

O Processo de Implementação da Estratégia em uma Empresa do Setor Têxtil

Autoria: Leandro Luiz Santos Barbosa, Aldemir Drummond

RESUMO

Saber implementar estratégias, em um ambiente de competição cada vez mais complexo e dinâmico, torna-se fonte de vantagem competitiva. Este tema tem recebido maior atenção da comunidade acadêmica, que o trata como problemático, pois poucas organizações conseguem sucesso neste processo. Para superar os obstáculos à implementação da estratégia, vários modelos são sugeridos, destacando as variáveis organizacionais que influenciam o processo e que deveriam estar alinhadas à estratégia. Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa explicativa, de natureza qualitativa, que procurou descrever e analisar o processo de implementação de estratégia de uma empresa do setor têxtil. O estudo examinou as influências das variáveis de implementação no processo, reunidas em um modelo de análise a partir de revisão bibliográfica, que considerou também a influência do contexto interno e externo. Os resultados apontaram as variáveis que mais exerceram influência no processo de implementação. Espera-se que o estudo possa contribuir para uma melhor compreensão do processo de implementação, auxiliando na redução da lacuna de conhecimento existente.

1 INTRODUÇÃO

No atual ambiente de competição, os fatores críticos de sucesso para uma empresa são constantemente desafiados, o que implica a necessidade de uma mudança constante nas estratégias competitivas. Ginsberg e Abrahamsom (1991), Goes e Meyer (1990) e Leker (2001) consideram que um ambiente mais instável força as organizações a estabelecerem mudanças estratégicas. Vantagem competitiva sustentável nesse ambiente somente poderá ser obtida através de contínua inovação e de contínua adaptabilidade da organização (HERACLEOUS, 2000). A mudança na orientação estratégia é um componente fundamental dessa adaptabilidade (CHAKRAVARTHY, 1982; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

Além da capacidade da organização de estabelecer mudanças estratégicas em resposta à instabilidade do ambiente e à necessidade de melhoria no desempenho, as empresas “vencedoras” do futuro, segundo Heracleous (2000), serão aquelas que desenvolverão importantes habilidades de implementação da estratégia para que possam evitar os elevados custos dos fracassos na implementação e para que seus planos estratégicos possam se tornar realidade. Essa relevância da implementação da estratégia se deve ao fato de que nem sempre uma intenção de mudar a estratégia de uma empresa se transforma em mudança real (GOES; MEYER, 1990). A implementação da estratégia vem recebendo uma maior atenção da comunidade acadêmica (COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994), que a considera um tema problemático.

Para superar os obstáculos à implementação da estratégia, alguns modelos de implementação são sugeridos na literatura. A maioria deles apresenta os fatores ou variáveis que influenciam o processo de implementação. Os modelos preconizam o alinhamento entre essas variáveis, bem como o alinhamento delas com a estratégia para que esse processo seja desenvolvido com sucesso (OKUMUS, 2001; HREBINIAK, 2005; GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; BEER; EISENSTAT, 2000; COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994; RAPS, 2004; MILLER, 1997; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; HIGGINS, 2005; PRYOR et al., 2007).

Apesar de maior atenção da comunidade acadêmica à implementação de estratégias, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) apontam o forte desequilíbrio existente na pesquisa em processo de estratégia. A implementação parece ser vista apenas como um detalhe operacional ou tático e seu potencial como alavanca para a efetividade do processo de estratégia tem sido negligenciado. Okumus (2001) observa que há uma lacuna de conhecimento em

implementação da estratégia e aponta que os trabalhos anteriores que abordam as variáveis de implementação citadas acima apenas listam ou ilustram graficamente essas variáveis e partem para descrevê-las individualmente e relacionar sua importância no processo de implementação. Nenhum desses estudos anteriores aparentemente provê uma discussão e avaliação aprofundadas sobre como essas variáveis interagem e influenciam outras variáveis e como essas interações influenciam o completo processo de implementação e os seus resultados.

Dessa forma, considerando-se a lacuna de conhecimento ainda existente sobre implementação da estratégia e a necessidade de mais estudos sobre modelos de implementação efetivos e sobre as influências dos fatores ou variáveis principais no processo, este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa que descreveu e analisou o processo de implementação de uma mudança estratégica. A principal questão norteadora da pesquisa foi: como cada variável do modelo de implementação foi alinhada e influenciou todo o processo dentro da empresa pesquisada? Analisou-se como se deu o alinhamento das variáveis com a estratégia e quais foram as influências do contexto externo e interno nesse processo.

A relevância da pesquisa está na atualidade do tema implementação, cujo estudo, embora já tenha sido abordado no passado, continua atual e relevante, como pode ser constatado nos trabalhos de Pryor et al. (2007), Higgins (2005), Hrebiniak (2005), Raps (2004), Freedman (2003), Sterling (2003), Beer e Eisenstat (2000), Heracleous (2000).

Não há muitos estudos brasileiros sobre implementação da estratégia. Isso foi constatado analisando-se os trabalhos apresentados nos últimos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPADs), de 2001 a 2007, além dos trabalhos publicados no I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) e no III Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO) em 2004.

A implementação de uma mudança estratégica torna a pesquisa ainda mais relevante, uma vez que mudanças estratégicas são eventos raros e difíceis de alcançar (GOES; MEYER, 1990).

2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Segundo Wernham (1985), não há um significado universal aceito sobre implementação da estratégia. Entretanto, o autor destaca os aspectos comuns presentes nas definições feitas por outros autores: a) um resultado esperado (ou mais de um); b) ações elaboradas para o alcance dos resultados.

Wernham (1985) ressalta que o tema implementação da estratégia evoluiu a partir da literatura tradicional sobre estratégia, segundo a qual, um plano estratégico, uma vez estabelecido, se difundia pela organização e todas as pessoas tinham o mesmo entendimento e a mesma percepção da alta gerência sobre a melhor forma de sua execução. Desta maneira, o processo de formulação da estratégia era considerado mais relevante para o sucesso das organizações, sendo alvo de maior atenção por parte dos pesquisadores. Tamanho o desenvolvimento de modelos e ferramentas de formulação da estratégia que Hambrick e Cannella (1989) afirmam que os estrategistas possuem à sua disposição uma grande variedade de ferramentas poderosas para auxiliá-los na formulação. Tais ferramentas, como análise da indústria e dos competidores, modelos de *portifolios*, teoria do ciclo de vida de produtos e análise das forças e fraquezas internas, são utilizadas hoje de forma muito abrangente. Não parece ser a ausência de teoria e técnicas de formulação da estratégia a causa de muitas organizações não conseguirem atingir seus objetivos.

Com o tempo, a implementação da estratégia começou a receber maior atenção, tanto dentro das organizações quanto da comunidade acadêmica. Formulação e implementação têm sido consideradas como processos complementares, e esses dois processos associados ao desempenho das organizações (HREBINIAK, 2005). A implementação da estratégia torna-se

fundamental para o processo de gerenciamento estratégico e muitos passam a considerá-la como processo mais complexo que a própria formulação.

