

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRA ALVES DE OLIVEIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO TIGRE: UM ESTUDO DE CASO

CURITIBA

2018

ALESSANDRA ALVES DE OLIVEIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO TIGRE: UM ESTUDO DE CASO

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Administração Geral e Aplicada, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme

CURITIBA

2018

Gestão Estratégica do Grupo Tigre: Um Estudo de Caso

Alessandra Alves de Oliveira

RESUMO

A gestão estratégica é parte fundamental para a boa execução de um planejamento estratégico e para o cumprimento dos objetivos. Diante disso, o presente trabalho tem por objetivo analisar a gestão estratégica do Grupo Tigre e sua eficiência no cumprimento das visões de longo prazo, assim como a comunicação estratégica e engajamento de todos. Será abordado uma breve história do Grupo Tigre, a estruturação do planejamento estratégico e sua gestão até o momento. Com base na revisão bibliográfica serão apresentados os pilares da gestão estratégica para uma organização, de modo a avaliar o que o Grupo Tigre tem feito até o momento para garantir a execução do planejamento estratégico. Serão apresentados dados de uma pesquisa realizada com os funcionários sobre a gestão estratégica da companhia. A análise da gestão atual, juntamente com o resultado da pesquisa e a revisão bibliográfica fornecerão insumos para que o Grupo possa revisar sua Gestão Estratégica para os próximos anos e garantir a execução de sua estratégia.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Execução.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é analisar a gestão estratégica atual do Grupo Tigre e identificar os principais pontos de melhoria unindo os conceitos teóricos com a particularidade da Companhia. O planejamento estratégico continua sendo a principal ferramenta utilizada pelas organizações, segundo Homkes (2015)

Ao elaborar a estratégia, muitos executivos criam roteiros detalhados que especificam quem deve fazer qual coisa, até quando e com que recursos. O processo de planejamento estratégico já recebeu muitas críticas, mas, juntamente com o processo orçamentário, continua sendo a espinha dorsal da execução em muitas organizações. A Bain & Company, que pesquisa periodicamente grandes corporações ao redor do mundo para saber como elas usam ferramentas de gestão, constata que o planejamento estratégico lidera constantemente a lista. Depois de investir enormes quantidades de tempo e energia para preparar um plano e seu orçamento associado, os executivos consideram os desvios uma falta de disciplina que mina a execução.

Dessa forma a preocupação nos dias atuais não é apenas na elaboração do plano estratégico e sim na execução e gestão para o alcance dos objetivos de longo prazo. Em 2016, estima-se que 67% das estratégias bem formuladas fracassaram por conta de má execução (CARUSSI, 2018). Isso significa que a falta de gestão, alinhamento e monitoramento fazem com que o esforço dispendido na elaboração da estratégia tenha sido em vão.

Ainda segundo Carussi (2018 p.45) na pesquisa realizada com os líderes “quando lhes pedimos que identificassem o maior desafio específico para a execução da estratégia, 30% citaram a falta de coordenação entre unidades, fazendo desse fator o segundo mais citado, não muito distante da falta de alinhamento (40%).”

O fracasso na execução reforça a necessidade da gestão estratégica como forma de garantir o alinhamento entre unidades de negócio, líderes, liderados e organização em geral. Todos são responsáveis pela execução, no entanto, cabe à organização estabelecer o processo de gestão que irá permitir que a estratégia seja desdobrada, monitorada e finalmente cumpra seu objetivo.

A discussão em torno da gestão estratégica será apresentada neste trabalho em forma de estudo de caso, com análise dos processos do Grupo Tigre e sua eficiência no cumprimento das visões de longo prazo, assim como a comunicação estratégica e engajamento de todos.

Para atingir este objetivo geral, a discussão será apresentada da seguinte forma: na primeira parte serão abordados os conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica, a segunda parte trará um breve histórico do Grupo Tigre, a terceira parte irá descrever a estruturação do planejamento estratégico do Grupo Tigre, a gestão estratégia atual e a comunicação estratégica. Na quarta parte abordará uma pesquisa realizada com parte dos colaboradores para capturar a percepções deles acerca da gestão estratégica do Grupo.

A partir dessa estrutura, com abordagem teórica, análise do processo atual e respostas do questionário aplicado, ao final do trabalho serão feitas recomendações para o Grupo Tigre aperfeiçoar a gestão estratégica para o próximo ciclo, com o objetivo de melhorar a compreensão e engajamento de todos em torno da estratégia corporativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De modo a compreender melhor o conteúdo abordado neste trabalho, nos próximos subcapítulos serão conceituados os temas centrais deste artigo: Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica. A literatura auxiliará na análise a gestão da estratégia realizada pela Tigre até o momento e nas recomendações para o próximo ciclo.

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia tem origem no campo militar, durante a época da civilização grega. (OLIVEIRA, 2011). Derivada da palavra *strategos*, significa “general” e é traduzida como “a arte do general”. Contudo, o tema estratégia possui origens mais antigas, sendo apresentada no livro “A arte da Guerra”, de Sun Tzu, há mais de três mil anos (MINTZBERG *et al*, 2010). Naquela época a estratégia era utilizada para vencer as guerras e conquistar novos territórios.

