



UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
CT - Centro de Tecnologia
Engenharia de Produção
Prof. Julio Siluk



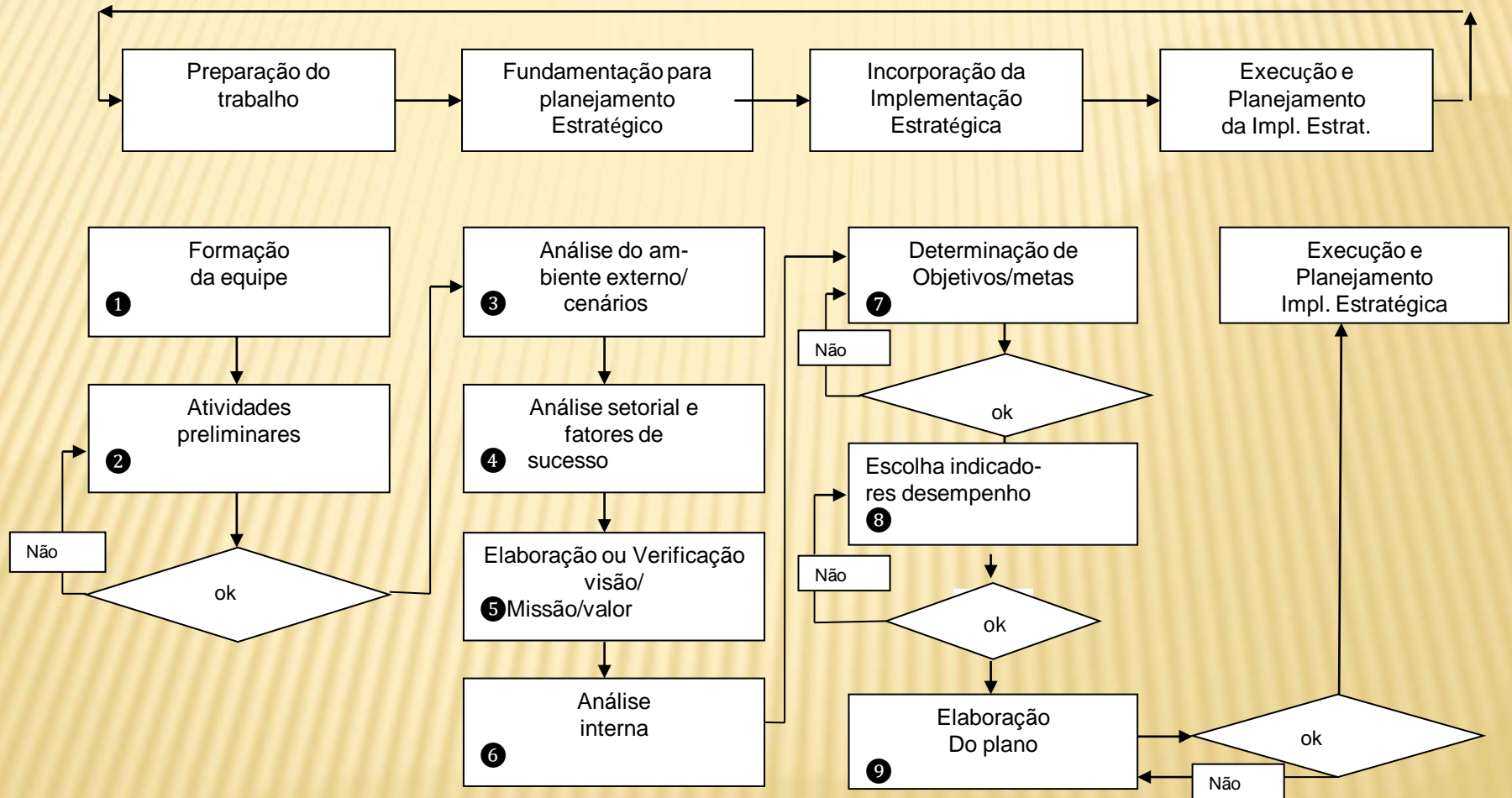
IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Cristiane Freitas
Kélen Marques
Sidinéia Santini

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Processo pelo qual as estratégias e políticas são postas em ação. Pode envolver alterações na cultura, na estrutura ou no sistema de gestão de toda a organização.

ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: SERRA, 2004

Figura 1: Fluxo do Planejamento estratégico integrado com a Implementação Estratégica

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO

A implementação é considerada a etapa de maior dificuldade do planejamento estratégico, pois trabalha com relações interpessoais dentro da organização, e com aspectos emocionais das diferentes pessoas envolvidas.