Vários autores confirmam a maior atenção inicial dada à formulação da estratégia pela academia, como também a constatação da relevância da implementação. Estudos foram realizados apontando a dificuldade das organizações em entregar os resultados almejados e indicando que o problema pode estar na baixa capacidade de implementação da estratégia. Esse tema é considerado complexo e muito importante para o desempenho das organizações (RAPS, 2004; HERACLEOUS, 2000; STERLING, 2003; HREBINIAK, 2005; BEER; EISENSTAT, 2000; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; WERNHAM, 1985). Os principais obstáculos apontados por estes autores são: a) estratégia mal formulada; b) estratégia desalinhada com a estrutura; c) falhas na comunicação da estratégia; d) resistência à mudança; e) mecanismos de incentivos inadequados; f) falta de apoio da alta gerência; g) alocação de recursos inadequada; h) ausência de envolvimento dos empregados chave na formulação e na implementação da estratégia.

2.1 Modelos de Implementação: Alinhamento das Variáveis de Implementação

Segundo Okumus (2001), no início dos anos 80 vários modelos de implementação foram desenvolvidos, destacando-se principalmente os conceituais e os descritivos. Cada modelo considera tipos e quantidades diferentes de variáveis de implementação. Okumus (2001) aponta que os estudos sobre o tema assumem que é preciso haver um alinhamento entre as variáveis para que a implementação tenha sucesso. Os autores que desenvolveram os modelos também consideram que há contínuas interações entre essas variáveis e são essas interações que tornam a implementação possível.

Okumus (2001) apresenta um modelo de implementação agrupado nas seguintes categorias: conteúdo, contexto, processo e resultado. Esse agrupamento baseia-se no trabalho de Pettigrew, citado por Okumus (2001). O autor listou inicialmente dez variáveis de implementação a partir da revisão de estudos anteriores: a) formulação estratégica; b) incerteza do ambiente; c) estrutura organizacional; d) cultura; e) planejamento operacional; f) comunicação; g) alocação de recurso; h) pessoas; i) controles; j) resultado. Após análise dos resultados de sua pesquisa, Okumus (2001) concluiu que as variáveis identificadas pela revisão na literatura desempenham um papel crucial no processo de implementação. Pelos resultados encontrados, o autor acrescentou mais três variáveis de implementação no conjunto previamente definido: a) múltiplos processos de implementação; b) utilização de consultores externos; c) aprendizagem organizacional.

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

Miller (1997) diferencia as variáveis de implementação, consideradas críticas para o sucesso do processo, das variáveis que são apenas facilitadores. Para a autora as variáveis críticas são: a) suporte à implementação; b) o grau em que os objetivos e o sucesso da implementação podem ser definidos com clareza e mensurados; c) clareza e especificidade em relação ao que tem que ser feito para se atingir os objetivos; d) a receptividade da cultura organizacional em relação ao processo de implementação; e) a ocorrência de eventos imprevistos favoráveis ao processo de implementação. Já as variáveis que desempenham um papel secundário são: a) familiaridade ou experiência relevante em relação ao processo de implementação; b) prioridade; c) disponibilidade de recursos; d) estrutura organizacional; e) flexibilidade.

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

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

O trabalho de Okumus (2001) e o modelo de desenho organizacional de Galbraith (2002) passam a ser, neste trabalho, as referências principais das variáveis que influenciam o processo de implementação. Dessa forma, com base em trabalhos de diversos autores, serão discutidas as principais variáveis de implementação consideradas por este trabalho: a) estratégia; b) estrutura; c) processos; d) pessoas e cultura; e) recompensas; f) recursos; g) resultados.

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

Hambrick e Cannella (1989) apontam que a implementação deve ser considerada durante o processo de formulação. É importante antever os obstáculos à implementação e envolver as pessoas desde o início do processo. A estratégia deve ser clara com objetivos claros (BEER; EISENSTAT, 2000; HREBINIAK, 2005).

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

A especialização refere-se aos tipos e quantidades de especialidades necessárias para se executar um trabalho. Geralmente, a especialização é maior em tarefas que exigem maior conhecimento. A forma de uma estrutura é determinada pelo número de pessoas existente nos departamentos de cada nível hierárquico. A distribuição de poder se refere a dois conceitos. O primeiro é a distribuição vertical de poder e autoridade para tomada de decisão. Nesse primeiro conceito, a distribuição de poder pode ser definida por uma estrutura centralizada ou descentralizada. Essa variável é definida de acordo com a estratégia escolhida. O segundo conceito é a distribuição horizontal de poder. Nesse caso, o poder é deslocado para aquele departamento que lida com as questões mais críticas à estratégia da organização. Uma estratégia mais voltada ao cliente requer que o poder para tomada de decisão seja deslocado para as unidades que tenham contato direto com o cliente, para citar um exemplo. A departamentalização, segundo Galbraith (2002), refere-se à escolha de departamentos que irão integrar os trabalhos especializados e formar a hierarquia da empresa. Há vários tipos de departamentos, cada um sendo apropriado para certas situações. A estratégia e o tamanho da

organização irão condicionar a escolha. As diversas estruturas existentes, definidas pelo tipo de departamento, são: a) estruturas funcionais; b) estrutura por produtos; c) estruturas segmentadas a mercados (ou clientes); d) estruturas geográficas; e) estruturas por processos.

Outros autores destacam a importância da estrutura no processo de implementação de estratégias (HAMBRICK; CANNELLA, 1989; HIGGINS, 2005, COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994). Já Miller (1997), embora destaque a importância da estrutura na implementação da estratégia, concluiu em seus estudos que essa variável desempenhou um papel apenas de facilitador do processo e não de fator-chave para seu sucesso.

Processos: para Galbraith (2002) a tarefa de adequação organizacional a uma dada estratégia não está concluída com a escolha do tipo de estrutura. Daí a importância dos desenhos dos processos que podem ser horizontais (laterais) ou verticais.

Este trabalho considerou os processos laterais e os processos de gerenciamento, que incluem o planejamento estratégico, o desdobramento dos objetivos estratégicos em planos operacionais e, principalmente, os sistemas de acompanhamento e controle.

Para Galbraith (2002), os processos laterais são processos de informação e de decisão que coordenam atividades espalhadas entre as diversas unidades organizacionais, provendo mecanismos para descentralização das decisões do gerenciamento geral. Já Hrebiniak (2005) também ressalta a importância da integração e da coordenação, além do compartilhamento de informações, comunicação e transferência do conhecimento para a execução da estratégia. Como métodos principais tem-se os formais, como os processos de TI e as estruturas matriciais; e os informais, como a comunicação direta.