A utilização de estratégias no mundo corporativo segundo Mintzberg *et al* (2010) ocorreu devido a visão de autores, como Jack Welch, James Brian Quinn e Robert Katz, que fizeram a analogia entre o mundo das guerras e o mundo dos negócios. Atualmente, a globalização fez com que as barreiras entre países e continentes diminuíssem, tornando a concorrência global. Sendo assim, a necessidade de uma boa estratégia faz-se fundamental para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Porter (1999, p. 73), define o termo estratégia como “[...] a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”. No entanto, seu sucesso depende do bom desempenho de muitas atividades e da total integração entre elas. Ou seja, o conjunto de atividades, ou estratégias, uma vez planejadas e coordenadas trarão êxito à organização.

Para Mintzberg *et al* (2010, p.22), planejamento é “[...] o simples ato de pensar no futuro”, ou “simplesmente levar o futuro em consideração”. Ou seja, aplicado a organização, será um procedimento formal de planejar, integrar as ações e tomar decisões como forma de alcançar um único objetivo e/ ou resultado futuro.

Segundo Chiavenato (2004) o planejamento constituiu a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar

significa compreender a missão organizacional e determinar os objetivos da organização e os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência. Ainda segundo Chiavenato (2004), o planejamento estratégico procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos.

Dessa forma, entende-se que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial para o progresso e crescimento das organizações, uma vez que ele possibilita a sistematização de ideias, forças, recursos e resultados, consequentemente tornando os investimentos mais seguros e assertivos.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Como visto anteriormente, o planejamento estratégico mostra-se uma prática fundamental para as organizações. No entanto, tornou-se claro nas últimas décadas, o fato de que o desenvolvimento de um plano estratégico, não é suficiente para atingir os objetivos de longo prazo da organização. Sobre o tema, Ansoff & McDonnell (1993, p.71) afirmam que,

[...] a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. Acima disso, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiros, quando do tempo dos administradores

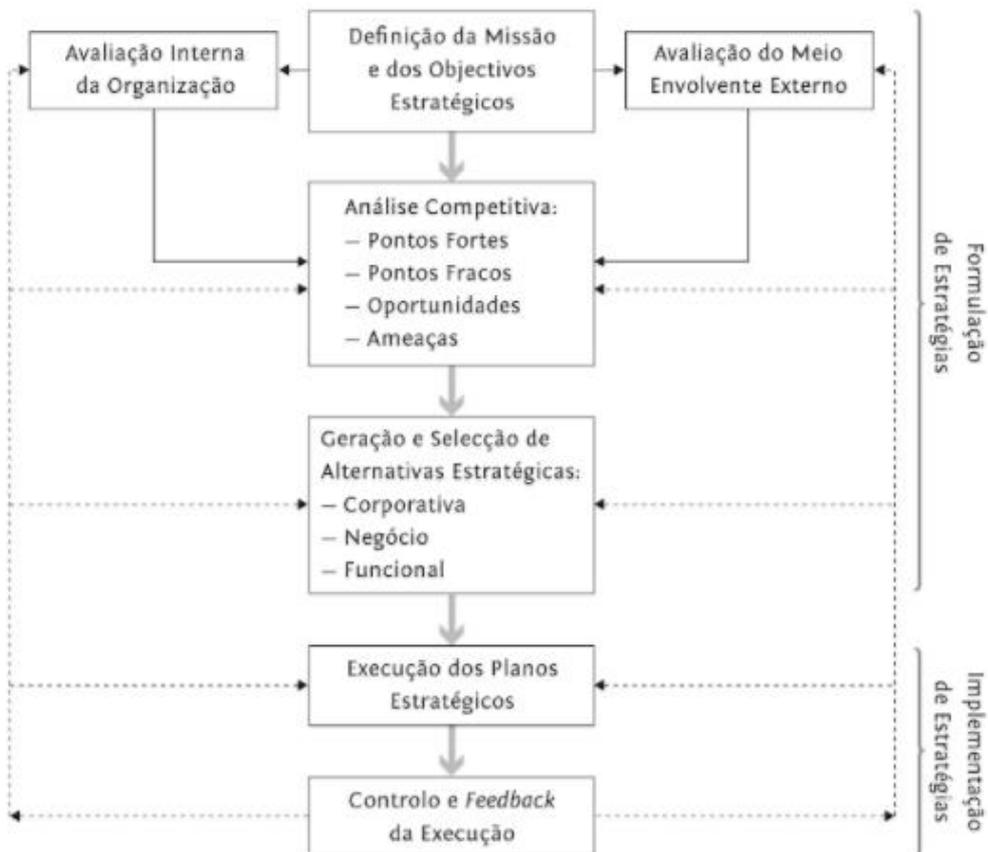
Essa afirmativa demonstra a preocupação dos autores com a prática do planejamento estratégico, uma vez que planejar é apenas uma das etapas e o fundamental é que a companhia esteja preparada para a gestão da estratégia.

A gestão estratégica pode ser entendida como um processo contínuo e circular que visa manter a empresa adequadamente integradas à estratégia, ao ambiente externo e as pessoas que executam. Esse processo abrange uma série de etapas, desde a análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais e formulação, implementação e controle da estratégia. (Certo *et al*, 2010)

Hitt *et al* (2013) conceitua gestão estratégica como um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média. Mintzberg (1994) sintetizou o conceito de gestão estratégica como o processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação da estratégia.

