se trata da política do “morder e soprar, não posso só bater como eu também não posso só passar a mão, tem que haver um equilíbrio.”

Liderar consiste em planejar e implantar a visão e as estratégias da organização, considerando os problemas do dia a dia e coordenando e suprimindo os integrantes da equipe em suas necessidades e anseios profissionais, ou seja, demanda uma força direcionadora na organização. A liderança assume um papel importante no processo de implementação das estratégias, pois é através dela que existe a condução das estratégias, se a liderança não acredita,

não patrocina as estratégias, nem as pessoas para o esse objetivo, a organização provavelmente se desviará do caminho traçado.

O entrevistado 2 afirma que em todos os seus anos de experiência, sua maior dificuldade ao implementar um planejamento estratégico era advindo dos líderes.

Normalmente, nesses 23 anos gerenciando eu diria que a maior dificuldade para se implementar um planejamento estratégico, a gente recebe dos líderes, porque é o seguinte se ele comprar sua ideia, seu pensamento, e eu digo seu é o da empresa, se a empresa decidir mudar os ventos, se os líderes não comprarem essa ideia, não flui, não vai acontecer, então a liderança ela precisa ser bem trabalhada, entender o planejamento, conhecer o planejamento, o porquê de tá se planejando daquela forma, o que é que se almeja, tudo muito as claras e esse sim pode até entender das cifras e deve, que é pra saber com muita clareza o que se espera deles para atingir o planejamento estratégico. (Entrevistado 2)

Bourgeois e Brodwin (1984, *apud* Dias, 2012) recomendam que os líderes da organização devem usar sua influência para promover a convergência das pessoas nas prioridades estabelecidas no plano estratégico.

[...] então pra um planejamento funcionar muito bem o diretor precisa ter o conhecimento, domínio dele, lógico, porque normalmente vem dele. (Entrevistado 2)

5.1.4.6 Mercado

Como pode ser visto no ponto 3.3.8 dentro do âmbito mercadológico, os principais fatores externos à organização que impactam o sucesso da implementação, é a competição no setor em que a empresa atua, os interesses dos clientes e dos fornecedores. Se a organização não souber alinhar os interesses de ambas as partes com os seus próprios, provavelmente a empresa terá dificuldades para implementar suas estratégias.

Segundo o Entrevistado 1, o mercado é ambíguo, afinal, o mercado pode ser benéfico ou prejudicial para empresa, dependendo de como a organização vai reagir a ele.

[...] é bem amplo dizer isso, é até feio, mas o mercado também pode lhe machucar no sentido de, ‘você faz certos planos’, por mais que você tenha que executar seus planos, chega o mercado e lhe impõe uma nova possibilidade. (Entrevistado 1)

É possível identificar que o mercado tem grande influência principalmente nas tomadas de decisão do comercial, um exemplo disso, foram os resultados apresentados durante o mês de

outubro, onde eles haviam planejado um determinado faturamento para o mês anterior (setembro), baseado em um evento realizado e infelizmente eles não conseguiram atingir o que haviam proposto, talvez por conta da recessão atual, ou porque simplesmente os farmacistas não quiseram comprar mais.

O Entrevistado 1 cita categoricamente que apesar de ter planejado, ter elaborado objetivos e definido ações para serem desenvolvidas, o mercado está em constante mudança, então ele traz muitas coisas novas e diferentes para a organização, que de algum modo precisa acompanhar para se manter competitiva.

[...] a gente não está fazendo o que a gente se propôs fazer, a gente tá fazendo coisas que o mercado trouxe para gente. Claro que uma vez ou outra a gente olha para o planejamento, e vê que não está fazendo isso, não tá fazendo aquilo, só que eu acho que é muito assim, no mercado tá acontecendo tal coisa, baseado nisso eu to agindo, como se fosse planejamentos táticos, por exemplo tá chegando uma nova indústria no mercado e a gente vai começar a comprar dessa nova indústria, não estava em nenhum momento nos nossos planos, mas a gente viu que isso ia gerar uma receita gigantesca. E aí a gente talvez está passando por esse problema, não que a gente esteja seguindo o caminho errado, mas também não estamos seguindo o caminho que a gente planejou.