Vários autores destacam a importância dos processos de gerenciamento e de acompanhamento e controle (FEURER, CHAHARBAGHI; WARGIN, 1995; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; RAPS, 2004). Kerr (2002) considera que existem dois tipos de controle, um sobre os resultados da organização e outro sobre os comportamentos da organização para se chegar aos resultados. Empresas muito diversificadas ou em rápido processo de diversificação tendem a exercer controle apenas sobre os resultados de suas unidades de negócio. Hrebiniak (2005) aponta que os sistemas de controle provêm *feedback* sobre o desempenho da empresa, reforçam os métodos de implementação, provêm um mecanismo de correção, além de facilitar a adaptação e a aprendizagem organizacionais. O autor também considera muito importante para o processo de controle haver clara definição dos responsáveis pelo alcance dos objetivos e pelos resultados da empresa. O processo de controle demanda uma adequada análise dos desvios e, para isso, é necessário que a empresa consiga reunir informações corretas e atualizadas sobre o desempenho de suas operações e sobre os competidores.

Dentro dos sistemas de controle, Hrebiniak (2005) apresenta uma ferramenta ou abordagem considerada por ele crítica no processo de execução de estratégias, chamada revisão da estratégia. Embora o nome dê ênfase apenas à estratégia, trata-se de todo um processo de acompanhamento e controle que pode culminar inclusive em mudanças na estratégia ou nas capacidades da empresa que suportam a estratégia. Para o autor, a revisão da estratégia representa uma análise aprofundada da estratégia, da implementação e do desempenho e permite que a organização valide os planos de negócio e os operacionais.

Pessoas: para Hambrick e Cannella (1989), uma nova estratégia irá inevitavelmente alterar o *mix* existente de recursos humanos, através de ações como: substituição de profissionais, novas contratações, programas de treinamento e de desenvolvimento, acompanhamento e aconselhamento pessoal. Para Raps (2004), as pessoas representam um fator crucial dentro do processo de implementação da estratégia. Outros autores também destacam a importância desta variável para o sucesso da implementação da estratégia (HIGGINS, 2005; PRYOR et al., 2007). Ginsberg e Abrahamson (1991) estudaram o papel dos defensores internos e externos nos processos de mudanças dentro das organizações: os

consultores externos de gestão são importantes para criar a motivação para a mudança, enquanto a substituição de membros da alta direção é mais importante para quebrar a resistência à mudança e promover sua implementação. O trabalho de Bossidy e Charan (2002) destaca os pilares de um bom processo de pessoas: alinhamento da necessidade de pessoas com a estratégia; processo de sucessão; ações sobre os profissionais de baixo desempenho; e mudança na forma de atuação e missão da área de RH. Já Fleury e Fleury (2004) associam a construção de competências com as estratégias das organizações e preconizam o alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais. Finalmente, alguns autores também destacam a importância da liderança em um processo de implementação da estratégia, como Beer e Eisenstat (2000) e Higgins (2005).

Cultura: vários autores consideram o alinhamento da cultura da empresa à estratégia como fator essencial ao sucesso do processo de implementação (RAPS, 2004; HIGGINS, 2005; MILLER, 1997; PRYOR et al., 2007).

Dentro da abordagem cultural do processo da implementação, de Bourgeois e Brodwin (1984), a cultura corporativa é considerada fundamental para suportar ou não a estratégia, de acordo com sua adequação. Mas há implicações em se criar uma cultura muito forte em uma organização, como a dificuldade de realizar novas mudanças e a possibilidade de tornar a empresa fechada à inovação. Este modelo destaca importantes aspectos da cultura, como o desenvolvimento de uma visão compartilhada, o estabelecimento de crenças e de símbolos que irão moldar e reforçar os comportamentos alinhados com os objetivos da empresa.

Hrebiniak (2005) e Fombrun (1983) defendem a mudança cultural através da mudança do comportamento. O primeiro apresenta um modelo de cultura e mudança cultural direcionado para a implementação de estratégias.

Recompensas: Hambrick e Cannella (1989) ressaltam que o impacto de incentivos e recompensas é frequentemente negligenciado na implementação de estratégias. Para os autores, as recompensas podem ser formais ou informais. Chen e Hsieh (2005) consideram que muitas empresas estão começando a valorizar os incentivos como investimentos da empresa para o alcance dos resultados e não como custo adicional. Os incentivos devem estar alinhados à estratégia e também à cultura e aos processos da empresa. Já Hrebiniak (2005) considera que os incentivos moldam o comportamento para os fins desejados, bem como direcionam as ações de forma consistente com os resultados desejados da implementação. O autor ainda destaca que muitas vezes os incentivos não privilegiam o desempenho coletivo e o trabalho em equipe, o que pode ser problemático.

Recursos: toda nova estratégia irá requerer algum tipo de realocação de recurso e muitas precisarão da aquisição de novos recursos (HAMBRICK; CANNELLA, 1989). Em seu modelo para implementação de estratégias, Higgins (2005) argumenta que uma organização não consegue executar com sucesso uma estratégia sem obter recursos adicionais como capital, informação, tecnologia e o tempo necessário da alta direção e outros indivíduos envolvidos no processo. Para o autor, os recursos devem estar dedicados à nova estratégia ou à estratégia existente. Para Miller (1997), a disponibilidade de recursos, como força de trabalho, tempo e recurso financeiro, é apenas um facilitador no processo de implementação da estratégia, não sendo considerado um fator-chave de sucesso. Hrebiniak (2005) aponta que o desalinhamento entre a corporação e a unidade de negócio na alocação de recursos é fonte de dificuldades na implementação. Além disso, os recursos necessários para suportar a estratégia variam de acordo com a escolha da empresa e esta avaliação deve ocorrer no processo de formulação da estratégia.

Resultados: poucos autores abordam teoricamente o tema “resultados da implementação da estratégia”. Na conceituação de sucesso, Bourgeois e Brodwin (1984) consideram que, se uma decisão é adotada, ela obteve sucesso. Miller (1997) argumenta que esse conceito é muito simples e que não necessariamente uma decisão adotada obteve

sucesso. Dessa forma, Miller (1997) observa que outros autores têm associado o sucesso com o alcance de certos resultados financeiros ou de mercado. A autora ressalta que há várias críticas também para essa definição e destaca as três características de sucesso utilizadas em seu estudo sobre fatores-chave de sucesso no processo de implementação: grau de conclusão, grau de alcance dos objetivos e grau de aceitação. O grau de conclusão se refere ao quão longe foi a implementação dentro de um esperado período de tempo. O grau de alcance dos objetivos é auto-explicativo. Finalmente o grau de aceitação mede se as mudanças ou os resultados são aceitos por todos.

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

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada neste estudo foi qualitativa. O tipo da pesquisa realizada foi a explicativa uma vez que o objetivo principal era uma maior compreensão das influências das variáveis de implementação no processo de implementação da estratégia. O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso em uma empresa do setor têxtil que passou por um processo de implementação de mudança estratégica.

