

THE PDCA AS A TOOL TO SUPPORT THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING IN ORGANIZATIONS

Carla Zandavalli (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil) setteca@gmail.com

Marta Inês Caldart de Mello (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil)

mcaldartdemello@gmail.com

Ana Clara Medina Menezes de Souza (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil)

anaclaramm2005@yahoo.com.br

This research can be configured as a theoretical, because the present study attempts to describe the characteristics of the phenomena studied, thus establishing relationships between different concepts covered. This article aims to identify the contributions that the PDCA cycle can bring in the implementation stage of strategic planning. For this, we raised the theoretical framework on the subject, which was possible to identify the stages that are of strategic planning: strategic diagnosis; document creation with: elaboration of statement of values, mission, vision, critical success factors, internal analysis and external development of strategies and implementation plans; implementation and controls, and the phases and features of the PDCA cycle: plan, execute, check and act correctively. It was observed that the implementation phase of the strategy is considered by the authors as the most difficult of planning, because it requires an adequate physical structure, strong leadership in business, communication process course, directly affects the company's culture and needs and accompaniments continuous controls. It was evident that the PDCA cycle can contribute to the implementation stage of planning, especially with regard to: procedures that facilitate strategy execution, encouraging continuous improvement, information systems support, monitoring the implementation of the strategy need to deployment strategies and actions between levels of the organization.

Keyword: strategic planning, strategic planning and implementation of the PDCA cycle.

A presente pesquisa pode configurar-se como um ensaio teórico, pois o presente estudo tenta descrever as características dos fenômenos estudados, estabelecendo assim, relações entre os diferentes conceitos abordados. Este artigo objetiva identificar as contribuições que o ciclo PDCA pode trazer na etapa de implementação do planejamento estratégico. Para isso, foi levantado o referencial teórico sobre o assunto, o qual foi possível identificar as etapas do planejamento estratégico que são: diagnóstico estratégico; criação do documento com: elaboração da declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise interna e externa, elaboração das estratégias e planos de execução; implementação e controles; e as fases e funcionalidades do ciclo PDCA: planejar, executar, verificar e agir corretivamente. Observou-se que a etapa de implementação da estratégia é considerada pelos autores como a mais difícil do planejamento, pois ela requer uma estrutura física adequada, liderança forte na empresa, processo de comunicação claro, interfere diretamente na cultura da empresa e necessita de acompanhamentos e controles contínuos. Evidenciou-se que o ciclo PDCA pode contribuir na etapa de implementação do planejamento, principalmente no que se refere à: procedimentos que facilitem a execução da estratégia, incentivo ao aperfeiçoamento contínuo, apoio a sistemas de informação, acompanhamento da execução da estratégia, necessidade de desdobramento de estratégias e ações entre os níveis da organização.

Palavra-chave: planejamento estratégico, implementação do planejamento estratégico e ciclo PDCA.

1 Introdução

A economia mundial, em especial, após a Segunda Guerra Mundial, vem sofrendo diversas transformações. As demandas por produtos e serviços de qualidade crescem a cada dia. As empresas passam então de um momento confortável, onde a sua oferta era consumida integralmente, com uma concorrência quase nula, para uma realidade de livre e intensa concorrência.

Com base nesta realidade, as empresas viram-se obrigadas a profissionalizar-se, não bastava somente produzir, mas é necessário produzir com qualidade, ao menor preço e conquistar o cliente olhando para o mercado.

Essa busca pelo profissionalismo nas empresas vem a encontro da busca pelas ferramentas de gestão. Ferramentas essas que sirvam como apoio para a melhoria de sua competitividade e produtividade, pois para manter-se no mercado hoje, a empresa necessita ter os elementos básicos para atendê-lo, caso contrário seu destino é a falência.

Nesse contexto, Pereira(2010) coloca que vários são os estudos que comprovam que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações. O planejamento estratégico vem ao encontro do que a organização é atualmente, o que ela quer ser e o que é necessário fazer para chegar lá. Para o autor o Planejamento Estratégico consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular(formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O planejamento estratégico pode ser dividido em três momentos: diagnóstico; a formulação das etapas do processo: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégia e ações estratégicas; implementação e controle do processo (PEREIRA, 2010).

É na fase de implementação e controle do planejamento estratégico que realmente verificar-se-á a eficiência e eficácia na execução das estratégias da empresa. Nesta fase, que a estratégia é colocada em prática. Corroborando com esta idéia, vários autores e administradores enfatizam que esta é a fase mais difícil do planejamento, devido à dificuldade de colocar as estratégias em prática.

O presente artigo traz como estudo uma ferramenta de gestão bastante utilizada na implantação de programas de qualidade chamada PDCA. O ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a guerra e tem como princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão. O ciclo é dividido em quatro partes: Planejamento, Execução, Verificação e Ação corretiva.