Costa (2007) conceitua gestão estratégica como o processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, para alcançar os objetivos. Essas estratégias por sua vez devem estar coordenadas com o meio em que a empresa está inserida e suas próprias condições internas. Ainda segundo o autor, o processo de gestão estratégica é composto por vários elementos e desenvolve-se de maneira essencialmente sequencial em dois sub processos distintos e sucessivos: a formulação da estratégia e a implementação/desdobramento da estratégia.

FIGURA 1: GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO GERENCIAL E CÍCLICO



FONTE: COSTA, 2007

O processo de desdobramento da estratégia implica a definição de objetivos, **indicadores, metas e iniciativas estratégicas**. [grifo meu]. O desdobramento pode ocorrer por unidades de negócios, países ou até mesmas diretorias executivas, no entanto não devem desentoar da estratégia corporativa. Após desdobrada a estratégia em indicadores e iniciativas, faz-se necessário o constante monitoramento e acompanhamento como forma de garantir que a estratégia está sendo executada e caso seja necessário, correções rápidas de rota. (KALLÁS E COUTINHO, 2005)

Algumas organizações entendem que tal processo poderá ser um valioso instrumento de comunicação, ou seja, uma forma para assegurar a assimilação e o entendimento de diferentes equipes em torno dos direcionadores de uma estratégia corporativa. (KALLÁS E COUTINHO, 2005)

O acompanhamento dos indicadores da estratégia pode ser feito através do Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard – BSC como é mais conhecido, é o instrumento ideal para as empresas que têm o propósito de transformar sua estratégia em ação, por meio indicadores de desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1997), Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização. Ou seja, o desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

Sobre iniciativas estratégicas Kallás e Coutinho (2005) explicam que são um conjunto de ações de impacto direto no posicionamento competitivo ou na opção estratégica da organização. Além de possuírem caráter estruturante, inovador e de longo prazo, não vinculadas a condições conjunturais, as iniciativas são capazes de levar as organizações para um patamar de diferenciação de desempenho. Além disso, devem ser acompanhadas dentro de um portfólio, permitindo a visualização da execução, recursos empregados e necessidades de ajustes.

Dessa forma, entende-se que organizações que desejam ter um planejamento estratégico como direcionador para o cumprimento dos objetivos futuros, deve estar prepara como um todo para fazer o desdobramento dessas ações e delegar responsabilidades. Ademais, a organização deverá monitorar a execução, acompanhar indicadores de performance, engajar pessoas e se necessário reagir rapidamente as mudanças que o ambiente externo impõe, sem esquecer os propósitos de longo prazo.

3 HISTÓRIA DO GRUPO TIGRE

Em 1941, João Hansen Junior adquiriu a Albano Koerber e Cia, que fabricava os pentes Tigre, feitos de chifres de boi. No ano seguinte a Tigre avançou, unindo-se a uma fábrica de cachimbos, a Sawa, pertencente a Hans G. Rammingner, cunhado

de João Hansen. A partir dessa fusão nasceu a João Hansen Junior e Cia. Ltda. Em 1946, a empresa passa a produzir tubos e conexões em PVC (*polyvinyl chloride*), revolucionando o mercado da construção civil, uma vez que no mercado existiam apenas tubos de ferro.

Na década de 60, a Tigre foi uma das primeiras empresas brasileiras a investir forte em publicidade e propaganda nos principais meios de comunicação, ficando conhecida ao longo dos anos pelos seus comerciais, *slogans* e bordões. Veiculavam-se anúncios em rádio, jornais e TV, e promoviam-se concursos, como o de melhor balconista e o melhor encanador. As ações viraram referência através dos anos pela ousadia e pioneirismo.

Nos anos seguintes a Tigre, foi pioneira em criar as Escolas de Aperfeiçoamento Tigre para formar, treinar e aperfeiçoar profissionais com o novo produto que entrava no mercado. Os Centros de Treinamentos existem até os dias de hoje e formam mais de 100 mil profissionais por ano, com treinamentos presenciais e online.

Na década de 70 a Tigre deu início ao processo de internacionalização com a constituição da Tubopar no Paraguai. Nos anos seguintes expandiu sua atuação para outros mercados dentro da América do Sul, através de processos de M&A e *greenfied*. Hoje possui plantas produtivas na Argentina, Chile, Peru, Bolívia, Colômbia, Equador e Uruguai e nos Estados Unidos.

Na década de 90 a Tigre começou a atuar além de Tubos e Conexões. Com a marca Pinceis Tigre a companhia passou a ofertar ferramentas para pintura e com a marca Claris atua na produção e comercialização de Portas e Janelas de PVC. Em 2016 a Tigre iniciou a atuação no ramo de metais sanitários através da aquisição da Fabrimar, tradicional fabricante carioca de metais sanitários. Em 2017, a Tigre lançou a Tigre Soluções para Água e Efluentes, empresa especializada no tratamento de efluentes industriais e esgoto.