O modelo de pesquisa adotado é baseado em Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988), que propõem um modelo de análise que procura mostrar como as organizações avaliam as mudanças econômicas, de negócio e políticas do ambiente a seu redor e formulam e implementam as mudanças estratégicas e operacionais para a melhoria do desempenho organizacional. Dentro desse modelo, o processo de mudança estratégica considera o gerenciamento de três áreas relacionadas: o conteúdo da estratégia escolhida, o processo de mudança e o contexto em que a mudança ocorre. O modelo de análise também irá considerar um quarto aspecto, que é o resultado do processo. Essa inclusão está coerente com os trabalhos de Pettigrew e Pettigrew et al., citados por Okumus (2001).

A variável “Processo”, do modelo analítico de Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988), será considerada neste trabalho como o processo de implementação da estratégia propriamente dito. Por sua vez, o processo de implementação da estratégia será analisado através de um modelo teórico desenvolvido a partir da discussão da literatura. Esse modelo teórico é baseado no modelo *estrela* de Galbraith (2002), complementado com o trabalho de Okumus (2001). Ele é ilustrado na Figura 1. A partir desse modelo foram descritas e analisadas as relações entre as variáveis de implementação, seu alinhamento com a nova estratégia escolhida e suas influências no resultado. Nesse modelo de análise, o aspecto de processo do modelo de pesquisa de Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1988) é representado pelo modelo estrela de Galbraith (2002), juntamente com a variável “Recurso” do modelo de Okumus (2001).

Para a realização do trabalho foi escolhida uma empresa do setor têxtil fundada em 1995. A empresa possuía 983 funcionários e previa uma receita bruta em 2007 de 63 milhões de reais. A empresa pesquisada foi escolhida por ter passado pela experiência de mudança estratégica, pela qual ela alterou seu posicionamento de excelência operacional (custo) para diferenciação de produto, segundo modelo de Treacy e Wiersema (1995). Essa característica, aliada às características do setor têxtil no Brasil, que nos últimos quinze anos vem passando por mudanças significativas no ambiente competitivo, fornecem uma boa plataforma para a pesquisa e para análise do processo de implementação. A fim de preservar a empresa pesquisada, em todo o trabalho ela será tratada pelo nome fantasia de Tecidos do Futuro e

poderá também ser referenciada apenas como Tecidos. O grupo controlador que a adquiriu será tratado apenas como Grupo.

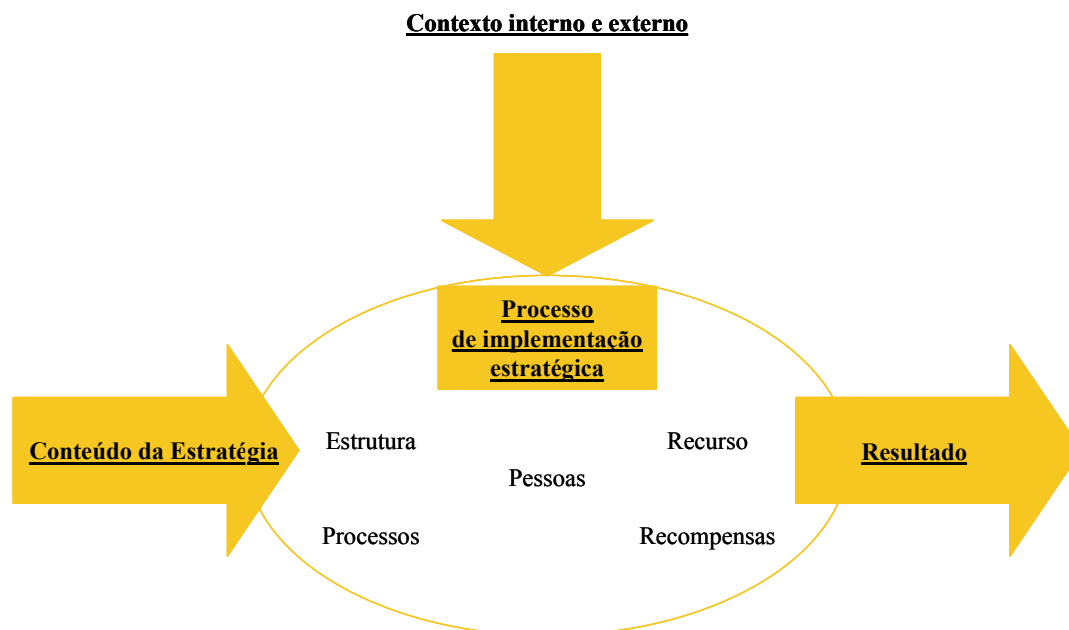


Figura 1: Modelo teórico para análise do processo de implementação

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos trabalhos de Galbraith (2002) e Okumus (2001).

4 DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Neste momento serão analisados os dados encontrados na pesquisa de campo, buscando respostas à questão de pesquisa.

A empresa Tecidos do Futuro foi fundada em 1995, a partir da aquisição, pelo Grupo, da massa falida de uma antiga empresa têxtil. Após a falência, a antiga empresa havia ficado quase um ano fechada até ser adquirida em leilão. O Grupo, com essa aquisição, entrava no setor têxtil, uma vez que seu mercado de atuação até então era o de concessionários de veículos comerciais da Mercedes-Benz, revenda de pneus Michelin e siderurgia.

A empresa possui três unidades: uma unidade de beneficiamento em Belo Horizonte, onde se desenvolvem os processos de tinturaria e estamparia; e as unidades de fiação e tecelagem de Pará de Minas e de Pedro Leopoldo. Atualmente a capacidade de produção do parque industrial é de 24 milhões de metros lineares por ano, e a produção mensal está em torno de 1,8 milhões de metros lineares. A empresa conta atualmente com 983 funcionários. A área comercial é composta pelos representantes comerciais autônomos, distribuídos por todo o país e pela América Latina.

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

Contexto interno e externo: o início da Tecidos do Futuro, em 1995, foi de muitas dificuldades. O mercado demorou a desassociar a nova empresa da antiga, que tinha falido e

ficara marcada como ineficiente em qualidade e entrega. Além disso, as várias mudanças na alta administração da empresa no início da sua operação, a falta de experiência prévia do Grupo no setor têxtil e a falta de uma visão convergente sobre o futuro da empresa impossibilitaram que ela se organizasse com a velocidade necessária para atuação no mercado e para iniciar o processo de modernização necessário para o setor na década de 90. Isto porque, no contexto externo, o Brasil experimentava, nesta década, um processo de abertura na economia. Com isso, empresas estrangeiras passaram a competir no mercado brasileiro, forçando as empresas nacionais a serem mais eficientes. Segundo Gorini (2000), essa situação se tornava mais grave porque o setor no Brasil se desenvolveu para um mercado praticamente imune a produtos estrangeiros, com baixos índices de produtividade e pouco investimento em tecnologia de ponta. Dessa forma, a década de 90 foi marcada pela elevação dos investimentos em modernização, que se tornavam obrigatórios para que as empresas fossem mais eficientes e produtivas para competir com os produtos estrangeiros. Outro fator também ocorrido na década de 90 e que alterou a competição interna no setor têxtil foi a grande redução nas exportações, devido ao câmbio defasado. Isso fez com que as empresas tivessem maior capacidade de produção destinada ao mercado interno, acirrando a competição. Para Gorini (2000), os impactos das transformações no setor têxtil foram maiores para as pequenas e médias empresas; primeiro, devido ao menor volume de capital para a realização de investimentos; segundo, porque as grandes empresas já haviam iniciado um processo de modernização e com isso de redução de custo e maior produtividade antes da década de 90.