Por fim, a presente pesquisa tem como objetivo identificar as contribuições que o ciclo PDCA poderá oferecer na fase de implementação do planejamento estratégico, ou seja, na execução das estratégias formuladas pelas organizações.

2 Procedimentos Metodológicos

Este artigo pode-se configurar como um ensaio teórico, pode ser considerado como descritivo, segundo Marconi e Lakatos(2003), pois o presente estudo tenta descrever as características dos fenômenos estudados, estabelecendo assim, relações entre os diferentes conceitos abordados.

Quanto aos meios de pesquisa, segundo Vergara (2005) pode ser caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, pois trata-se de um estudo sistematizado em livros, artigos e literatura profissional relativa ao tema em questão.

Ao realizar a pesquisa buscaram-se conceitos relativos aos temas de planejamento estratégico e suas etapas, e sobre o ciclo PDCA. Neste ensaio, não se mostrou os limites dos conceitos sobre os temas estudados. Abordou-se um referencial sobre o tema e a partir deste princípio foi feita uma análise das contribuições do ciclo PDCA na fase de implementação do planejamento estratégico.

Por fim, utilizou-se a abordagem qualitativa, pois foi a melhor alternativa que se encaixava nas proposições do presente trabalho. Para Minayo (2007) a escolha justifica-se pelo fato do método qualitativo discutir diversos significados: motivos, aspirações, crenças, valores, e atitudes, buscando relacionar os fenômenos e os processos que não podem ser analisados por operacionalização de variáveis.

3 Planejamento Estratégico

3.1 Conceitos

A palavra “Planejamento” lembra: pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro de uma organização (PEREIRA, 2010: 44). Para o autor, planejamento difere-se de improvisar, pois o primeiro preocupa-se em elaborar um plano, algo sistematizado para agir, enquanto o segundo acontece às pressas, age-se com as ferramentas que se tem no momento, muitas vezes através do impulso.

A palavra estratégia é de origem grega e significa literalmente a “arte do general”, ou seja, a palavra esta ligada diretamente a área militar e as ações do general.

Para Thompson *et al* (2008), esta palavra no contexto empresarial, significa um conjunto específico de ações criadas pelos gerentes para atender os níveis almejados de desempenho e promover o crescimento do negócio da empresa.

Corroborando com o conceito da palavra estratégia, Thompson Jr. e Strickland III (2003), associam a palavra ao **como**: como crescer no negócio, como satisfazer os clientes, como vencer a concorrência dos rivais, como alcançar os objetivos estratégicos e financeiros.

Para Mintzberg et al (2000) a estratégia empresarial é composta de múltiplas abordagens. Os autores enfatizam a importância de a estratégia ser distribuída por toda organização e não somente nos níveis gerenciais, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais.

Mintzberg (2000) apresenta várias definições para a palavra estratégia: estratégia como plano, pretexto, padrão posição e perspectiva.

- **Estratégia como plano:** a estratégia consiste em uma diretriz, ou um conjunto delas, para lidar com uma determinada situação.
- **Estratégia como pretexto:** a estratégia pode servir como plano para enganar os concorrentes, ou seja, para tirar o foco deles de uma situação competitiva ou de negociação.
- **Estratégia como padrão:** neste contexto a estratégia abrange o comportamento resultante da estratégia de um plano, conforme os resultados sejam bem-sucedidos, aos poucos, vão se tornando padrões de ação.

- **Estratégia como perspectiva:** consiste na maneira de colocar a organização no ambiente. A estratégia irá definir a posição pretendida da empresa, a qual pode ser alcançada ou encontrada através de um padrão de comportamento. Pode ser considerada como uma forma de mediação entre a organização e o ambiente.
- **Estratégia como perspectiva:** seu conteúdo consiste em uma maneira enraizada de ver o mundo. Nesse contexto, as estratégias existem na mente das pessoas interessadas, sendo compartilhadas através de intenções e ações. O desafio consiste no estudo da formação da estratégia e de como interpretar as mentes coletivas.

Quando se aborda a palavra “planejamento estratégico” há uma junção entre os propósitos das palavras “planejar” e a “estratégia”. Nesse contexto, Pereira (2010) define o planejamento estratégico como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular as estratégias e ações estratégicas visando o aumento da competitividade e resolutividade da organização.

Para Mintzberg (2000) o “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. O autor enfatiza o “por quê” planejar em uma organização:

- devem planejar para coordenar suas atividades;
- planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração;
- planejar para serem “racionais”;
- planejar para controlar.

Pereira (2010) levanta algumas características do planejamento estratégico:

- diz respeito às implicações futuras de decisões presentes;
- é um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos já estabelecidos;
- o processo de planejamento é mais importante do que o seu produto final;
- ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento;
- avaliação de ações alternativas em relação a estados futuros;
- escolhas de ações estratégicas alternativas, comprometidas com o futuro e não com o passado.

O processo de planejamento estratégico é abordado por vários autores como algo dinâmico, ou seja, devem estar em constante reavaliação observando sempre as mudanças do ambiente organizacional.