5.1.4.7 Resistencia a mudança

Pesquisas realizadas recentemente sobre o comportamento organizacional, revelaram que tanto as organizações, quanto os seus colaboradores são resistentes a mudanças. Quando trazida para o âmbito da estratégia organizacional, ela pode ser originada quando os indivíduos consideram que as consequências das mudanças podem ser negativas ou trarão algum prejuízo a elas e até mesmo quando as mudanças não apresentam nenhum fator prejudicial, ainda assim, pode haver resistência, quer seja por medo e insegurança ou por ideias equivocadas.

Quando perguntado aos Entrevistados o que achavam sobre resistência a mudanças, eles afirmaram que é um fator importante sim, mas que é algo que pode ser mudado, trabalhado e que esse fator não é tão prejudicial quanto os outros. É claro que, quanto maior o grau de resistência, mais difícil é para se implementar qualquer estratégia, mas isso é algo mutável.

[...] partindo do pressuposto que isso pode ser mudado, não acho que o planejamento vai parar por conta disso, ou o cara aceita ou o cara sai. É um fator que pesa muito, partindo do princípio de que a mudança vai acontecer sempre, por mais que algo seja positivo, você vai ganhar mais, sempre tem algo que lhe pega, você vai trabalhar mais, tá conhecendo um novo laboratório, mas é algo que eu acho que pode ser alterado. (Entrevistado 1)

[...] obviamente, quanto maior o grau de resistência, mais difícil implementar as estratégias. Então eu preciso trabalhar essa resistência a mudanças dentro da organização. (Entrevistado 2)

Hambrick e Cannella (1989, *apud* ALVIM, 2010, p. 32) enfatizam a importância do esforço dos líderes em convencer os diversos níveis da organização. É interessante que esses executivos demonstrem por que há necessidade de mudar e por que a estratégia escolhida é a melhor alternativa.

5.1.4.8 Sistema de Controle, Mensuração e Acompanhamento

Como foi apresentado no ponto 3.3.11, o Sistema de controle, mensuração e acompanhamento das estratégias pode ser entendido como uma ferramenta de monitoramento das atividades concebidas para atingir uma meta, ou seja, é um mecanismo de controle que visa assegurar a execução das estratégias conforme o planejado. Alguns autores consideram que esses sistemas de controle proveem às organizações o feedback necessário para permitir uma reorientação estratégica mais efetiva quando necessário. Kaplan e Norton (1997) afirmam que esses sistemas permitem a avaliação permanente do desempenho, permitindo à organização aprender e aprimorar a estratégia. Para Kotter (1995 *apud* Dias, 2012, p. 37) corrobora com o exposto quando diz que “o controle e o acompanhamento das estratégias fornecem um senso de realização e possibilita ao todo uma aprendizagem organizacional.”

O Sistema de Controle, Mensuração e Acompanhamento das estratégias é muito forte na organização. Pode-se observar que a empresa, preza pelo controle das suas ações tanto a nível estratégico, quanto tático e operacional. A organização possui um sistema de reuniões, onde semanalmente os setores se reúnem e discutem as estratégias e os resultados de cada setor e indivíduo. Além das reuniões setoriais, existe a reunião de apresentação dos resultados, que consiste em reuniões mensais, onde os gestores de cada setor apresentam os seus projetos, ações e os resultados alcançados, um resumo dos acontecimentos e também das decisões tomadas nas reuniões setoriais. É uma espécie de monitoramento mensal em grupo, onde o proprietário comanda, fazendo questionamentos e promovendo o trabalho em equipe.

A reunião conta com a presença de 10 participantes e com uma duração máxima de 2 horas. A mesma possui um dia fixo para acontecer e já é conhecido por todos os participantes, mas com uma semana de antecedência, eles são comunicados, assim podem preparar suas apresentações. Durante a reunião, cada colaborador possui 10 minutos para apresentar os seus principais indicadores e levantar uma ou duas situações problemas, enquanto os demais colaboradores assistem e fazem apontamentos e questionamentos. A empresa utiliza durante a reunião um software presente em uma plataforma digital, uma espécie de nuvem, onde registra toda a sua estratégia, desde a sua SWOT aos seus projetos e processos, o nome da ferramenta é

SCOPI e todos os presentes na reunião tem acesso a ela para poder fazer a devida alimentação dos indicadores e acompanhamento da estratégia. Nessa plataforma, está cadastrada toda a definição filosófica da empresa (missão, visão, valores) assim como todos os seus objetivos estratégicos e indicadores. Por fim, o proprietário faz um apanhado geral da reunião e apresenta o mapa estratégico da organização, que é uma espécie de termômetro, que é atualizado automaticamente de acordo com os resultados apresentados e demonstra o nível de atingimento dos objetivos e da visão da empresa.