FIGURA 2: GRUPO TIGRE ATUALMENTE



FONTE: WEB, 2017

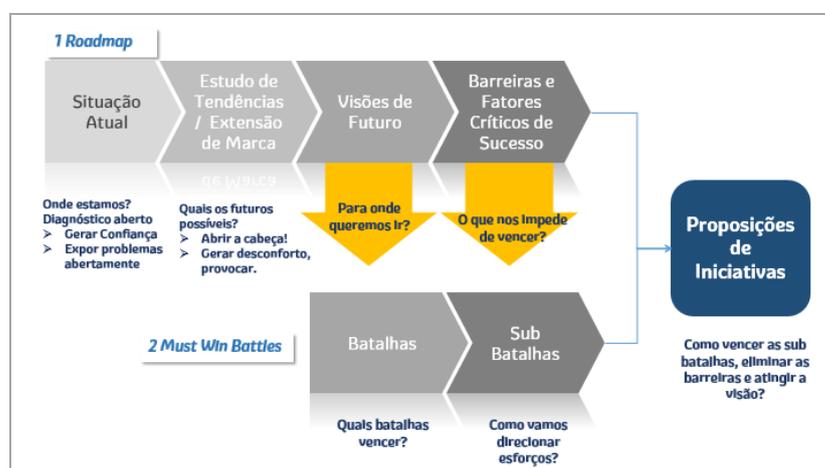
Ao longo de sua história a Tigre mostrou pioneirismo, inovação e ousadia, desde sua fundação, até as movimentações dos dias atuais. Sua missão é “Criar soluções inovadoras para o mundo da construção”, o que reforça seu desejo de atuar além de Tubos e Conexões e da oferta de produtos apenas. Por entrar no setor da construção, entende que o mundo está em constante transformação, por isso sua visão é “Temos certeza que o lugar onde as pessoas vivem pode ser sempre melhor”. Dessa forma a Companhia reafirma seu compromisso com os clientes, de continuar na vanguarda, auxiliando o mundo da construção, clientes e consumidores com soluções que melhorem o lugar em que as pessoas vivem. (WEB, 2018)

4 ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em 2014 a Tigre iniciou um amplo e robusto processo de Planejamento Estratégico, que contou com a participação de todas as unidades de negócio do Brasil, América do Sul e Estados Unidos, do time executivo e de mais de 100 colaboradores de diversas áreas. A construção do Planejamento Estratégico e a definição das Visões Estratégicas, chamadas pela Tigre de “Batalhas” foi composto de 5 etapas:

1. **Diagnóstico da situação atual:** Representa um diagnóstico situacional da Companhia, evolução dos resultados e ambiente macroeconômico e setorial, conduzido na forma de workshop.
2. **Tendências:** A Tigre buscou através da participação em feiras nacionais e internacionais, benchmarks e *workshops* compreender quais são as tendências e visões de futuro para o setor em que atua, com o propósito de entender como seu negócio será afetado por tais mudanças.
3. **Visões de futuro:** Através de entrevistas individuais com os membros do Conselho de Administração, a Tigre definiu sua visão em relação ao futuro, onde a companhia deseja estar em 2020 e principalmente como será a Tigre em uma visão de longo prazo.
4. **Barreiras e fatores críticos de sucesso:** Com base no diagnóstico e análise das tendências, a Tigre é capaz de construir cenários futuros para seus negócios, apontando quais são as barreiras e fatores críticos de sucesso para as oportunidades identificadas.
5. **Preposição de iniciativas estratégicas (Sub Batalhas):** Uma vez apontados os caminhos a serem trilhados pela Companhia, são propostas iniciativas estratégicas que nortearão as ações da Companhia rumo a 2020. As iniciativas estão subdivididas em 12 Sub Batalhas, com líderes, metas e prazos de execução.

FIGURA 3: CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO TIGRE



FONTE: GRUPO TIGRE, 2018

O Planejamento Estratégico 2020 foi baseado na metodologia do livro “Must Win Battles”, que em português significa “batalhas que precisam ser vencidas”, dos autores Peter Killing e Thomas Malnight.

A partir de diversas reuniões de alinhamento, *workshops* e *benchmarks* definiu-se as Cinco Batalhas que serão foco do Grupo nos próximos anos e que ajudarão a Tigre a consolidar ainda mais sua liderança no mercado. Com uma linguagem simples e de fácil assimilação, as Batalhas contribuem para que os colaboradores se sintam peças fundamentais na construção do futuro. O Planejamento Estratégico foi estruturado ao longo um ano e aprovado pelo Conselho de Administração em julho de 2015.

4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

No Grupo Tigre a gestão estratégica é composta pela elaboração do Planejamento Estratégico, desdobramento e/ou disseminação, execução e gerenciamento da estratégia. Esses dois últimos sendo caracterizados como atividades contínuas, ou seja, a execução requer um gerenciamento, de como acompanhar se os projetos estão sendo executados conforme o previsto. A figura 4 demonstra o processo macro de gestão estratégica do Grupo Tigre.

FIGURA 4: CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO GRUPO TIGRE



FONTE: GRUPO TIGRE, 2018

Após definidas as visões estratégicas, chamadas de “Batalhas” pela Tigre, são elencados quais os fatores críticos para vencê-las. Os fatores críticos representam os projetos estratégicos que deverão ser executados até 2020 para que o Grupo alcance as visões definidas anteriormente. No Planejamento Estratégico de 2015 foram definidos 12 fatores críticos, chamados pela Tigre de “Sub Batalhas”.

Após definidas as Sub Batalhas, são definidos Sponsor, líderes e equipes de trabalho multidisciplinares para a fase de estruturação do escopo da Sub Batalha e das Iniciativas Estratégicas que serão executadas até 2020. O processo de gestão das Iniciativas Estratégicas é realizado trimestralmente de maneira a acompanhar qualitativamente a execução dos projetos que compõe essas iniciativas. A área de planejamento através de um *software* dispara o processo para os líderes informarem a execução das iniciativas.