As conceituações acima abordam a importância da formulação das estratégias nas organizações e o planejamento dessas ações para manter a competitividade empresa. A implantação do planejamento estratégico é abordada por vários autores em etapas ou momentos de implantação.

3.2 Etapas do planejamento estratégico

Para Thompson Jr. e Strickland III (2003) as três etapas da elaboração de estratégia:

- Desenvolvimento de uma visão estratégica e da missão do negócio: a visão estratégica fornece um quadro de “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”. A visão estratégica bem concebida é um pré-requisito para uma liderança estratégica eficaz. As visões estratégicas e as declarações de missão da empresa são sempre altamente personalizadas. A finalidade de uma declaração de visão/missão estratégica é destacar uma empresa das outras e estabelecer sua própria identidade. A formação de uma visão estratégica bem concebida e sua expressão na forma de declaração de missão da empresa tem três aspectos distintos: compreender o negócio da empresa, comunicar a visão e missão de modo claro e inspirador, decidir quando o rumo estratégico da empresa e sua missão no negócio devem ser alterados.
- Estabelecimento de objetivos de desempenho: os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. As empresas cujos gerentes estabelecem objetivos para cada área chave de resultado e buscam agressivamente atingir suas metas, tipicamente superam as empresas cujos gerentes são cheios de boa intenção, tentam persistentemente e aguardam o sucesso. Para que os objetivos de desempenho tenham valor como ferramenta gerencial, eles devem ser estabelecidos em termos quantificáveis e terem prazos. Dois tipos de áreas chaves se destacam: as relacionadas com o desempenho financeiro e as relacionadas com o desempenho estratégico.
- Refinamento da estratégia: as organizações necessitam de estratégias para orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão da organização. A elaboração de estratégia é tudo que se refere ao como atingir as metas de desempenho, como superar os rivais, como atingir vantagens competitivas sustentáveis, como reforçar a posição de longo prazo no negócio da empresa. Nas empresas diversificadas, as estratégias são iniciadas em quatro níveis distintos da organização: estratégia corporativa, para a empresa como um todo, como um guarda-chuva; estratégia de negócios, para cada negócio separado em que a empresa se diversificou; estratégia funcional, para cada unidade funcional específica dentro de um negócio; estratégia operacional é ainda mais restrita para unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas.

O ponto de partida na elaboração de estratégias é o dimensionamento de todos os fatores situacionais internos e externos. As oportunidades e ameaças externas e os pontos fortes e fracos organizacionais são influências chaves para a formação da estratégia. (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III, 2003).

Ackoff (1982) advoga que o planejamento estratégico pode ser dividido de diferentes maneiras, mas nenhuma pode ser interdependente, todas interagem. Sua metodologia inclui:

- **fins**: onde são especificados os objetivos e as metas da organização;
- **meios**: nesta etapa são escolhidas as políticas e programas e ações práticas para obtenção dos objetivos;
- **recursos**: quais e quantos recursos serão utilizados, como eles serão disponibilizados e como serão alocados às atividades;
- **implantação**: escolha dos procedimentos para tomada de decisão e de que forma serão organizados para que o plano possa ser executado;

- **controle**: acompanhamento do processo para detectar erros no plano, ou falhas na sua execução. Este acompanhamento deverá ser contínuo.

Para Oliveira (2001) o processo de planejamento pode ser dividido em quatro fases básicas para sua elaboração e implementação:

Fase I – trata-se do Diagnóstico estratégico, nessa fase a empresa levantará informações sobre sua atual condição. As informações levantadas verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização. Subdividem-se em quatro etapas: identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes, nesta etapa o autor sugere uma análise externa e interna de seus principais concorrentes.

Fase II – Missão da empresa: estabelecimento da razão de ser da empresa e seu posicionamento competitivo, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta etapa a análise básica é o “como” fazer para chegar à situação desejada. O autor então divide em dois instrumentos interligados:

- **instrumentos prescritivos**: o que deve ser feito pela empresa para que ela alcance os propósitos estabelecidos na missão. São eles: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e plano de ação. Instrumentos

- **instrumentos quantitativos**: são as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar associadas à estrutura organizacional da empresa. É nesta fase que se fará a interligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional.

Fase IV – Controle e avaliação: nessa fase é realizado o acompanhamento das ações que levam a situação desejada. Essa fase envolve: avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas.

Pereira (2010) divide o planejamento estratégico em três momentos:

- **Momento I** – Diagnóstico Estratégico: nesse momento é que o dono da organização, chamado pelo autor como a maior coalizão dominante, tem que tomar a decisão de fazer ou não o planejamento estratégico. Para isso, o responsável pelo diagnóstico tem que responder a duas perguntas básicas:

a) é esse o momento ideal para a organização desenvolver o planejamento estratégico? O autor não indica a implantação do planejamento estratégico quando a organização estiver em: dificuldades financeiras, conflitos entre membros da coalizão dominante, demitir pessoas imediatamente ou em médio prazo. Nesses casos o indicado é que a organização resolva essas questões para depois pensar na implantação de um planejamento.

b) a maior coalizão dominante da organização esta consciente da sua responsabilidade? O autor enfatiza a importância do envolvimento da maior coalizão dominante em “cem por cento” do processo.