5.1.5 Grau de Relevância dos Fatores Organizacionais para a Implementação da Estratégia

Durante a coleta de dados, uma das preocupações da pesquisadora, foi quanto ao momento de introduzir os fatores encontrados na literatura, no decorrer da entrevista. A mesma teve o cuidado de destacar esses fatores apenas ao final, assim os entrevistados não seriam tendenciados a cita-los nas demais perguntas, garantindo maior confiabilidade as suas respostas.

A intenção ao expor esses fatores, era de conhecer a opinião dos entrevistados quanto ao grau de importância dos mesmos para a organização em que eles estão inseridos. Os pesos atribuídos para cada fator variavam de 1 a 5, onde o numeral 1 era o menos importante e o numeral 5 o mais importante, dispostos em um quadro, como pode ser observado abaixo:

FATORES / GRAU DE RELEVÂNCIA	1	2	3	4	5
Alinhamento dos Objetivos Organizacionais e Comprometimento					X
Comunicação da Estratégia				X	
Clareza e especificidade do planejamento					X
Cultura Organizacional					X
Estilo de Gerenciamento			X		
Estrutura Organizacional			X		
Liderança					X
Mercado				X	
Resistência a Mudanças		X			
Rotina Organizacional					X
Sistema de Controle, mensuração e acompanhamento da estratégia					X

Quadro 11: Entrevistado 1 - Grau de Relevância dos Fatores – João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo autor

Com o termino das perguntas, a pesquisadora informou que havia selecionado alguns fatores da literatura para citar ao fim da entrevista, visando identificar a opinião dos entrevistados quanto a estes valores. Os fatores foram citados um a um e os pesos eram

mencionados logo em seguida, quando obtinha-se a resposta, era perguntado o porquê da mesma. O Entrevistado 1 foi bem criterioso ao atribuir valores aos fatores, em todo momento que lhe era apresentado um fator, o mesmo parava e refletia antes de dar a resposta. Ele não se aprofundou nos porquês de cada fator, pois achou que se tornaria redundante, mediante tudo aquilo que já havia sido exposto por ele.

FATORES / GRAU DE RELEVÂNCIA	1	2	3	4	5
Alinhamento dos Objetivos Organizacionais e Comprometimento				X	
Comunicação da Estratégia					X
Clareza e especificidade do planejamento					X
Cultura Organizacional					X
Estilo de Gerenciamento					X
Estrutura Organizacional			X		
Liderança					X
Mercado					X
Resistência a Mudanças				X	
Rotina Organizacional			X		
Sistema de Controle, mensuração e acompanhamento da estratégia					X

Quadro 12: Entrevistado 2 - Grau de Relevância dos Fatores – João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo autor

O Entrevistado 2, por sua vez, deu respostas imediatas e incisivas, não refletia muito antes de dar algum posicionamento, por algumas vezes citou os motivos das escolhas, mas também não se aprofundou nas respostas. Durante as entrevistas foi possível perceber que os entrevistados muitas vezes não sabiam diferenciar se o fator era positivo ou negativo para organização. Eles consideraram que tudo era bem relativo e variava de organização para organização. Conforme trecho abaixo:

[...] na verdade é tudo muito relativo, os fatores eles podem ser positivos e podem ser negativos, depende de como eu vou reagir a esses fatores. Por exemplo, aqui eu digo que os problemas são as pessoas, mas tem empresas que a equipe é tão engajada e comprometida que as coisas fluem.
(Entrevistado 1)

Afim de comparar as respostas do proprietário com o do colaborador, sabendo a diferença de níveis hierárquicos, baseado em suas respostas, elaborou-se um gráfico para cada um deles e depois os sobrepostos. Assim seria possível identificar as convergências e divergências de opiniões entre os 2 (dois).



