

ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA: SUPERANDO OBSTÁCULOS E ALCANÇANDO O SUCESSO

Carlos Eduardo Melo¹ (IC), Tábata Nakagomi Fernandes Pereira(PQ)¹

¹Universidade Federal de Itajubá - Campus Itabira.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Implantação, Revisão Sistemática da Literatura.

Introdução

A Gestão Estratégica (GE) surgiu como uma maneira de englobar um conjunto de práticas e ferramentas auxiliares que podem proporcionar melhorias organizacionais internas e externas e, diante do contexto no qual as organizações estão inseridas nos dias atuais, implementar ferramentas que impulsionem os resultados e melhore os processos internos tornou-se algo essencial. Desse modo, é necessário identificar quais são as melhores maneiras de fazê-la, apresentando seus benefícios e dificuldades. Ademais, com base no contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre as estratégias de implantação da Gestão Estratégica. Como objetivos específicos, este estudo propõe: Selecionar e analisar artigos relevantes sobre a Gestão Estratégica, utilizando Revisão Sistemática da Literatura; Mapear e discutir as características bibliográficas atuais dos trabalhos acadêmicos selecionados com relação ao tema; Buscar evidências na literatura a respeito deste tema, tais como timeline, passos que antecedem a implantação da GE, formas de introduzir a GE na organização, responsável pela estruturação da GE, ferramentas de aplicação, vantagens e desafios para a área; Oferecer a pesquisadores e profissionais, por meio da RSL, um meio direto e simples de adquirir conhecimento sobre a implantação da GE. Por conseguinte, de acordo com o observado durante a construção deste estudo, a falta de estudos sobre a área evidencia uma carência de conhecimento que, após a finalização desta RSL, espera-se que a mesma possa contribuir com estudos futuros acerca da implantação da GE.

Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem de pesquisa básica, descritiva e de natureza qualitativa. Existem inúmeras maneiras de se fazer uma RSL que podem ser selecionadas de acordo com a finalidade de cada estudo, porém, este trabalho foi

construído através da estrutura proposta por Arcadinho, Folque e Costa (2020), na qual a sua escolha se deu devido à capacidade de assimilação com este estudo, além de ser recente e de fácil compreensão de suas etapas, que são: 1. Planejamento da RSL; 2. Execução da RSL; 3. Relatório final.

Na etapa inicial, foram criados mecanismos de pesquisa, definidas bases de dados e palavras chave. Posteriormente, as obras relacionadas ao tema obtidas nas bases pesquisadas foram filtradas, de modo que só as mais compatíveis foram selecionadas após leitura de título, resumo e palavras-chave. Por fim, deu-se início à documentação dos dados úteis encontrados, visando responder às questões de pesquisa.

Desse modo, este trabalho apresenta questões de pesquisa baseadas na estrutura proposta por Amaral (2021) e Scheidegger *et al.* (2018), na qual foram distribuídas em dois grupos, que foram: análise bibliométrica, que está relacionado a bibliografia já existente sobre o tema de estudo e análise de conteúdo, na qual as perguntas terão maior foco no tema abordado e suas variáveis, não sendo apenas um levantamento quantitativo.

Ademais, de acordo com os estudos tidos como base de informação, as seguintes questões foram elaboradas:

- Q1. Como estão as publicações por ano sobre a implantação da GE (Gestão Estratégica)?
- Q2. Quais os principais autores que escrevem sobre a implantação da GE?
- Q3. Quais os principais países que publicam sobre a implantação da GE?
- Q4. Quais as principais fontes de publicação sobre a implantação da GE?
- Q5. Quais as principais universidades que publicam sobre a implantação da GE?
- Q6. Qual o local de aplicação da GE??
- Q7. Qual a timeline da GE?
- Q8. Quais são os passos que antecedem a implantação da GE?
- Q9. Existem maneiras diferentes de a GE ser introduzida em uma organização?

Q10: Em quais situações as organizações se vêem na necessidade de realizar uma mudança para a GE?

Q11: Quem é responsável por estruturar a Gestão Estratégica em uma organização?

Q12: Existem ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar na implantação e ou monitoramento da GE?