Para avaliar e monitorar a execução de sua estratégia de forma quantitativa através de indicadores, a Companhia instituiu o Balance Scorecard. A ferramenta de BSC foi implantada em todas as unidades de negócio do Brasil e unidades internacionais ao longo de 2016/2017. Com o BSC a Tigre garante a governança da estratégia sendo possível:

- ✓ Avaliar o desempenho da organização através de discussões orientadas por indicadores;
- ✓ Analisar os planos de ações e projetos que dão suporte ao alcance dos objetivos estratégicos;
- ✓ Tomar decisões e assegurar que elas serão comunicadas e implementadas de forma estruturada;
- ✓ Monitorar os objetivos que medem o grau de execução da estratégia e acompanhar os planos de ações das áreas envolvidas.

Com as informações geradas pela ferramenta de acompanhamento das iniciativas e dos indicadores do BSC, a área de Planejamento Estratégico promove fóruns de discussões com líderes e Diretoria Executiva. As reuniões têm por propósito gerar discussões/debates sobre o andamento da estratégia e para que juntos, Executivos e líderes, possam criar planos de correção de rota e garantir o alcance dos objetivos.

Esta estrutura de gestão da estratégia tem por objetivo assegurar a execução de das Batalhas e Sub Batalhas desenhadas pela Tigre em 2015 e ao mesmo tempo em que garante o alinhamento e engajamento de todos.

4.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Além de garantir o desdobramento da estratégia, é necessário que a empresa empregue esforços em comunicá-la em todos os níveis organizacionais. Kaplan *apud* Kallás (2005 p.95) diz que “Claramente, a comunicação é a principal alavanca para alcançar o sucesso organizacional [...]. Sem a compreensão da visão e da estratégia da empresa, os empregados não estarão aptos para pró-ativamente encontrar alternativas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos”.

De modo a disseminar a Estratégia da Tigre, a área de Comunicação Interna com o auxílio da área de Planejamento Estratégico, têm atuado ativamente através de campanhas e ações em todas as unidades e níveis organizacionais, para assegurar o alinhamento de todos com relação às informações estratégicas da empresa. Através dos canais formais de comunicação interna a estratégia é informada a todos de maneira holística, direcionada a cada público.

Neste contexto, o diálogo bilateral entre líder e equipe torna-se uma etapa fundamental para garantir que a informação disseminada seja compreendida e interpretada pelos colaboradores, assegurando a eficácia do processo de comunicação.

As informações disseminadas são fortalecidas, mês a mês, através de reuniões entre líderes e equipes. Nesta reunião, os profissionais se reúnem para assistir o Negócio em Foco, canal de comunicação em que o presidente da empresa aborda, de forma simples e envolvente, os resultados do mês e o andamento das Batalhas. Logo após, líder e equipe discutem sobre os temas abordados, estimulando o face a face e o protagonismo de todos para a conquista dos objetivos. Para esta reunião, a área de comunicação prepara um guia para suportar o líder e garantir o alinhamento de comunicação.

Para fortalecer o engajamento e alinhamento, também são promovidos eventos de relacionamento mensais com a presença da alta liderança.

5 EFICIENCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO TIGRE

O Planejamento Estratégico do Grupo Tigre aprovado em 2015 junto ao Conselho de Administração foi criado com vistas até 2020 e previa uma revisão em 2017. A alta direção entendeu que não bastava apenas revisar as frentes estratégicas, era necessário rever a gestão estratégica como um todo. Entender se a forma que a estratégia era gerenciada por iniciativas e BSC estava tendo êxito e se a estratégia da empresa estava clara para todos.

Para entender como os líderes enxergavam a gestão da estratégia foi realizada uma pesquisa através de um formulário on line.

5.1 APLICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tinha por objetivo captar as percepções dos colaboradores quanto a importância da estratégia para o desenvolvimento das atividades diárias, a avaliação deles sobre a atual estratégia da Tigre, se os recursos da companhia estavam priorizados conforme a estratégia, se líderes e equipes exerciam suas atividades alinhados a estratégia e a avaliação deles acerca da comunicação da estratégia.

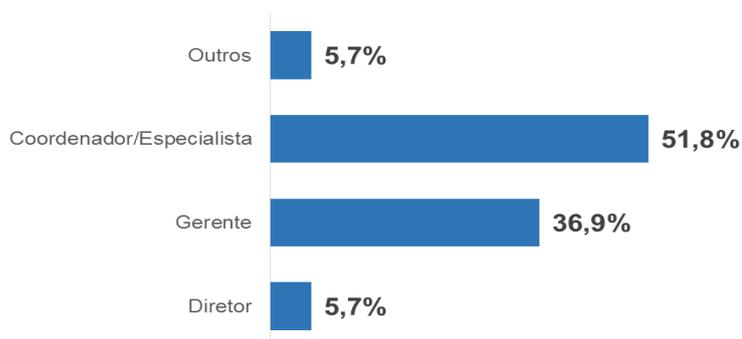
A pesquisa foi aplicada para um público de 227 colaboradores no último trimestre de 2017 através de um questionário online. A pesquisa ficou aberta duas semanas, onde eram enviadas notificações solicitando a participação por e-mail. O público escolhido foram diretores, gerentes e coordenadores das unidades Brasil e Internacionais.