Em 2000 a Tecidos elaborou seu primeiro planejamento estratégico, introduzido pelo diretor executivo daquele momento e que trabalhara em empresas com o pensamento estratégico mais bem estruturado. Mas, com sua saída, esse processo não se repetiu nos anos seguintes. Em 2002, o posto de principal executivo passa a ser ocupado pela profissional que vem conduzindo a empresa até este momento. E é a partir de 2002 que a empresa inicia um processo de maior organização, de consolidação do direcionamento do negócio, de pensamento estratégico formalizado e de formação e desenvolvimento de uma equipe mais coesa. Essa nova situação culminou com a volta da elaboração do planejamento estratégico e com a entrada da empresa no PAEX, em janeiro de 2003. A partir de então, a empresa passou a buscar, ano a ano, o aprimoramento dos processos e das ferramentas de gestão, não somente para a elaboração do planejamento estratégico, mas também para sua implementação. Foi nessa época, entre 2002 e 2003, que a empresa definiu o novo posicionamento estratégico, voltado para a diferenciação de produtos. Os resultados da empresa começaram a melhorar. De 2002 até 2004, a empresa teve um crescimento de 50% em seu faturamento.

Em janeiro de 2005 ocorreu mais uma mudança no ambiente de competição, através do fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuários (ATV). O ATV previa eliminação gradativa das cotas de importação de têxteis no período de 1994 a 2004. Dessa forma, todos os países poderiam exportar seus produtos livremente, exceto a China, pois seu acesso à Organização Mundial do Comércio (OMC) ocorreu com cláusulas de salvaguardas, que previam ainda imposição de cotas à suas exportações. Mesmo assim, os impactos do fim do ATV foram significativos no Brasil. O fim do ATV aumentou a competição internacional, exercendo pressões sobre os preços dos produtos no mercado externo. Desta forma, a partir de 2005, os resultados da empresa voltaram a ficar ruins. E esse fato, segundo a empresa, está muito associado às novas transformações sofridas pelo setor. Foi possível constatar essas transformações através de algumas reportagens, como a do *Jornal Valor Econômico* de 30 março 2005 que aponta que

O terremoto econômico que abala o setor têxtil está atingindo o Brasil.[...] As exportações brasileiras de produtos têxteis cresceram apenas 11,4% no primeiro bimestre do ano. Para os Estados Unidos, o aumento das vendas foi de 6%. Já as

importações brasileiras de tecidos e confecções chinesas aumentaram 69,4% no período [...] (LANDIM, 2005)

O jornal mostra que empresários do setor apontam o fim do ATV, ocorrido em 2005, juntamente com o real valorizado, a alta carga tributária e o contrabando, os principais fatores de impacto no setor.

Estratégia: a Tecidos do Futuro alterou seu posicionamento para uma estratégia de diferenciação em relação à estratégia anterior de baixo custo. A empresa não vinha obtendo um desempenho adequado, pois ela não conseguia custos competitivos em relação aos concorrentes. A Tecidos vendia produtos de baixo valor agregado, a baixo preço, cuja distribuição abrangia principalmente os mercados populares do Nordeste. Aproximadamente 70% da produção eram destinadas ao Nordeste. Grande parte da produção da Tecidos se concentrava em uma popeline chamada Luísa, cuja produção era em torno de 600 a 800 mil metros por mês. A carteira de produtos da empresa contemplava poucas opções que eram fabricadas em grandes quantidades. O mercado nordestino já se encontrava saturado e a competição era muito grande com: concorrentes internos, empresas informais e concorrentes estrangeiros, principalmente asiáticos. Essa competição fazia com que os preços de venda dos produtos ficassem cada vez mais baixos, reduzindo as margens de lucro da empresa, uma vez que a Tecidos não conseguia reduzir os custos de produção na mesma proporção. Dessa forma, a rentabilidade que a empresa obtinha com esses produtos era baixa e ela não possuía escala suficiente para grande geração de caixa. Com esse modelo, a empresa vinha obtendo resultados negativos.

Assim, considerando-se as condições do mercado e as características da Tecidos, surgiu a necessidade da mudança estratégica, através da qual a empresa passou a redirecionar seu negócio para produção de peças diferenciadas, de maior valor agregado e distribuídas em praças que exigiam mais qualidade dos produtos, mas que aceitavam pagar mais por eles, como os mercados do Sudeste e do Sul do país. Sua estratégia passou a ser de diferenciação e inovação têxteis, contemplando o desenvolvimento de produtos personalizados para as necessidades dos clientes. Com isso a empresa pôde aumentar seu preço médio e conseqüentemente a rentabilidade.

O fato de não apresentar bons desempenhos foi fundamental para essa mudança estratégica. A empresa optou por um posicionamento intermediário entre inovação e intimidade com o cliente, diferenciando-se por fornecer produtos adequados, inovadores para se construir moda (inovação têxtil).

A implementação não foi considerada formalmente antevendo-se os obstáculos ou criando um plano de implementação conforme preconizado por Hambrick e Cannella (1989). Entretanto, foram traçados objetivos claros a partir do novo posicionamento, em conformidade com Hrebiniak (2005) e Beer e Eisenstat (2000). A definição da nova estratégia envolveu toda a diretoria e os principais gestores da Tecidos, fato facilitado pelo próprio tamanho da empresa. Houve concordância nesta escolha.

Estrutura: a Tecidos do Futuro possuía uma estrutura funcional e essa característica foi pouco alterada com a nova estratégia, devido às dimensões da empresa, que não comporta uma estrutura por produto, que na teoria seria a mais indicada para o foco em diferenciação, conforme Galbraith (2002) e Treacy e Wiersema (1995). Além disso, a empresa buscava também aumentar a produtividade e melhorar a eficiência operacional, necessidades que favorecem a estrutura funcional (GALBRAITH, 2002).

As principais mudanças ocorridas na estrutura da empresa foram nas áreas industrial, desenvolvimento de produtos e financeira. Na primeira houve alterações significativas nos quadros inferiores, com a redução do número de supervisões e o achatamento da hierarquia com o aumento da abrangência de controle. Essas medidas foram tomadas para deixar a empresa mais enxuta e ágil, confirmando uma tendência apontada por Galbraith (2002).