Figura 5: Gráfico do Entrevistado 1 - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

Como pode-se observar, o Entrevistado 1 foi bem criterioso ao classificar o grau de relevância dos fatores organizacionais, apenas 5 (cinco) dos 11 (onze) fatores foram considerados extremamente importantes, foram eles: Alinhamento dos Objetivos e Comprometimento, Cultura Organizacional, Liderança, Rotina Organizacional e Sistema de Controle, mensuração e acompanhamento das estratégias. Ele relatou que trazer a literatura foi fundamental, que apesar dele conhecer todos os fatores, alguns deles são bastante específicos, e ele não teria destrinchado-os de tal forma.



Figura 6: Gráfico do Entrevistado 2 - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

A Entrevistada 2 não foi tão criteriosa ao classificar o nível de relevância dos fatores organizacionais, para ela todos os fatores são importantes e merecem a mesma atenção, porém avaliando a organização setor a setor e depois nivelando a organização, ela citou que os fatores de maior importância e que naquele momento estavam afetando diretamente a organização seriam: Comunicação da Estratégia, Clareza e Especificidade do Planejamento, Cultura Organizacional, Estilo de Gerenciamento, Liderança, Mercado e Sistema de Controle, mensuração e acompanhamento das estratégias. No total de 11 (onze), 7 (sete) foram os escolhidos.

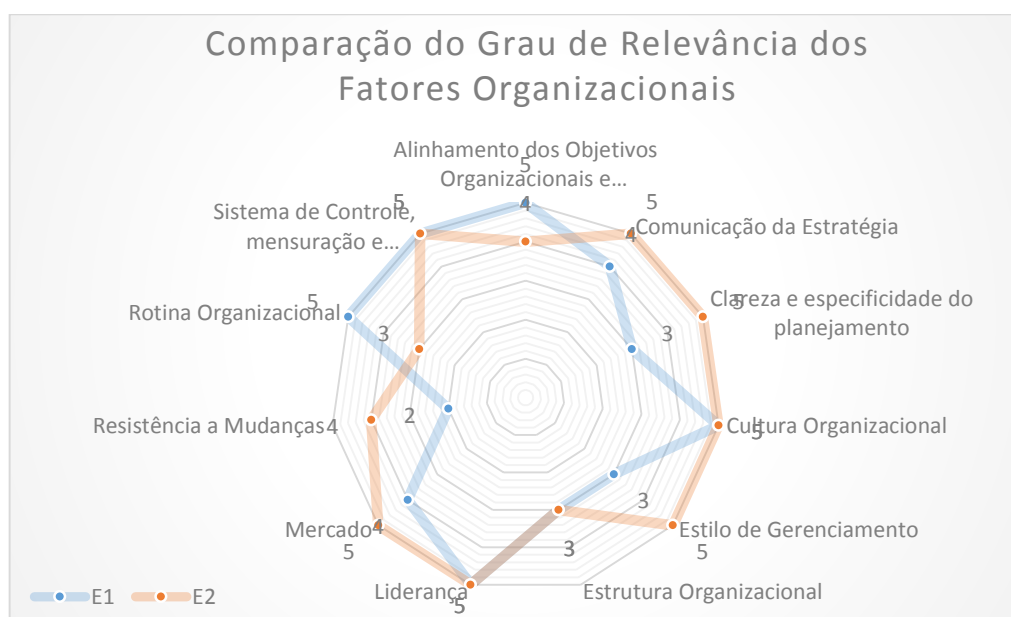


Figura 7: Comparação do Grau de Relevância atribuído pelos entrevistados - João Pessoa (PB) Fonte: Elaborado pelo Autor

Comparando as respostas dos 2 (Dois) entrevistados, percebe-se que em apenas 4 (quatro) fatores eles concordaram plenamente, talvez pelo fato da Entrevistada 2 ter levado em conta a importância dos fatores em si, não única e exclusivamente para a realidade da empresa. Além disso, apenas 3 (três) foram considerados realmente importantes para os 2 (dois) entrevistados, que foram Cultura Organizacional, Liderança e Sistema de Controle e monitoramento das estratégias.