Esse momento é concluído quando a organização estiver sensibilizada quanto à necessidade de implantação do plano.

Momento II – formulação das etapas do planejamento: é o momento em que é elaborado o documento do planejamento. Para realização dessas etapas são necessárias várias reuniões entre os profissionais que fazem parte do processo de implantação. Neste documento deverão constar as seguintes etapas de planejamento: declaração de valores da empresa; missão; visão; fatores críticos de sucesso; análise interna e externa; formulação da matriz FOFA, a qual fará uma análise entre as oportunidades e ameaças na organização; formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Momento III – implementação e controle do processo: neste momento que a organização passa a executar na prática as estratégias e ações estratégicas, colhendo assim os resultados do seu plano. Nesta fase também que deve haver as ferramentas de acompanhamento para gerenciar a implementação do plano e a sua readequação quando necessário.

Comparando-se as metodologias utilizadas pelos autores pode-se perceber que há lógicas semelhantes nos passos para implantação de um planejamento estratégico.

A maioria das organizações utiliza um consultor para a implantação do processo. Esse consultor pode ser interno ou externo. Algumas vantagens de um consultor externo podem ser a imparcialidade e a vivência de implantação em outras empresas. Já as vantagens de um consultor interno podem estar no acesso às pessoas e participação contínua no processo de planejamento na organização. Para isso, a organização deve fazer uma análise de custos e benefícios para decidir qual dos dois se adequará melhor à realidade.

Para melhor entendimento do processo de planejamento, segue a descrição das etapas que aparecem nas metodologias citadas anteriormente.

A) Declaração de Valores

A Declaração de Valores pode ser também chamada de crenças, princípio de valores, filosofias, ideologias, ou seja, são os princípios das organizações, elementos que a organização acredita e que a sustentam. Pereira (2010) enfatiza que é importante ter valores claros na organização, pois estes podem ajudar as organizações a reagir rapidamente e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas.

B) Missão

Para Pereira (2010) a missão “é a razão de ser da organização”, ou seja, é o propósito da sua existência. Para o autor, para que se possa formular a missão da empresa é necessário responder as seguintes perguntas:

- o que a organização faz?
- para quem faz?
- para que faz?
- como faz?
- onde faz?
- qual a responsabilidade social e ambiental

Para Tiffany e Petterson(1998) para a organização ter resultado deve:

- destacar as atividades da organização, mercados que serve, áreas geográficas em que atua, produtos e os serviços que oferece;

- ressaltar as atividades que sua organização desempenha e sua diferenciação das demais;
- incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos;
- transmitir o que você quer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

C) Visão

Para Pereira (2010) a visão mostra a direção na qual a organização esta caminhando. Para o autor ela representa os sonhos e a esperança da organização, ou seja, o que ela quer ser no futuro. Para que a visão seja elaborada de forma real, deve-se ser norteada por alguns elementos:

- tem que motivar, inspirar os funcionários da organização;
- precisa ter força, caminhar em direção a grandeza;
- tem que ser clara e concreta;
- adaptar-se aos valores da organização;
- ser fácil de comunicar, clara e simples, mas poderosa;
- mostrar onde a organização quer chegar;
- se fácil de ler e entender;
- abranger o espírito desejado pela organização;
- deve se compacta;
- chamar a atenção das pessoas;
- descrever a situação escolhida para o futuro;
- poder ser sentida/vivenciada, mexer com as pessoas; e
- ser desafiadora, ir alem do que é confortável.

D) Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores chaves de sucesso de uma indústria determinam a diferença entre o lucro e prejuízo e entre o sucesso competitivo e o fracasso (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2003)

Para Pereira (2010) os fatores críticos de sucesso são as condições fundamentais que precisam ser necessariamente atendidas pela organização para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação. Essas condições diferem de setor para setor e não são definidas pela organização, mas sim pelo mercado.

Para o autor a resposta à pergunta “o que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua?” definirá os fatores críticos de sucesso. Caso a empresa não tenha essas condições ela quebrará, ou ficará sucateada, no caso de empresas públicas.

E) Análise Externa

Para Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008) pensar estrategicamente a respeito do ambiente externo pressupõe empregar alguns conceitos e ferramentas analíticas a fim de obter respostas precisas a sete perguntas:

1. Quais as características econômicas dominantes do setor?

2. Que tipos de forças competitivas os participantes do setor estão enfrentando e qual a intensidade de cada força?

3. Que forças estão impelindo mudanças no setor e que impactos exercerão sobre a intensidade da concorrência e a lucratividade?