10 Dificuldades para a Implementação Estratégica

1. DIAGNÓSTICO INEXISTENTE OU INADEQUADO
2. MUDANÇAS INESPERADAS NO ANDAMENTO DO PROCESSO
3. AS PESSOAS NÃO ENTENDEM O QUE DEVE SER FEITO
4. RESISTÊNCIA À MUDANÇA
5. LIMITAÇÃO DOS SISTEMAS EXISTENTES
6. FALTA DE COMPROMETIMENTO GERENCIAL
7. FALTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL
8. EXPECTATIVAS POUCO REALISTAS
9. FALTA DE COOPERAÇÃO ENTRE AS EQUIPES
10. CRONOGRAMAS COM MARCOS MUITO EXIGENTES E POUCO VIÁVEIS

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

1. DIAGNÓSTICO INEXISTENTE OU INADEQUADO

A falta de diagnóstico ou a interpretação incorreta dos problemas da empresa, fazem com que as estratégias utilizadas não sejam eficazes.

Possível solução – Elaboração de diagnóstico por profissional habilitado, adequando às necessidades e realidade da empresa.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

2. MUDANÇAS INESPERADAS NO ANDAMENTO DO PROCESSO

- ✘ **Internas** – troca de gerência, desentendimento entre diretores e alta rotatividade entre funcionários.

Possíveis soluções – continuidade de diretrizes definidas em períodos anteriores, unidade e coerência nas decisões, evitar trocas de funcionários-chave para o processo.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

- ✘ **Externas** - política econômica, mudanças na legislação ou nas regulamentações.

Possíveis soluções - Revisar os planos, analisar e avaliar se as mudanças vinculam-se à estratégia. Empresas com solidez e liquidez estão melhores preparadas para suportar os impactos de crises externas ao ambiente da organização.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

3. AS PESSOAS NÃO ENTENDEM O QUE DEVE SER FEITO

Está ligado ao aspecto das falhas e ruídos de comunicação entre aqueles que estão participando diretamente das ações de implementação da estratégia.

Possíveis soluções:

O monitoramento periódico do desempenho por meio de reuniões mensais de avaliação, além de orientações sobre as novas diretrizes e esclarecimentos sobre pontos críticos do processo.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

4. RESISTÊNCIA À MUDANÇA

É uma das barreiras mais comuns quando se tenta implantar uma cultura de planejamento estratégico numa empresa, pois, está profundamente ligada aos aspectos de personalidade e caráter das pessoas envolvidas.

Possíveis soluções – Acompanhamento e cobrança por parte da comissão de implementação estratégica, estipulando metas e acompanhamento de resultados.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

5. LIMITAÇÃO DOS SISTEMAS EXISTENTES

Incapacidade técnica e financeira da empresa para adequar-se aos sistemas tecnológicos atuais, dificultando a implementação estratégica.

Possíveis soluções: Aperfeiçoamento técnico e reestruturação financeira, para que novos processos sejam inseridos, com o objetivo de reduzir custos, facilitando a implementação estratégica na empresa.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

6. FALTA DE COMPROMETIMENTO GERENCIAL

Acontece porque os executivos consideram que a implementação está abaixo deles, é algo que deve ser delegado para os níveis inferiores.

Possíveis soluções – A alta diretoria precisa promover a participação da liderança, patrocinar e conduzir os projetos estratégicos de transformação, além de criar mecanismos de controle e incentivo para a sua realização..

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

7. FALTA DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL

A falta de capacitação não está no aspecto técnico e sim no gerencial. Esta função gerencial compreende atividades relativas às 4 áreas funcionais básicas de uma organização: Operações, Recursos Humanos, Marketing e Finanças.

Possíveis soluções - treinamento e qualificação não apenas em nível técnico mas principalmente em nível gerencial.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

8. EXPECTATIVAS POUCO REALISTAS

Toda estratégia gera expectativas, e quando estas são irrealistas (não factíveis), frustram toda a organização.

Possíveis Soluções: Elaboração de metas e objetivos reais e atingíveis para que as estratégias sejam possíveis de ser consolidadas.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

9. FALTA DE COOPERAÇÃO ENTRE AS EQUIPES

Equipes são estruturadas de maneiras diferentes, com pessoas de todo tipo, seja quanto à capacitação, formação e principalmente quanto à personalidade, o que dificulta a o trabalho e a cooperação.

Possíveis Soluções - A comunicação e cooperação entre as equipes, facilitando a interligação e com isso melhorando o desempenho das atividades.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

10. CRONOGRAMAS COM MARCOS MUITO EXIGENTES E POUCO VIÁVEIS

Definição de prazos que estejam além do que é possível de ser atingido com os recursos técnicos e financeiros disponíveis.

Possíveis Soluções – Conhecimento aprofundado da capacidade da organização quanto a prazos de execução de projetos.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

CONCLUSÃO

Cada uma das dificuldades apresentadas exige um conjunto específico de providências. Todavia, as principais terapias devem levar em conta a cultura da empresa, seu diagnóstico estratégico e sua prontidão para estratégia. De modo geral, evidências mostram que as maiores dificuldades estão concentradas nos aspectos humanos.

*“Gente costuma ser o fator mais complicado
mas é sempre o mais importante”*