Por fim, os entrevistados fizeram um apanhado geral que podem ser observados nos trechos abaixo:

Eu acredito que todos os fatores são importantes, como indivíduo eu colocaria peso 5 para todos, mas avaliando de empresa para empresa, talvez fatores que eu considere como 2, 3 e 5, não sejam os mesmos de outra organização. Isso é baseado hoje na realidade na nossa organização, o que ela vive hoje e talvez dependendo do que ocorra daqui pra frente essa realidade venha a ser mudada. (Entrevistado 1)

Todos os fatores são importantes, mas na empresa ainda não está no grau que a gente precisa, não necessariamente nessa proporção de 5, 4 e 3, mas a gente precisa correr atrás disso aí, tem alguns setores que eu diria que tá em 2, tá em 3, se eu fosse fazer uma escala. Todos precisam estar integrados. Todos têm bem definido o que precisa ser atingindo e está se trabalhando agora para chegar ao topo, nós temos um norte, um planejamento bem elaborado, mas nos encontramos numa fase de readaptação só pra finalizar e chegar nele, só que a gente sabe que precisa tratar as crenças e descrenças, um trabalho realmente de RH, fazer as pessoas acreditarem que a empresa precisa dela, e precisa dela completamente voltada para os objetivos e as metas, a política efetivamente da empresa. (Entrevistado 2)

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o proprietário e o gerente de logística de uma Distribuidora de medicamentos no Estado da Paraíba, com o objetivo de se analisar e identificar quais os fatores influenciavam a implementação das estratégias da organização. Para isso, buscou-se observar como a formulação e implantação das estratégias ocorria na organização, o que os entrevistados entendiam por planejamento e implementação de estratégias, qual a importância eles dão a essas fases do processo de gestão estratégica, se eles enfrentam dificuldades, e quais fatores eram preponderantes no processo de implementação. É importante mencionar também que este trabalho buscou avaliar o grau de importância dos fatores organizacionais para a empresa e como eles influenciam o processo de implementação e seus resultados, já que poucos estudos encontrados na literatura contribuem com tal proposição.

Durante as entrevistas, percebeu-se que a organização passa por muitas dificuldades para implementar, não porque o planejamento é mal feito, ou porque não é atingível, mas foi identificado que vários fatores influenciavam o processo de implementação das estratégias, desde a cultura organizacional, a comunicação da estratégia, o alinhamento dos objetivos estratégicos com o comprometimento dos colaboradores, a clareza dos objetivos, entre outros.

As respostas dos entrevistados foram comparadas e percebe-se que em apenas 4 (quatro) fatores eles concordaram plenamente. Além disso, apenas 3 (três) foram considerados realmente importantes para os 2 (dois) entrevistados, que foram Cultura Organizacional, Liderança e Sistema de Controle e monitoramento das estratégias.

Ambos afirmaram que a cultura organizacional interfere diretamente nas estratégias, por exemplo, quando eles se propõem a fazer certa coisa no planejamento, mas percebe que cultura não estar preparada para aquilo ainda, então não acontece. Quanto a liderança, eles consideraram um fator importantíssimo, porque para eles, é a liderança quem determina como tudo deverá funcionar. Na visão deles, a maior dificuldade ao se implementar um planejamento estratégico, é recebido dos líderes, porque se eles não comprarem a ideia da empresa, o planejamento não flui, então a liderança precisa ser bem trabalhada.

Por fim, o Sistema de controle, mensuração e acompanhamento das estratégias que para eles fornecem um senso de realização, considerado muito forte na organização. Foi observado que a empresa, preza pelo controle das suas ações tanto a nível estratégico, quanto tático e operacional.

O mercado, por exemplo, foi citado como um fator, devido a organização trabalhar com a distribuição e também comercialização de medicamentos, então muitas vezes o mercado dita quais os caminhos a organização deve seguir, isso não significa que o caminho está errado, mas distancia a organização do seu planejamento estratégico. Além disso, pode-se observar que apesar de não ter sido citado diretamente, um fator preponderante e que possui grande influência na empresa é o Fator Humano, a comunicação, a resistência, a cultura, o comprometimento e demais, todos partem das pessoas ou envolvem-se com elas. Talvez fosse necessário realizar um trabalho de Gestão de Pessoas voltado para a estratégia da empresa, para que esse cenário fosse mudado.

Durante as observações, percebeu-se que a empresa é bastante rica em capital intelectual, a liderança em si é bastante comprometida com a estratégia, são bastante disciplinados em suas reuniões e sentem o desejo de mudar a realidade da organização. Apesar de não executar totalmente suas estratégias a empresa não apresenta resultados negativos e mesmo com a instabilidade econômica do país, a mesma possui uma tendência a crescer e é para esse caminho que todos os líderes estão direcionados. Como resultado da análise documental, foi possível ter uma noção de como acontece as reuniões, como foi a realização do planejamento e como está sendo o processo de implementação. Os documentos da empresa são bastante ricos em informação e proporcionaram uma ótima base de dados para este trabalho.