Q13: Quais são as vantagens de sua implantação da GE?

Q14: Quais são os principais desafios encontrados em sua implantação da GE?

Por conseguinte, as questões de pesquisa definidas de 1 a 6 foram classificadas como sendo parte do estado da arte. Sendo assim, as questões de número 7 a número 14 foram classificadas como sendo parte da natureza da pesquisa, a fim de apresentar resultados esclarecedores e de fácil interpretação. Devido às várias etapas e procedimentos metódicos que compõem uma RSL, a escolha de bases credenciadas foi algo de suma importância para a construção deste artigo. Assim, foram escolhidas a nível internacional *Scopus* e *Web of Science*, e a nível nacional *Periódicos CAPES*.

Ainda segundo Arcadinho, Folque e Costa (2020), nesta etapa as pesquisas mais importantes são identificadas, avaliadas e selecionadas e, logo após, é realizada uma nova filtragem para definir os mais adequados, e os dados sintetizados devem responder às questões.

A partir da definição das bases de dados, deu-se início no dia 16 de Dezembro de 2023, à análise preliminar, buscando por termos em inglês e português, com o intuito de se obter o maior número possível de obras enriquecedoras a este trabalho. Por conseguinte, foram utilizados os seguintes termos para realizar as buscas por palavras-chave: *Implantation AND Strategic Management*; *Implantation AND "Strategic Management"*; *Implantação AND Gestão Estratégica*; *Implantação AND "Gestão Estratégica"*; *Implementação AND Gestão Estratégica*; *Implantation AND Strategic Planning*; *Implantation AND "Strategic Planning"*. Ainda, foram utilizados os seguintes filtros: (I) Documentos de livre acesso, (II) Documentos em formato de artigo e (III) Artigos em Português, Inglês e Espanhol. Por fim, foram selecionadas as obras que mais se aproximaram ao tema do presente estudo e, após a análise dos requisitos citados anteriormente, restaram os 58 estudos mais importantes para esta revisão.

Sendo assim, a presente RSL caminhou para a última etapa de seleção de suas obras base, tendo início no dia 28 de Dezembro de 2023, em que após a leitura completa e análise de conteúdo, foram selecionadas as 37 obras que mais apresentaram contribuições para esta RSL. Por fim, dirigindo-se às últimas etapas da execução proposta por Arcadinho, Folque e Costa (2020), após a leitura completa dos artigos foi possível

extrair informações que respondessem às questões de pesquisa que foram estabelecidas na etapa de planejamento da RSL, essas informações foram sintetizadas em colunas correspondentes a cada pergunta no *software Microsoft Excel®*.

Resultados e discussão

Tratando-se da Q1, o Gráfico 1 representa a quantidade de publicações por ano no período recortado.

Gráfico 1 - Publicações por ano



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise, torna-se notória a defasagem em relação à exploração do tema de maneira acadêmica durante o período. Por conseguinte, a Q2 buscou apresentar quais os principais autores que contribuíram com a GE durante esse período. A Tabela 1 representa os dados encontrados em relação à questão apresentada.

Tabela 1 - Principais autores

Autores	Nº de publicações
Ângela Freitag Brodbeck	1
Antonio Zanin	1
Arielys Martinez Hernández	1
Carlos Ernesto Dottor	1
Jansen Maia Del Corso	1
Demais autores	1 cada

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Logo, ao analisar tais resultados torna-se evidente a falta de especialistas que contribuam com muitos estudos relacionados à GE, haja visto que 102 autores foram citados e nenhum contribuiu com mais de 1 estudo.

Em relação a Q3, na qual buscou-se descobrir quais são os principais países, os resultados estão dispostos no Gráfico 2, apresentando o Brasil com 30 publicações, Cuba e Suíça com 2, Holanda, México e Venezuela

apenas 1 cada.

Gráfico 2 - Principais países



Fonte: Elaborado pelos autores

Por outro lado, a Q4 visou responder a respeito das principais fontes de publicação do tema em questão, e os resultados foram dispostos no Gráfico 3.