Dos 227 colaboradores convidados a participar da pesquisa, somente 113 responderam até o final, resultando em uma participação de 49,8%.

5.2 FINDINGS DA PESQUISA

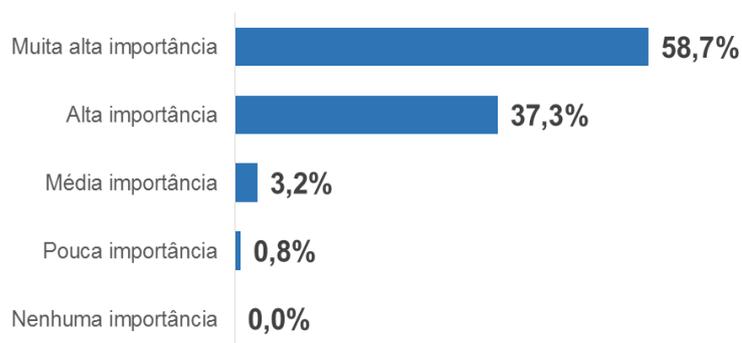
Coordenadores e gerentes representaram 88,7% dos respondentes da pesquisa, conforme evidenciado no gráfico 1. Esse público foi escolhido para a pesquisa pois possuem papel fundamental no desdobramento da estratégia para suas equipes e para garantir que as atividades das equipes estejam alinhadas à estratégia da organização.

GRÁFICO 1: CARGO



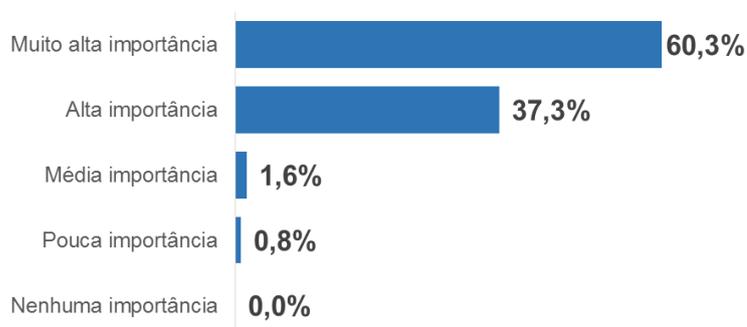
Quando perguntado sobre a importância de diretrizes estratégicas para o desenvolvimento das atividades, percebe-se segundo o gráfico 2, que 96% dos líderes consideram de alta e/ou muita importância, evidenciando que os líderes entendem a importância de se ter um plano estratégico como guia para a empresa.

GRÁFICO 2: QUAL A IMPORTÂNCIA DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS NO DESENVOLVIMENTO DE SUA ATIVIDADE?



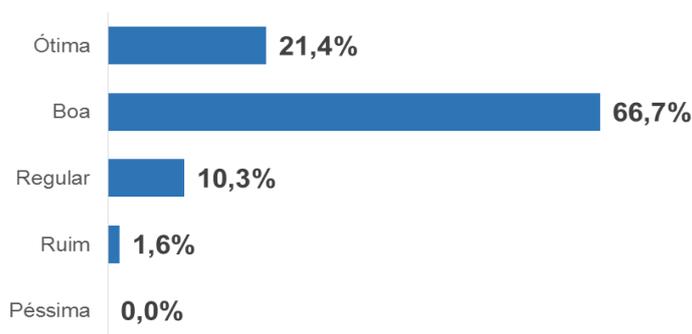
De acordo com o gráfico 3, 97% dos líderes entendem como importante conhecer a estratégia da empresa para o desenvolvimento de suas atividades.

GRÁFICO 3: QUAL A IMPORTÂNCIA DE CONHECER A ESTRATÉGIA DA TIGRE NO DESENVOLVER DAS SUAS ATIVIDADES?



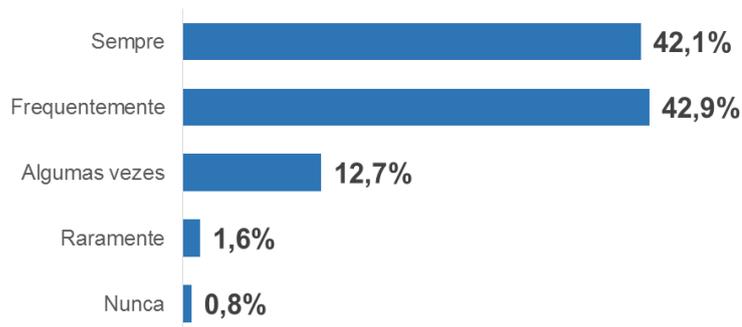
Quando questionados sobre a estratégia atual da companhia, 66,7% consideram boa e 21,4% consideram ótimas. Os que consideram regular ou ruim, somaram 11,9%.

GRÁFICO 4: NA SUA OPINIÃO COMO VOCÊ AVALIA A ESTRATÉGIA DA COMPANHIA?



Quando perguntados se a proposta de comunicação lúdica da estratégia através de “Batalhas” contribuiu para o direcionamento das atividades, 85% dos líderes responderam que frequentemente ou sempre contribuiu, conforme evidenciado no gráfico 5. Ou seja, ao traduzir sua estratégia em batalhas a serem vencidas, a Tigre conseguiu fazer com que grande parte da liderança utilizasse essas “Batalhas” como um direcionador para suas atividades.