Maior destaque passou a ser dado ao planejamento e controle de produção, devido à maior integração necessária entre as áreas da empresa. A área de desenvolvimento de produtos passou a se dedicar realmente ao lançamento de novos produtos, aos desenvolvimentos exclusivos, às pesquisas sobre comportamentos e tendências, e ao *marketing*. Essa área passou a atuar de forma integrada com as áreas industrial e comercial, o que não ocorria anteriormente. Para suprir a necessidade de coordenação do processo de desenvolvimento de produtos envolvendo essa área e a área industrial e para um adequado balanço de poder (GALBRAITH, 2002), foi introduzida uma estrutura matricial. As mudanças ocorridas na área de desenvolvimento de produtos estão coerentes com sua criticidade e com a maior atenção que esse processo precisa receber. Esta reestruturação está diretamente relacionada com a nova estratégia de diferenciação. Finalmente, a área financeira foi totalmente modificada para que possuísse uma estrutura de controle adequada, o que não existia anteriormente.

Processos: como comentado, o tamanho da Tecidos do Futuro e os produtos fabricados por ela indicam a estrutura funcional como adequada. Porém essa estrutura pode ser flexibilizada pelos processos laterais (GALBRAITH, 2002). Foi possível observar a introdução de alguns processos laterais, como um novo processo de desenvolvimento de produtos. Este processo passou a ser organizado e formalizado, contando com a participação de integrantes das diversas áreas da empresa, como industrial, comercial e *marketing*, além da própria área de desenvolvimento. A criação desse processo está coerente com Treacy e Wiersema (1995), segundo os quais, em uma empresa com o enfoque em diferenciação de produtos, os processos são estruturados para o desenvolvimento de produtos. Entretanto, a empresa ainda possui poucos processos laterais formais e é ainda muito hierarquizada nos fluxos de tomada de decisão. A introdução de mais processos laterais formais, principalmente relacionados ao fluxo venda-crédito-pedido-produção-faturamento-entrega, poderia tornar a empresa ainda mais ágil, o que é fundamental no mercado de moda, e também melhorar as análises dos problemas do dia-a-dia, que vêm gerando conflitos entre as áreas comercial, industrial e financeira. É necessária ainda uma maior integração dos representantes comerciais.

Quanto aos processos de gerenciamento e sistemas de controle, a partir da adoção da nova estratégia foi observada uma grande evolução na empresa. A empresa desenvolveu um processo de planejamento estratégico, com a definição de objetivos e metas anuais, identificação e medição dos indicadores, reuniões de acompanhamento de resultados, gestão à vista a partir dos diários de bordo, ferramentas da qualidade e até as revisões da estratégia, conforme apontado por Hrebiniak (2005). Uma importante ação da empresa foi a de ampliar a participação dos empregados na elaboração e na divulgação dos planos anuais, incluindo aí até mesmo pessoas que não são gestoras. Isso está coerente com a linha de diversos autores que preconizam a participação de toda a empresa no processo de estratégia (HAMBRICK; CANNELLA, 1989; BEER; EISENSTAT, 2000). Um melhor desenvolvimento dos processos de gerenciamento e de controle permitiu que a Tecidos do Futuro efetuasse ajustes também nos processos industriais. Na empresa como um todo houve um trabalho de melhoria da eficiência operacional, de redução do desperdício e de custo, principalmente nas áreas industriais e de suprimentos. Entretanto alguns aspectos levantados por Hrebiniak (2005) precisam de atenção na Tecidos do Futuro. A empresa ainda não dispõe de todas as informações acuradas e atualizadas para um correto acompanhamento dos resultados. Muitos indicadores ainda são medidos em planilhas e os sistemas de TI atuais não estão adequados para a completa gestão da empresa. Há a necessidade também de melhoria na análise de causa e efeito a partir dos desvios e elaboração de ações corretivas.

Pessoas e cultura: a cultura anterior da Tecidos não era associada a desempenho, eficiência, qualidade e gestão, impondo dificuldades ao processo de implementação. Neste

aspecto, as áreas mais afetadas pela mudança na estratégia da empresa foram a área industrial, a de desenvolvimento de produtos e a área comercial. A área industrial tinha de ser capaz de lidar com uma produção com mais interrupções para ajustes e também com um controle maior de qualidade, além de manter a produtividade mínima necessária. A área de desenvolvimento de produto tinha que ser capacitada para a criação de produtos inovadores, que se adequassem à moda e que influenciassem a moda, a uma grande velocidade, devido ao curto ciclo de lançamento de produtos. A área comercial precisava tanto ser capacitada para executar uma venda mais técnica, em que o conhecimento do produto e suas aplicações são cruciais, quanto mudar o comportamento de preferir vender as *commodities* de menor margem, pela maior facilidade. Dessa forma, a Tecidos do Futuro precisava trabalhar tanto nos aspectos de desenvolvimento de competências quanto nos de mudança de comportamento. Foi observado que ambos os aspectos foram considerados pela empresa na implementação de sua nova estratégia.

As ações na área comercial estão coerentes com os trabalhos de Hambrick e Cannella (1989), Raps (2004), Higgins (2005) e Fombrun (1983). Foram criadas algumas iniciativas para melhorar a comunicação com os representantes comerciais, como a convenção anual de vendas. Os representantes mais resistentes foram substituídos. Foram introduzidas ações de reforço positivo, através de criação de uma campanha de vendas com premiações por desempenho diretamente associado à nova estratégia. Também houve melhorias nos processos para redução da resistência à mudança, através do sistema de otimização de força de vendas. Isso mostra a inter-relação existente entre duas variáveis (Processos e Pessoas/Cultura) e o alinhamento com a estratégia no processo de implementação.

Na área industrial podemos destacar as seguintes ações: substituição de profissionais, contratação de profissionais especializados para os cargos de liderança, auditoria nas máquinas, contratação de consultores técnicos externos e divulgação interna dos produtos da Tecidos.

Na área de desenvolvimento de produtos, ocorreu a substituição dos empregados com perfil inadequado e houve um maior investimento em cursos técnicos. Os profissionais tiveram que desenvolver habilidades de relacionamento com outros profissionais de diferentes níveis, do operário ao cliente externo.

De uma forma geral, a Tecidos do Futuro aproximou mais todos os empregados aos conceitos e práticas de gestão. Um exemplo disso é o evento *Prosperar Tecidos*, no qual são apresentados os resultados e objetivos da empresa para um número cada vez maior de pessoas. Uma importante ação para o desenvolvimento de uma cultura voltada para a qualidade, para a melhoria contínua e para o alto desempenho foi a parceria da Tecidos do Futuro com o PAEX. A introdução de novas metodologias e ferramentas de gestão, além dos programas de desenvolvimento dos empregados e dos líderes, contribuiu muito para a qualidade do processo da estratégia na empresa. Outro fator de grande influência nos esforços para a mudança cultural da empresa foi o engajamento da alta direção, o que é considerado muito importante por Beer e Eisenstat (2000) e Raps (2004). Um dos motivos desse engajamento pode estar na chegada dos novos diretores comercial, financeiro e industrial, no momento em que a empresa optava pela mudança. A importância da presença de consultores externos no processo de implementação foi ressaltada por Ginsberg e Abrahamson (1991), além de Okumus (2001). Ginsberg e Abrahamson (1991), juntamente com Miller (1997), deram destaque às mudanças na alta direção como fator crítico na implementação da estratégia.