4. Que posições de mercado os concorrentes ocupam – quem possui uma posição consolidada e quem não possui?

5. Que ações estratégicas os concorrentes provavelmente empreenderão em seguida?

6. Quais os principais fatores para o sucesso competitivo futuro?

7. As perspectivas para o setor oferecem à organização possibilidade suficientemente atrativa de lucro?

Para Pereira (2010) (*apud* Chiavenato e Sapiro, 2003) devemos estudar os seguintes ambientes: econômico, político/legal, ecológico, tecnológico, demográfico e social/cultural.

Quanto à análise da concorrência, podem-se ressaltar as cinco forças competitivas de Porter (1986):

- poder de negociação dos fornecedores;
- poder de negociação dos clientes;
- ameaça de produtos substitutivos;
- competição entre as organizações da indústria.

Para Pereira (2010), quando trata-se de ambiente externo, as organizações devem interpretar os acontecimentos à luz de suas oportunidades e ameaças. Por oportunidade, devem ser compreendidas as forças ou variáveis incontroláveis que favorecem as estratégias da organização. Para o autor, ameaças são os elementos negativos, ou forças incontroláveis que criam obstáculos à estratégia da organização, podem ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. As oportunidades são fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização, sendo as ameaças o oposto destas.

F) Análise Interna

Para Ansoff (1977) a análise interna é uma avaliação da capacidade da empresa de alcançar seus objetivos.

Para Pereira (2010) na análise interna a organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos. Os primeiros ajudam a empresa a conseguir o resultado esperado. Já os pontos fracos são características ou limitações da organização dificultando a obtenção de resultados. O autor advoga que tanto os pontos fracos como os pontos fortes são variáveis controláveis, sendo assim mais fáceis para interagir quando necessário. A metodologia básica para fazer a análise interna é fazer uma análise profunda de todas as áreas funcionais da organização.

G) Matriz FOFA

De acordo com Pereira (2010) a parte mais importante da análise externa e interna é a junção das duas. Essa análise é chamada de matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), em inglês corresponde a SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats), e, em espanhol, Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas e Oportunidades). Essa análise tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. São realizados alguns questionamentos para ajudar na elaboração, tais como:

- o ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y” (Sim ou Não)
- o ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z” (Sim ou Não)
- o ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça “m” (Sim ou Não)

Após as ligações, caso a empresa apresente mais de 80% de resposta Sim, significa que a organização será muito bem. Caso seja trocado os mesmos 80% de Sim em Não e os 20% de Não em Sim, a organização, na visão da empresa, melhorará? Se a resposta for sim, caracteriza que a empresa não está bem, pois as ligações de Sim não são consistentes.

H) Estratégia

De acordo com Thompson Jr e Strickland III (2003) a estratégia de uma empresa deve ser bem adaptada aos seus pontos fortes, aos seus pontos fracos e às suas capacidades competitivas. O plano estratégico deve ser elaborado com o que a empresa faz melhor e evitar as estratégias que exijam muito da área onde a empresa é mais fraca. Para o autor os melhores estrategistas são aqueles que aproveitam aquilo que a empresa faz melhor – suas perícias, competências básicas e capacidades competitivas mais fortes.

Para uma empresa, segundo Oliveira (2001), a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades. O autor ressalta que a finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos.

Pereira (2010) define que a estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e fracos (existentes ou em potencial), a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e ameaças que o meio ambiente impõe. O autor destaca algumas características intrínsecas nas estratégias: define a organização, focaliza o esforço, fixa a direção, provê consistência.

I) Implantação e controles

Após da criação do plano estratégico criado no papel, parte-se para colocá-lo em execução, ou seja, em prática. Pode-se entender por prática do plano a execução da estratégia, pois o final do documento de planejamento nada mais é do que a formulação das estratégias que, colaborarão com o cumprimento da visão da organização.

Para Thompson Jr, Strickland III, e Gamble (2008) os oito principais componentes gerenciais do processo de execução de estratégia são:

- Construção de uma organização com competências, capacidades e potencial em recursos para executar a estratégia com êxito.
- Angariar dinheiro e pessoas suficientes por detrás do impulso de execução da estratégia.

- Instituição de políticas e procedimentos que facilitem a execução da estratégia.
- Adoção de melhores práticas e incentivo ao aperfeiçoamento contínuo do modo como as atividades da cadeia de valores são executadas;
- Instalação de sistema de informações e operacionais que apoiem a realização dos objetivos estratégicos;
- Associação de recompensas diretamente ligadas à realização das metas estratégicas;
- Implementação gradual de uma cultura corporativa que promova a boa execução da estratégia;
- Exercício de liderança forte para levar a execução adiante;

Segundo Mintzberg (2000), quando uma estratégia fracassa, os que estão no topo da hierarquia tendem a culpar os que estão abaixo pela falha na implantação. Portanto é fundamental que a organização tenha sistemas de acompanhamento e desdobramento da estratégia, além da escolha de mecanismos que permitam acompanhar a execução do que foi proposto e os ajustes necessários para que a estratégia atinja os objetivos traçados.