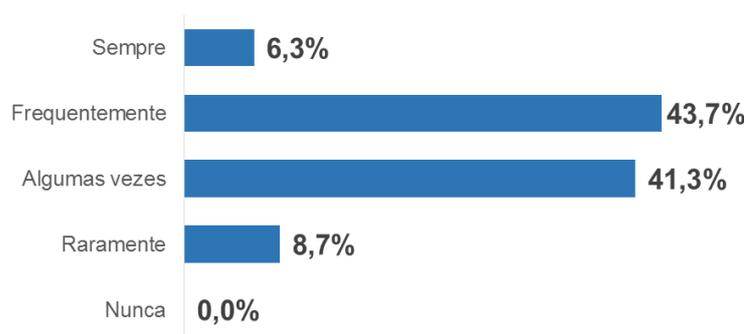
GRÁFICO 5: A DEFINIÇÃO DAS BATALHAS COMO ESTRATÉGIA DA TIGRE CONTRIBUI COM UM DIRECIONAMENTO PARA SUAS ATIVIDADES?



O gráfico 6 demonstra que quando questionados sobre a priorização de recursos de acordo com a estratégia, 43,7% dos líderes acreditam que essa priorização acontece frequentemente, enquanto 41,3% acreditam que a priorização ocorre somente algumas vezes.

Isso denota um descolamento das respostas anteriores, quando as pessoas entendem a importância da estratégia para suas atividades, porém ao mesmo tempo não alocam suas equipes e orçamentos direcionados com a estratégia da companhia. A pesquisa foi respondida por líderes que todos os anos submetem diversos projetos para aprovação, ou seja, eles mesmos podem auxiliar na priorização desses projetos se a estratégia estiver clara em suas mentes.

GRÁFICO 6: NA SUA OPINIÃO, OS RECURSOS (TEMPO, PESSOAS E DINHEIRO) DA COMPANHIA SÃO PRIORIZADOS DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA?

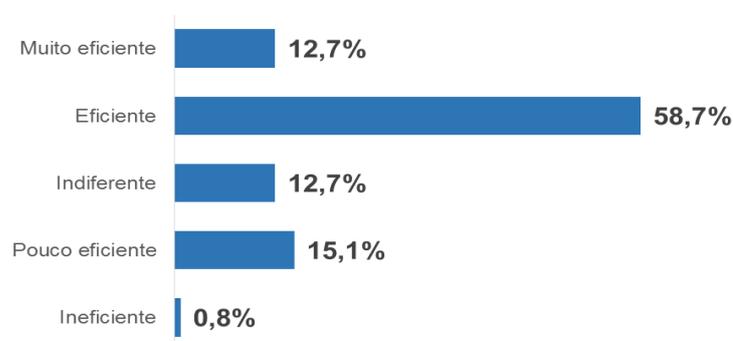


Outro ponto fundamental para entender até que ponto as pessoas direcionam suas atividades e projetos em prol da estratégia corporativa, é medir o quão eficiente é a comunicação da estratégia. No gráfico 7, ao serem questionados

sobre a eficiência da comunicação da estratégia, 71,4% dos líderes consideram eficiente ou muito eficiente.

No entanto, houveram 27,8% dos participantes que responderam que são indiferentes a essa comunicação ou a consideram pouco eficiente. Esse último dado pode parecer estranho quando analisado mais profundamente, uma vez que os líderes participantes da pesquisa, são os que mais recebem comunicação estratégica e mesmo assim se sentem indiferentes a ela ou a consideram pouco eficiente.

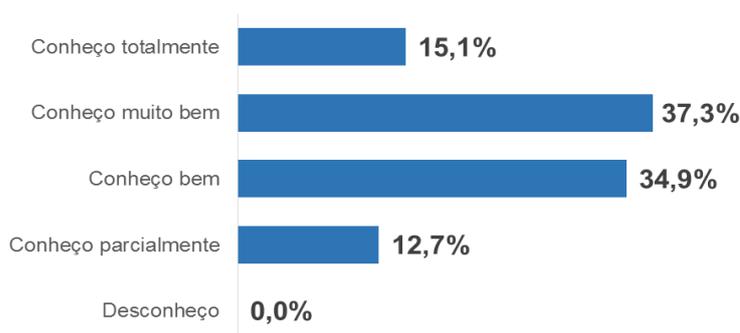
GRÁFICO 7: A COMUNICAÇÃO DAS BATALHAS É EFICIENTE?



A pergunta seguinte, no gráfico 8, sobre o grau de conhecimento da estratégia demonstra que apesar da intensa comunicação realizada, 12,7% dos líderes afirmam que conhecem a estratégia da Tigre apenas parcialmente.

Importante ressaltar que conforme previsto na gestão da estratégia do Grupo Tigre, os líderes são responsáveis por disseminar a estratégia para suas equipes para promover o alinhamento de todas as atividades para o cumprimento dos objetivos. O desconhecimento do líder em relação a estratégia, pode ser um indicativo de que a execução pode falhar.