Em suma, entende-se que todos os fatores são importantes e podem afetar diretamente no sucesso e insucesso da organização, a mesma precisa estar preparada para reagir a influência desses fatores. Apenas a formulação das estratégias não garante o seu sucesso, é necessário que a empresa como um todo pense nesses fatores e em como irão reagir a eles. Ficou claro que hoje a organização passa por grandes dificuldades e que eles necessitam de maturidade para lidar com esses fatores, mas que o desejo dos líderes é modificar essa realidade o mais depressa possível.

Durante a realização deste trabalho, a pesquisadora encontrou algumas limitações que talvez tenham afetado os resultados deste trabalho, um deles diz respeito ao número de trabalhos com o tema em questão, as entrevistas também, que não permitiram colher a opinião de todos os envolvidos no processo, principalmente dos colaboradores de nível operacional, o que acabou por restringir os dados da pesquisa. Além disso, outro fator que pode ser considerado limitador, diz respeito a característica reflexiva da observação participante, que deixa a pesquisa suscetível às interpretações pessoais da pesquisadora. Uma sugestão para pesquisas futuras é ampliar o espectro da pesquisa, talvez um estudo de caso múltiplo, com mais entrevistados, um

roteiro de entrevista mais robusto e um tempo menor de observação, assim será possível comparar e analisar as semelhanças e diferenças entre os casos investigados, colher dados dentro de todos os níveis organizacionais e diminuir a interferência, aumentando a imparcialidade do pesquisador.

Por fim, o que se espera é que esse trabalho possa trazer grande contribuição teórica, por meio da reunião dos estudos sobre implementação de estratégias, a relevância do tema e os obstáculos encontrados, assim como a análise dos resultados da pesquisa. Espero ajudar futuros pesquisadores a entenderem melhor tal processo e que este trabalho sirva de base para novos estudos, propiciando a evolução teórica do tema. No ponto de vista prático, espera-se que este estudo contribua para empresas que buscam implementar suas estratégias, através da compreensão dos principais fatores que favorecem tal processo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

ALVIM, Carlos Gutemberg Junqueira. **Fatores que influenciam a implementação da estratégia**: as percepções da alta gerência e média gerência em três empresas do setor elétrico brasileiro. 2010. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

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

CATAPAN, Anderson; BERNARDONI, Doralice Lopes; CRUZ, June Alisson Westab. **Planejamento e orçamento na administração pública**. 2. ed. São Paulo: Intersaberes, 2013

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Administração estratégica: Planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999

CHIZZOTTI, A. (2006). **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez.

DIAS, Adler Thadeu. **A implementação de estratégias organizacionais auxiliada pela metodologia do gerenciamento pelas diretrizes**. 2012. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica**: do planejamento estratégico à mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração, Santa Cararina, v. 9, n. 19, p.147-178, set/dez 2007.

GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: Mcgraw - Hill, 1990. 239 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171 p.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

JOYCE, William; NOHRIA, Nitin; ROBERSON, Bruce. **O que realmente funciona**: As melhores práticas das empresas de sucesso. São Paulo: Campus, 2003. 271 p.)

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 32. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 316 p.

LIMA, M.A.D. da S. et al. **A utilização da observação participante e da entrevista semiestruturada na pesquisa em enfermagem**. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v.20, n. esp; p.130-142, 1999.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer**: como criar e implementar as iniciativas da organização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 287 p.

MARTINS JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 7.ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, p.1-6, jul. 1994. Semestral.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia**: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, jan./fev. p.107-114, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

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

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

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, estrutura, aplicação**. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. 1995. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O Homem o arco e a flecha: em direção à teoria geral da estratégia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PORTER, Michael. **What is strategy**. Harvard Business Review, Boston, p.1-25, nov. 1996. Bimestral

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 3ª edição, 1999.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. SÃO PAULO: Cortez, 2012. 304 p.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SOUZA, Jacqueline de; KANTORSKI, Luciane Prado; LUÍS, Margarita Antônia Villar; **Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental**; Revista Baiana de Enfermagem, Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. 2011

STEINER, George A. **Planificación de la alta dirección**. Barañáin (Navarra): EUNSA, 1994

THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Escala, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 421 p.