É importante dizer que esse processo ainda não está concluído e que, apesar de todos os esforços, ainda há muitas dificuldades. Conforme apontado pelo Diretor Industrial, o setor têxtil hoje não é considerado atrativo para os melhores profissionais, pois os salários atualmente pagos são inferiores a outros setores industriais. Isso implica maiores dificuldades

em se montar equipes de alto desempenho, importantes para a implementação da estratégia. A empresa tem de buscar o desenvolvimento interno dos empregados e corre o risco de perdê-los para outros setores. Esse fato demonstra a influência do ambiente externo nas ações e nos resultados de implementação da empresa. A Tecidos do Futuro também precisa desenvolver um programa mais formal de gestão de competências e do conhecimento. Muitas ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas e para a mudança de comportamento são adotadas de forma reativa e por intuição, sem a estruturação de um plano de gestão de competências que identifique as funções críticas a partir da nova estratégia e que alinhe as competências individuais com as competências organizacionais e a estratégia. Essa não é uma tarefa fácil e muitas empresas têm dificuldades em implementá-la, conforme aponta Fleury e Fleury (2004). Finalmente, uma ferramenta muito importante para o reforço de comportamento (FOMBRUN, 1983; BOSSIDY; CHARAN, 2002) que precisa evoluir mais na empresa são as sessões de *feedbacks*, conforme depoimento dos próprios executivos da Tecidos.

Recompensas: a Tecidos do Futuro alinhou os incentivos dos representantes comerciais com a nova estratégia, coerente com o que é preconizado por Chen e Hsieh (2005), Hrebiniak (2005) e Galbraith (2002). A remuneração passa a não ser mais apenas por volume, mas sim por volume e percentual de artigos diferenciados.

Entretanto, não há incentivos formais para os empregados da Tecidos do Futuro e os incentivos psicológicos ou informais existentes podem não ser suficientes para direcionar os esforços e para moldar o comportamento (HREBINIAK, 2005; HAMBRICK; CANNELLA, 1989). A empresa pretende lançar seu programa de participação nos resultados em 2008, mas dependente da empresa apresentar resultados positivos. O risco que a empresa corre é entrar em um círculo vicioso, no qual um dos motivos dos resultados indesejados é o baixo desempenho dos funcionários, que, por sua vez, deve-se à falta de motivação. Os resultados indesejados levam ao não pagamento de remuneração variável que mantém a desmotivação dos empregados que continuam com desempenho ruim levando aos resultados indesejados pela empresa. Seria importante quebrar esse círculo e tentar pelo menos recompensar os comportamentos desejados (CHEN; HSIEH, 2005).

Recursos: foi possível observar que houve direcionamento de recursos na Tecidos do Futuro para as áreas mais críticas ou impactadas com a nova estratégia: industrial, comercial e *marketing* e desenvolvimento de produtos, coerente com Hambrick e Cannella (1989). Entretanto, embora se tenha investido na modernização de seu parque industrial, a Tecidos do Futuro precisaria investir muito mais e de forma mais rápida, na modernização das máquinas e nos equipamentos da área de acabamento. A empresa ainda não atingiu o *mix* de produtos diferenciados planejado e um dos motivos é a falta de investimentos na modernização dessa área. Assim, a quantidade de produtos que se afastam da qualidade especificada ainda é muito alta. A ausência de mais recursos financeiros para completar a etapa de modernização está afetando negativamente a implementação da estratégia da Tecidos. Essa constatação diverge das conclusões de Miller (1997), que considera a variável disponibilidade de recursos apenas como um facilitador de processo de implementação e não como um realizador crítico. O volume necessário de investimento é elevado e o retorno incerto. Isso vem fazendo com que o grupo controlador decida por investir em outros negócios de retornos mais seguros.

Resultados e contexto: considerando-se o modelo de análise do sucesso do processo de implementação apresentado por Miller (1997), é importante a avaliação, na Tecidos do Futuro, do grau de conclusão do processo, de alcance dos objetivos e de aceitação das mudanças ou resultados.

Com relação ao grau de conclusão do processo dentro de um tempo esperado as entrevistas demonstram que os executivos da Tecidos reconhecem que o processo não está se desenvolvendo na velocidade adequada. Há ainda várias limitações de recursos para que a

implementação ocorra mais rapidamente. Entretanto, considerando-se tudo o que já foi feito pela empresa e reconhecendo que um processo como esse não é realmente rápido, é possível avaliar esse item como tendo obtido sucesso parcial.

Com relação ao grau de alcance dos objetivos, o sucesso é baixo. A empresa não vem conseguindo produzir a quantidade de produtos diferenciados estipulada como meta, e os resultados econômicos estão muito aquém do esperado (a empresa apresentou EBITDA negativo nos últimos dois anos). O percentual de produtos com segunda qualidade ainda está muito alto. O parque industrial ainda não está adequado para a nova estratégia e ainda há oportunidades de melhoria em alguns processos, especialmente para geração de dados precisos e atualizados.

Com relação ao grau de aceitação das mudanças é possível considerar que a empresa obteve um sucesso apenas parcial, pois, conforme depoimentos dos executivos da Tecidos, apesar de todos os esforços da empresa, ainda há resistências ao novo posicionamento.

Dessa maneira, e considerando o grau de alcance dos objetivos como o principal critério de avaliação do processo, é possível concluir que ele ainda não atingiu os resultados esperados. E, nesse aspecto, o contexto, tanto externo quanto interno, parece desempenhar um papel crucial. Segundo os executivos da Tecidos, a reorientação da estratégia ocorreu e o desempenho da empresa melhorou nos dois anos seguintes à mudança. Entretanto, a partir de 2005, os resultados da empresa voltaram a ficar ruins. E esse fato, segundo os executivos, está muito associado às novas transformações sofridas pelo setor, como o fim do ATV, a valorização do real, a alta carga tributária e o contrabando.

No contexto interno, a herança da empresa anterior, principalmente na cultura e nas instalações, colocou grandes dificuldades ao processo de implementação e certamente influenciou os resultados, especialmente em relação à velocidade das mudanças. Também o início turbulento das operações da Tecidos fez com que ela demorasse muito para se profissionalizar, para que desenvolvesse um amadurecimento estratégico. O fato de a empresa possuir limitação de recursos exerceu grande influência nos resultados. Um parque totalmente modernizado daria muita força à empresa na implementação de sua estratégia.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES GERAIS

A análise dos dados coletados mostrou que todas as variáveis de implementação tiveram influência no processo, mostrando que o modelo utilizado é relevante. Entretanto, foi possível constatar uma maior influência das variáveis Processos, Pessoas e Recursos. Em cada uma das variáveis do modelo, a empresa empreendeu mudanças significativas a partir da nova estratégia escolhida, com exceção da variável Recompensas. Como oportunidades de melhoria em todo o processo é possível citar: necessidade de melhores processos laterais para resolução de conflitos entre as áreas de produção, financeira e comercial; revisão de processos voltados para a geração de dados de produção mais confiáveis e atualizados; maiores investimentos em tecnologia de informação para a gestão da produção e integração de processos; maior disciplina na elaboração e acompanhamento dos planos de ação; maior integração dos representantes comerciais nos processos internos da empresa.