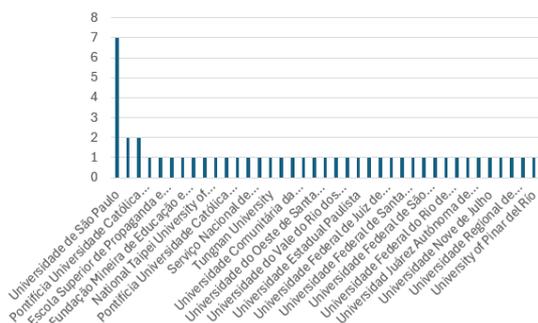
Gráfico 3 - Principais fontes de publicações

Journals	Quantidades de artigos
Future Studies	2
Research Journal	
MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute)	2
Redalyc	2
Revista de Ciências da Administração	2
Revista de Gestão	2
Scielo	2
Fontes com apenas uma publicação	16

Fonte: Elaborado pelos autores

Já na Q5, o Gráfico 4 apresenta os resultados obtidos na relação das principais universidades que contribuem com publicações acerca da implantação da GE.

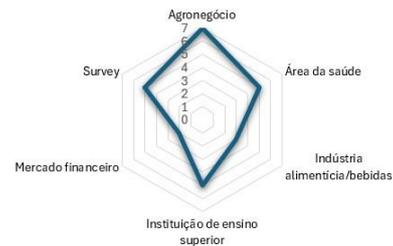
Gráfico 4 - Principais universidades



Fonte: Elaborado pelos autores

Por conseguinte, o objetivo da Q6 foi demonstrar em quais locais a GE era aplicada e, ao final do levantamento, foram encontradas algumas variáveis que estão apresentadas no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Locais de aplicação da GE



Fonte: Elaborado pelos autores

Ainda, em relação à timeline da GE, que representa a Q7, no decorrer das leituras, alguns autores citaram acontecimentos distintos como a evolução que ocorreu na economia mundial a partir dos anos 50, o que só foi possível devido a adoção de novas maneiras de administração, essa forma de inovação partiu de 5 pilares que foram estabelecidos ao longo das décadas e citados como sendo fatores primordiais de contribuição, que foram o planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e, enfim, a gestão estratégica.

Outrossim, a respeito dos passos que antecedem a implantação da GE numa organização (Q8), aspectos como visão analítica e reconhecimento da necessidade de mudança foram citados majoritariamente, seguidos por formulação de um planejamento estratégico e comunicação. Além disso, em relação às diferentes maneiras de implementação da GE dentro de uma organização (Q9), foram encontradas diferentes formas de fazê-la durante as leituras. Porém, em grande maioria, foram encontradas maneiras mais convencionais como abordagens por planejamentos estratégico, tático e operacional. Em sequência, a Q10 avalia o ponto de partida para que uma organização vá em busca de novas estratégias. Partindo deste princípio, observou-se a ocorrência de 34 situações que, dentre elas, a adequação às inovações e a necessidade de manter a competitividade foram os principais fatores observados, acumulando somente entre elas 73,5% da fatia total. Em relação à necessidade de adequação às inovações, acredita-se que fatores como mudanças tecnológicas, econômicas e de mercado influenciam na tomada de decisão das organizações, fazendo com que elas passem a realizar mudanças internas para que sejam capazes de acompanhar as inovações. Já em relação à competitividade, a necessidade de sobressair em relação à concorrência em um mercado acirrado torna-se fundamental para a sobrevivência de uma organização.

Por conseguinte, em relação ao profissional responsável por estruturar a GE numa organização (Q11), foi

possível identificar um grande número de menções aos gestores, em geral, função essa que pode ser exercida por colaboradores de diferentes cargos, tendo em vista que o nome gestor refere-se ao ato de gerir. De acordo com Do Nascimento *et al.* (2019), as organizações devem se adaptar às mudanças e recorrer à soluções baseadas em estratégias para manterem sua competitividade, e essa responsabilidade atribui-se ao gestor e, ainda, o mesmo deve ser capaz de gerir os problemas que podem surgir. Já em relação a Q12, a mesma buscou apresentar as ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar na implantação e ou monitoramento da GE. Derivando-se disso, muitas ferramentas foram citadas, com destaque a Análise *SWOT*, ferramenta que pode ser muito eficaz na previsão do futuro de uma organização, se bem fundamentada em suas análises (Fernandes, 2012) e, de acordo com Do Nascimento *et al.* (2019), a partir de boas análises torna-se possível a neutralização de ameaças.