A implementação bem-sucedida da estratégia depende da supervisão, da motivação e do trabalho através dos outros, para criar uma afinidade muito forte entre como a organização opera o seu negócio e as necessidades para uma boa execução da estratégia. Os gerentes com experiência em implementação da estratégia são enfáticos em dizer que é muito mais fácil desenvolver o plano estratégico do que colocá-lo em prática (THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2003). Na frase “As empresas não implementam estratégias; são as pessoas que fazem isso”, o autor deixa claro a importância das pessoas no processo de implementação, ou seja, não adianta ter sistemas, boas metodologias, uma estrutura formal preparada para o planejamento se as pessoas não acreditarem nele.

Hrebiniak (2006) advoga que a execução é um processo e não uma decisão ou uma ação única, ela resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo. Na concepção do autor, há oito áreas de desafios para a execução da estratégia:

- Desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução.
- Entender como a criação da estratégia afeta sua execução.
- Gerenciar as mudanças de forma efetiva, incluindo as mudanças culturais.
- Entender o poder ou a influência e usá-lo para o sucesso da execução.
- Desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade.
- Desenvolver controles efetivos e mecanismos de *feedback*.
- Saber como criar uma cultura de suporte à execução.
- Aplicar a liderança com viés para a execução.

É necessário um modelo lógico para orientar as ações da execução. Campos (1996) e Hrebiniak (2006) enfatizam a importância de diretrizes, para que a execução não seja confusa e atropelada. Sem uma orientação clara, as pessoas fazem as coisas que acreditam estarem certas, em geral essa forma de agir acaba resultando em decisões e ações descoordenadas, divergentes e conflitantes.

Segundo Hrebiniak (2006) os controles representam um retorno do *feedback*, ou seja, fornecem informações sobre a realização dos objetivos que derivam da estratégia. Os controles são vitais para o sucesso do processo. Os sistemas ou métodos de controle “complementam” o processo de execução: fornecendo informações sobre o desempenho em relação aos objetivos da execução, reforçando o método e decisões de execução, garantindo um mecanismo corretivo para manter o processo de execução sob controle e permitindo que a aprendizagem organizacional facilite as mudanças e a adaptação organizacional.

4 O CICLO PDCA

O ciclo PDCA, ou também conhecido como ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a guerra. Segundo Daychoum (2007) o ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão.

Para Arruda (1997) o PDCA é um ciclo que, implementando de maneira constante num processo de trabalho, proporciona níveis elevados de melhoria contínua de desempenho. **Para Reniers, Cremer e Buytaert (2011) a aplicação contínua do PDCA pode gerar otimização de recursos para empresa, melhorando o resultado dos indicadores e conseqüentemente o resultado esperado dos processos. Maruta(2012) corrobora com a idéia e complementa que o ciclo PDCA deve ser executado quantas vezes forem necessárias para alcançar o objetivo traçado pela empresa. Para problemas complexos o ideal é dividir o problema em passos e cada passo deve ser alcançado através de um ciclo PDCA separado.**

Segundo Marshall Jr. et al (2008) o PDCA é uma ferramenta gerencial para promoção da melhoria contínua e reflete, em quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Ele permite que os processos sejam ao mesmo tempo avaliados durante sua operacionalização e forneçam subsídios (retroalimentação) para melhorias, através do giro contínuo do seu ciclo. As principais fases do PDCA são:

- FASE 1: PLAN (planejamento)

Esta fase é representada pelo estabelecimento de objetivos e metas, com base nas diretrizes da empresa. Normalmente as metas ou estratégias são desdobradas do planejamento estratégico.

- FASE 2: DO (execução). Esta fase de implementação do planejamento, para isso é necessário treinar as pessoas para a execução.
- FASE 3: CHECK (verificação). É quando se verifica se o planejado foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos.
- FASE 4: Act (agir corretivamente). Caso as metas sejam alcançadas, é necessário adotar como padrão o planejado na primeira fase, caso isso não foi possível é necessário procurar alternativas para prevenir os efeitos indesejados. Neste último caso, volta-se a primeira fase do PDCA e inicia-se o ciclo novamente.

Campos (1996) advoga que qualquer organização tem suas diretrizes, do contrário teria sua sobrevivência ameaçada. Entende-se por diretrizes o conjunto de metas e suas medidas. As estratégias da organização serão implementadas ao longo dos anos e são a base para o plano de longo prazo. Para o autor o planejamento estratégico é composto por: plano de longo prazo (5 a 10 anos): neste plano são definidas as estratégias para atingir a visão do futuro da empresa; plano de médio prazo (3 anos): são estabelecidas metas sobre

as estratégias do plano de longo prazo e feitas projeções financeiras; plano anual: é feito um detalhamento do primeiro ano dos planos de longo e médio prazo. Para o autor o PDCA operacionaliza as diretrizes da organização. O método pode ser usado no desdobramento de diretrizes que partem desde o presidente da empresa, área estratégica, até a área operacional desta.