O processo de implementação não obteve o sucesso esperado. O fator mais importante para este resultado é a situação atual da indústria. Entretanto, o fato do percentual de produção de peças diferenciadas ter ficado muito aquém dos objetivos da empresa, demonstra que problemas internos tiveram contribuição relevante. Além dos recursos, a empresa não conseguiu alinhar as pessoas e os processos para superar os obstáculos à implementação.

Um ponto a ser considerado sobre as variáveis é que elas realmente se inter-relacionam. A ausência de um programa de recompensas influencia a variável “Pessoas”. A Tecidos teve que pensar em formas alternativas de motivar os empregados e moldar seu

comportamento. A empresa manteve uma estrutura funcional, mas utilizou alguns processos laterais para um maior dinamismo e flexibilidade. A limitação de investimentos restringiu ações direcionadas para as variáveis “Pessoas” e “Processos”, por exemplo. Uma disponibilidade maior de recurso poderia ser aplicada na atualização dos sistemas de TI, melhorando consideravelmente os processos produtivos e de acompanhamento e controle.

Como contribuição teórica, esse trabalho reuniu vários estudos sobre implementação da estratégia, em que se destacam a relevância do tema, os obstáculos encontrados e os modelos existentes, que preconizam o alinhamento das diversas variáveis de implementação. Este trabalho apresenta uma contribuição para a reflexão sobre o processo de implementação de estratégias. A análise dos resultados da pesquisa, ou seja, a investigação da implementação de um processo de mudança estratégica, ajudará os pesquisadores a entenderem melhor este processo, estendendo a compreensão da relação desse processo com o alinhamento das variáveis de implementação e com o contexto externo e interno à organização. Pela ausência de muitos trabalhos realizados no Brasil sobre o tema, o referencial teórico aqui apresentado poderá servir como material de consulta para futuros estudos.

Como contribuição prática, este trabalho ajudará os gerentes a entenderem melhor o processo de implementação da estratégia.

Uma limitação do trabalho é a dificuldade de generalização do conhecimento por se tratar de um estudo de caso. Outra limitação diz respeito ao número de entrevistas, que não permitiu colher visões de todos os agentes do processo, principalmente dos empregados operacionais e de alguns clientes, que poderiam apontar suas percepções sobre a nova estratégia e sobre a associação da empresa à inovação.

A partir das conclusões, é possível sugerir alguns temas para pesquisas futuras. O trabalho sugere a identificação de obstáculos à implementação da estratégia, considerando o contexto em que a empresa está inserida. Dentre os obstáculos citados na literatura, há alguns que aparecem mais em determinadas situações? Quais são as situações? A Tecidos do Futuro, segundo o BNDES, está na fronteira entre média e grande empresa. Considerando o impacto do contexto externo no caso estudado, uma proposta de trabalho seria realizar estudos de múltiplos casos envolvendo médias empresas para verificar se é possível a construção de teorias de implementação específicas.

REFERÊNCIAS

- BEER, M; EISENSTAT, R. A., The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. Execution: the discipline of getting things done. **Crown Business**, New York, 2002.
- BOURGEOIS, L. J.; BRODWIN, D. R. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 241-264, 1984.
- CHAKRAVARTHY, B. S., Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy Management Review**, v. 7, p. 35-44, 1982.
- CHEN, H. M.; HSIEH, Y. H. Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantage viewpoint. **Human Systems Management**, v. 24, p. 155-163, 2005.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; SCHULTZ, R. L. Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural e Tactical Choices. **Journal of Management Studies**, v. 31, n.4, 1994.
- FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K.; WARGIN, J. Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard. **Management Decision**, Londres, v. 33, Iss. 10, p. 4, 1995.13 p.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.

- FOMBRUN, C. J. Corporate Culture, Environment and Strategy. **Human Resource Management**, v. 22, n. 1/2, p. 139-152, 1983.
- FREEDMAN, M. The Genius is in the Implementation. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 2, pp 26-31, 2003.
- GALBRAITH, J. R., **Designing Organizations: an executive guide to strategy, structure and process**. São Francisco: Jossey-Bass, 2002
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K., **Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process**. 2. ed., West Publishing Company, New York, 1986
- GINSBERG, A.; ABRAHAMSON, E., Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 2, 1991.
- GOES, J. B.; MEYER, A. D. Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of California Hospitals. **Academy of Management Proceedings**, São Francisco, Califórnia, p. 85-89, 1990.
- GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.12, p. 17-50, 2000.
- HAMBRICK, D. C; CANNELLA, A. A., Strategy Implementation as Substance and Selling. **The Academy of Management Executive**, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.
- HERACLEOUS, L., The Role of Strategy Implementation in Organization Development. **Organizational Development Journal**, v. 18, n. 3, p. 75-86, 2000
- HIGGINS, J. M. The eight 'S's of successful strategy execution. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005.
- HREBINIAK, L. G., **Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.
- HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategic-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, 673-720, 2006.
- LANDIM, Raquel. Fim de acordo têxtil já afeta o Brasil. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 30 de março de 2005.
- KERR, J. L. Strategic Control Through Performance Appraisal and Rewards. **Human Resource Planning**, v. 11, n. 3, 2002.
- LEKER, J. Reorientation in a Competitive Environment: An Analysis of Strategic Change. **Schmalenbach Business Review**, v. 53, p. 41-55, 2001.
- MILLER, S. Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. **Organizational Studies**, v. 18, n. 4, p. 577-602, 1997.
- OKUMUS, F. Towards a strategy implementation framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n. 7, p. 327-338, 2001.
- PRYOR, Mildred Golden et al. Strategic implementation as a core competency: the 5P's model. **Journal of Management Research**, v. 7, n. 1, p. 3-17, 2007.
- RAPS, A. Tap into the Power of Four Key Factors to Deliver Success. **Strategic Finance**, 2004.
- STERLING, J., Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and Highlighting What Works. **Strategy & Leadership**, Chicago, v. 31, Iss. 3, p. 27, 2003
- TREACY, M; WIERSEMA, F., **A Disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- WERNHAM, R., Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 6, p 632-648, 1985.
- WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Understanding Strategic Change Processes: Some Preliminary British Findings. In: PETTIGREW, A. (ed.) **The Management of Strategic Change**. Oxford: Blackwell, p. 14-55, 1988.