APÊNDICE A

PLANEJAMENTO E AÇÃO:

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATEGIAS EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS NA PARAÍBA

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

GRUPO OBSERVADO: Grupo Estratégico - Empresa Brasil Distribuidora

ATIVIDADE: Reunião de Apresentação dos Resultados - Out/2016

LOCAL E DATA DA OBSERVAÇÃO: João Pessoa, 13 de Outubro de 2016

OBJETIVO DA FICHA: Avaliar a existência dos fatores organizacionais listados na literatura, durante a reunião de apresentação dos resultados

QUESITOS

- 1) Observar de que forma o grupo se porta durante a reunião;
- 2) Observar como os colaboradores respondem aos questionamentos realizados;
- 3) Observar se existe a influência das rotinas organizacionais;
- 4) Observar como se dá o processo de implementação e controle das estratégias;
- 5) Observar como se dá o processo de comunicação e interação entre a equipe;
- 6) Observar o clima organizacional;
- 7) Observar como as lideranças atuam e se há presença de algum estilo de liderança;
- 8) Observar como o mercado influencia nas estratégias e ações tomadas;
- 9) Observar se há algum aspecto de resistência por parte do grupo;
- 10) Observar a Clareza e especificidade das estratégias;

APENDICE B

FICHA DE OBSERVAÇÃO				
Grupo Observado:		Grupo Estratégico - Empresa Brasil Distribuidora		
Nome do Observado:		Colaborador 1		
Idade:		21		
Sexo:		Feminino		
Formação Profissional:		Administradora		
Atividade:		Reunião de Apresentação dos Resultados - Out/2016		
Local e data da Observação:		João Pessoa, 13 de outubro de 2016		
Objetivo da Ficha:		Avaliar a existência das características abaixo nos participantes do grupo estratégico		
Nº	Variável Observada	Existência da Variável	Inexistência da Variável	Observações
1	Interesse	X		Colaborador bastante interessado, expõe suas opiniões de maneira construtiva, sempre tem algo a falar.
2	Esforço	X		Apresentou-se bastante esforçado e dedicado
3	Habilidade	X		O mesmo retratou em reunião que diversas dificuldades surgiram durante o ano, principalmente após a saída de algumas pessoas e a mudança de sistema, mas que o setor está conseguindo transpassar, apesar de sofrer os reflexos disso.
4	Conhecimento Técnico		x	Ainda é jovem e possuem algumas dúvidas relacionadas aos objetivos traçados pela organização, participou diretamente da formulação das estratégias, mas é altamente ativo no processo de implementação.
5	Motivação	X		O fator motivação é variável nesse caso, percebe que ele é bem mais motivado e engajado com as estratégias e projetos do seu setor
6	Disciplina	X		Bastante disciplinado em reunião, não trabalha, ou mexe no telefone, compenetrado.
7	Resistência a Mudança		x	Não possui resistência a mudanças, em certo momento foi aconselhado a mudar uma atividade e rapidamente concordou sem apresentar nenhuma aversão.
8	Comprometimento	X		Altamente comprometido e dedicado

APENDICE C

PLANEJAMENTO E AÇÃO

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATEGIAS EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS NA PARAÍBA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

NOME DO ENTREVISTADO: Proprietário 1

FUNÇÃO DO ENTREVISTADO: Diretor Comercial

NÍVEL HIERÁRQUICO DO ENTREVISTADO: Estratégico

FORMAÇÃO PROFISSIONAL: Administrador

QUESITOS

- 1) O que você entende por planejamento estratégico? E qual fase, a saber, formulação, implementação e controle, você considera mais importante e porquê?
- 2) Em que fase você considera que a organização se encontra? Porque?
- 3) Você acredita que a empresa passa por dificuldades na fase de implementação? Porque?
- 4) Você acredita que existem fatores externos e internos que influenciam na implementação das estratégias? E quais seriam esses fatores que influenciam positiva ou negativamente na implementação das estratégias?
- 5) 11 fatores considerados pela literatura como possíveis influenciadores na implementação das estratégias, foram elencados e serão citados, o entrevistado deverá responder qual o grau de relevância que ele atribui para esses fatores. Sendo 1 menos relevante e 5 mais relevante.