Sokovic, Pavletic e Pipan(2010) enfatizam que o ciclo PDCA permite dois tipos de ação corretiva - temporária e permanentes. A ação temporária visa resultados por praticamente corrigir o problema. A ação permanente, por outro lado, consiste de investigação e eliminando as causas e assim tem como alvo a sustentabilidade do processo aperfeiçoado.

Marshall et al (2008) advoga que o PDCA pode ser desdobrado em etapas ou passos, sendo normalmente conhecido como método de análise e solução de problemas (Masp), conforme figura 1. Este método é utilizado pelas equipes para resolução e problemas. Entende-se por problema todo efeito indesejado de um processo. Sendo a meta o resultado desejado de um processo, ou seja, problema é uma meta não alcançada. Os passos a seguir, segundo o autor, são uma sugestão de desdobramento do ciclo:

Passo 1 – Identificação do Problema

- Selecionar o problema a solucionar, priorizando os temas existentes.
- Levantar as perdas atuais e as possibilidades de ganhos.
- Nomear os responsáveis e a equipe, propondo data limite para sua conclusão.

Passo 2 – Observação

- Entender o problema, levantando seu histórico e a frequência de ocorrência.
- Observar as características no local, como ambiente, instrumentos, confiabilidade dos padrões, treinamento, entre outras.

Passo 3 – Análise

- Identificar e selecionar as causas mais prováveis do problema. É indicada a utilização da ferramenta diagrama de causa e efeito, ou também chamado diagrama espinha de peixe, que é uma representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito.

Passo 4 – Plano de ação

- Elaborar a estratégia de ação para corrigir as causas do problema
- Elaborar o plano de ação. A ferramenta indicada para este passo é a 5W2H, pois é uma ferramenta que dirá *Why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) serão realizadas as ações.

Passo 5 – Ação

- Divulgar o plano de ação.
- Treinar e capacitar as pessoas, buscando o comprometimento de todos.
- Executar e acompanhar a ação, registrando os resultados.
- Coletar dados.

Passo 6 – Verificação

- Comparar os resultados com as metas esperadas, verificar a continuidade ou não do problema. Se os resultados esperados não forem alcançados, volta-se ao passo 2.
- Listar os eventuais efeitos indesejados

Passo 7 – Padronização

- Elaborar ou alterar o padrão.
- Comunicar internamente as alterações.
- Educar e treinar todos os envolvidos no novo padrão

Passo 8 – Conclusão

- Registrar os avanços obtidos pelo grupo.
- Relacionar os problemas remanescentes.
- Planejar a solução dos problemas remanescentes, voltando a executar o ciclo PDCA.
- Refletir sobre o trabalho, visando a melhoria futura.

Além das ferramentas citadas nos passos supracitados pode-se incluir outras como: lista de verificação, estratificação, diagrama de Pareto, *brainstorming*, diagrama de dispersão.



Figura 1 – Ciclo PDCA para solução de problemas

Fonte: Adaptado de Struett (2011) pág. 105

5 O ciclo PDCA e a fase de implementação do planejamento estratégico.

Após o levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico e suas fases; e sobre o ciclo PDCA e os seus passos, o presente trabalho, tem como objetivo levantar as

possíveis contribuições que a aplicação do ciclo do PDCA poderá trazer para a fase de implementação do planejamento estratégico nas organizações.

Com base no referencial teórico, o Quadro 1 apresenta algumas necessidades na fase de implementação do Planejamento Estratégico (controles e execução) e como o ciclo PDCA poderia contribuir nisso.

Necessidades na implementação do PE (controles e execução)	Características do ciclo PDCA
<ul style="list-style-type: none"> - procedimentos que facilitem a execução da estratégia; - incentivo ao aperfeiçoamento contínuo; - instalação de sistema de informações operacionais que apoiem a realização das estratégias; - fornecimento de informações sobre o desempenho em relação aos objetivos/estratégias executados; mecanismo corretivo para manter o processo de execução sob controle e aprendizagem organizacional; - Necessidade de participação das pessoas da organização de níveis diferentes do estratégico, como o tático e operacional, para o cumprimento das ações estratégicas; - Estrutura física, liderança, comunicação e cultura da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - pode ser utilizado o ciclo para executar as estratégias e suas metas, pois este prevê desde o planejamento, execução, verificação e ação corretiva das mesmas; - o ciclo é uma ferramenta gerencial para a melhoria contínua; - pode servir como apoio a um sistema de informações operacionais, pois informa o andamento da execução da estratégia. - o PDCA além de um método para solução de problemas também pode ser considerado um método de controle, pois pode fornecer o desempenho de como está a execução do objetivo, caso o objetivo não seja cumprido é oferecido ferramentas que analisam as possíveis causas. Quanto mais o ciclo for girado em decorrência de um mesmo objetivo, maior a aprendizagem da organização e melhores serão seus resultados alcançados; - pode ser usado o desdobramento de diretrizes, através do ciclo PDCA, para que os níveis inferiores ao estratégico ajudem no cumprimento da estratégia da organização; - não observa-se funcionalidade efetiva para atender essas necessidades

Quadro 1: Necessidades na implementação do planejamento estratégico e o ciclo PDCA.