Por conseguinte, a Q13, da qual objetivou encontrar quais são os benefícios derivados da implantação da GE e, sendo assim, pôde se constatar por meio dos artigos da RSL benefícios como: redução de custos, tratando o alinhamento estratégico como um acelerador para tal fim e, ainda, aumento na qualidade dos processos e produtos, haja visto que a gestão eficiente de recursos, clientes e fornecedores atribui à organização uma melhoria em seus processos produtivos e consequentemente em sua qualidade e custos mais baixos. Além disso, quase que por unanimidade, a obtenção de vantagem competitiva foi citada como um grande fator positivo. Por fim, partindo das vantagens encontradas na questão anterior, a Q14 procurou identificar os desafios encontrados na implantação da GE, a fim de que, após este estudo, os conhecimentos gerados a partir do conhecimento desses gaps possam servir como facilitadores relacionados à temática. Em suma, após a análise das respostas identificadas nos artigos da RSL, notou-se que a ocorrência de 2 fatores foram primordiais para o insucesso de uma possível implantação estratégica, que foram eles: falta de comunicação ou comunicação inadequada, como uma dificuldade que pode acarretar em resultados indesejáveis, além da falta de capacitação por parte dos profissionais, como uma necessidade de uma reestruturação gradual, que conseguisse alterar o perfil dos profissionais ligados às tecnologias mais antigas, adequando-os às mais recentes.

Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo selecionar, mapear, buscar evidências na literatura a respeito deste tema e oferecer a pesquisadores e profissionais uma maneira direta e simples de adquirir conhecimento sobre a implantação da GE. Em suma, a RSL permitiu a disseminação de informações acerca das melhores práticas relacionadas à GE que, se bem aplicadas, podem ser úteis para profissionais que estão em busca de se capacitar sobre o assunto.

Ainda, por meio da realização deste trabalho foi possível concluir que a Gestão Estratégica é, de fato, muito importante para as organizações, uma vez que esta RSL apontou uma enorme versatilidade da mesma, sendo um mecanismo muito utilizado em áreas distintas, com o intuito de que sejam obtidas melhorias organizacionais, tais como otimização de resultados e melhoria nos processos. Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se que trabalhos relacionados à implementação prática da GE possam ser investigados e trazidos para a comunidade científica, a fim de contribuir para a vantagem competitiva das organizações. Além disso, sugere-se também que a proposta aqui conduzida possa ser replicada, utilizando bases de dados internacionais, a fim de realizar comparações.

Agradecimentos

Agradecimento à PIBIC FAPEMIG pelo financiamento da bolsa, que foi fundamental para que eu pudesse me dedicar integralmente à pesquisa e à UNIFEI.

Referências

- AMARAL, João Victor Soares do et al. **Otimização baseada em metamodelos: uma abordagem para modelagem em simulação a eventos discretos**. 2021.
- ARCADINHO, Ana; FOLQUE, Maria Assunção; COSTA, Conceição Leal. **Como garantir a qualidade de uma investigação? - O papel da Revisão Sistemática da Literatura**. Évora, 2020.
- DE OLIVEIRA, Leonardo Rocha; SCHILLING, Maria Cristina Lore. Análise do serviço de enfermagem no processo de planejamento estratégico em hospital. *REGE-Revista de Gestão*, v. 18, n. 2, p. 225-243, 2011.
- DO NASCIMENTO, Daniele Oliveira et al. A importância do processo de execução na gestão estratégica. **Contribuciones a la Economía**, v. 17, n. 3, p. 7, 2019.
- FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz *SWOT* como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.
- MICHELON, Moacir José et al. A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico. **Revista produção online**, v. 6, n. 1, 2006.
- SCHEIDEGGER, Anna Paula Galvão et al. An introductory guide for hybrid simulation modelers on the primary simulation methods in industrial engineering identified through a systematic review of the literature. **Computers & Industrial Engineering**, v. 124, p. 474-492, 2018.