Desta forma, pode-se evidenciar que o ciclo PDCA poderá contribuir na fase de implementação do planejamento, principalmente no que se refere à: procedimentos que facilitem a execução da estratégia, incentivo ao aperfeiçoamento contínuo, apoio a sistemas de informação, acompanhamento da execução da estratégia, necessidade de desdobramento de estratégias e ações entre os níveis da organização,

Para a utilização do método é importante levar em conta a capacitação dos funcionários, pois de acordo com Campos (1996) a facilidade de aprender a lidar com a metodologia do ciclo é proporcional a sua utilização na prática.

6 Considerações Finais

Pôde-se concluir que o processo de planejamento estratégico e suas fases podem ser abordados de diferentes formas pelos autores, mas ao mesmo tempo seguem uma lógica. Pôde-se observar que as fases comuns entre a abordagem dos autores são: a criação de um diagnóstico para implantação do planejamento; elaboração do documento que resume-se na criação: dos valores, missão, visão, análise interna e externa, e formulação da estratégia; implementação e controles.

De acordo com os autores citados no trabalho, pôde-se perceber que a fase de implementação do planejamento, ou seja, a execução da estratégia é considerada a fase mais difícil do planejamento. São vários os fatores que corroboram com esta idéia, desde as ferramentas utilizadas na execução, acompanhamento e controles da estratégia até as questões estruturais, culturais, de comunicação, liderança da empresa.

O conceito e a funcionalidade do ciclo PDCA também foi abordado no trabalho. Verificou-se que esta ferramenta é muito utilizada na aplicação de programas de qualidade e sua função é organizar os passos para atingir-se um objetivo ou meta. Para que isso seja possível é necessário que sejam seguidos os seguintes passos: P(Planejar), D(Executar), C(checar), A(agir corretivamente). Pôde-se perceber que esta ferramenta pode ser utilizada tanto na resolução de problemas como no desdobramento das diretrizes da empresa.

O Objetivo deste trabalho foi identificar a contribuição do ciclo PDCA na fase de implementação do planejamento estratégico, ou seja, na execução da estratégia. No que tange este objetivo, pode-se dizer que há evidências que a aplicação do ciclo PDCA poderá contribuir como uma ferramenta de apoio na implementação da estratégia. Verificou-se através de uma análise comparativa entre as necessidades da fase de implementação com as funcionalidades do método as seguintes contribuições: o método utiliza procedimentos que facilitam a aplicação da estratégia (planejar, executar, checar e ação corretiva), incentivo ao aperfeiçoamento contínuo, apoio a sistemas de informação, acompanhamento da execução da estratégia, necessidade de desdobramento de estratégias e ações entre os níveis da organização. Não pode-se evidenciar que o método venha a contribuir em questões relacionadas à estrutura, comunicação, liderança e cultura na empresa, fatores esses que segundo os autores tem influencia na execução bem sucedida da estratégia

Por fim, observa-se que o ciclo PDCA poderá servir como ferramenta de apoio na aplicação da estratégia, embora não resolva todos os problemas levantados na fase de implementação. Sugere-se que em trabalhos futuros sejam estudadas novos meios para sanar as questões supracitadas, proporcionando assim formas de auxiliar as organizações na fase de implementação, sendo esta essencial para aplicação eficaz e eficiente do processo de planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARRUDA, José R. C. **Políticas & Indicadores de Qualidade na Educação Superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- GARCIA, M. D; VASCONSELLOS, M. E. D., Diego F.; **Economia e Sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. São Paulo: Bookman, 2006.
- MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARSHAL, Isnard Jr *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MARUTA, Rikio. Maximizing Knowledge Work Productivity: A Time Constrained and Activity Visualized PDCA Cycle. Knowledge and Process Management. Volume 19, Issue 4, pages 203–214, October/December 2012.**
- MINAYO, M.C.S. **O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZEMBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 26-32, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREIRA, Maurício F. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RENIERS, Genserik L.L; CREMER, Kristof; BUYTAERT,Jan. Continuously and simultaneously optimizing an organization's safety and security culture and climate: the Improvement Diamond for Excellence Achievement and Leadership in Safety & Security (IDEAL S&S) model's. Journal of Cleaner Production. Volume 19, Issue 11, July 2011, page 1239-1249.**

SOKOVIC, M.; PAVLETIC, D.; PIPAN, Kern K. **Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS**. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering. Volume 43, Issue 1, November 2010.

STRUETT, Mirian A.M. **Gestão da Qualidade**. Maringá: Cesumar, 2011.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A.A.; GAMBLE, J.E.; **Administração Estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.