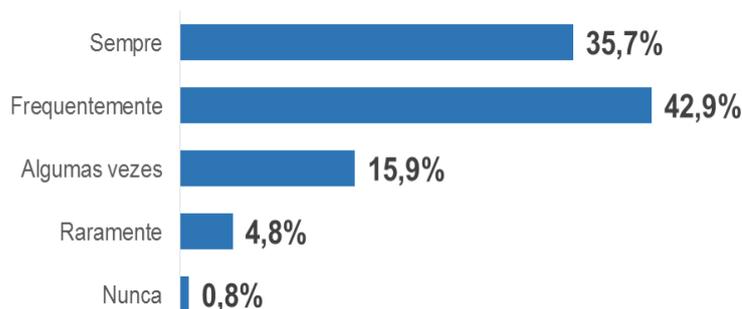
GRÁFICO 8: COMO VOCÊ AVALIA SEU GRAU DE CONHECIMENTO DA ESTRATÉGIA DA TIGRE?



Quando questionados se o líder imediato orienta para que as atividades estejam alinhadas a estratégia, conforme o gráfico 9, somente 78,6% dos líderes responderam que são sempre e/ou frequentemente são orientados. No entanto, o dado que merece atenção é que 21,5% dos líderes responderem que são orientados algumas vezes, raramente ou até mesmo nunca.

Esse pode ser um forte indicativo que a estratégia do Grupo Tigre não está chegando em todos os colaboradores da maneira em que deveria. A orientação do líder é fundamental para o alinhamento das equipes e atividades. Equipes que trabalham para objetivos diferentes daqueles que estão na estratégia, são equipes sem rumos.

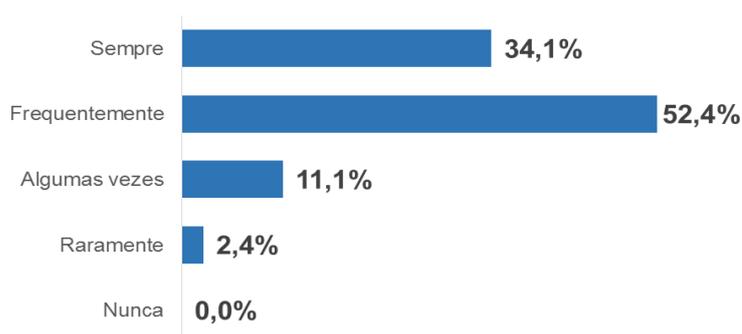
GRÁFICO 9: SEU LÍDER IMEDIATO LHE ORIENTA PARA QUE POSSA DESENVOLVER SUAS ATIVIDADES ALINHADAS À ESTRATÉGIA DA COMPANHIA?



De modo a medir esse alinhamento das suas equipes com a estratégia, questionou-se se as atividades estavam em sintonia com a estratégia corporativa. De acordo com o gráfico 10, somente 34,1% dos líderes responderem que sempre, 52,4% frequentemente e 13,5% responderam que algumas vezes ou raramente.

Esse dado demonstra o que o gráfico 6 evidencia, que há recursos que não estão priorizados de acordo com a estratégia e isso inclui pessoas. Equipes que não possuem um líder com conhecimento da estratégia e que haja como um disseminador não estarão contribuindo para a execução.

GRÁFICO 10: AS ATIVIDADES DA SUA EQUIPE ESTÃO ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA DA COMPANHIA?



Esse resultado demonstra que mais uma vez há um trabalho a ser feito com líderes e assim disseminar a estratégia por toda a Companhia, uma vez que 13,5% dos líderes afirmam que as atividades das equipes somente algumas vezes ou raramente estão alinhadas à estratégia da Companhia.

A pesquisa trouxe diversos *insights* em relação ao andamento da gestão estratégica do grupo e principalmente pontos que devem ser melhorados na revisão do próximo ciclo.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA O PRÓXIMO CICLO

Após a revisão bibliográfica e a pesquisa sobre o primeiro ciclo de gestão estratégica da Tigre, é possível sugerir algumas recomendações para o próximo ciclo.

De maneira a alinhar conceitos com a prática, sugere-se uma revisão do contexto externo e interno em que a Companhia está inserida, uma vez que cenários econômicos, políticos e até mesmo o perfil da organização mudou de 2015 até o momento.

Entrevista com o Conselho de Administração e com o Diretores Executivos também são recomendadas afim de estabelecer as condições de contorno para a

execução da estratégia dos próximos anos e definir e/ou validar a visões de longo prazo do Grupo Tigre.

Com o objetivo de direcionar o foco da estratégica, recomenda-se a diminuição das frentes de trabalho, ou seja, a redução das Sub Batalhas, de modo que as equipes possam direcionar esforços em projetos realmente estratégicos e transformacionais. Com a redução das Sub Batalhas, a organização terá claro o que será necessário para vencê-las, direcionamento melhor os recursos disponíveis. Além disso, o processo de revisão deve estar conectado ao processo orçamentário de modo que as novas iniciativas já estejam contempladas do orçamento de 2019.

Em relação ao processo de acompanhamento da execução recomenda-se a união dos processos de indicadores de performance e iniciativas estratégicas, de modo a simplificar o processo e permitir um melhor acompanhamento por parte toda a liderança. Ao simplificar o processo, unindo o acompanhamento qualitativo e quantitativo espera-se também descomplexificar o processo de comunicação da estratégia e desdobramento para as áreas funcionais, promovendo um maior alinhamento e engajamento das equipes, de forma a direcionar esforços para a execução da estratégia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das discussões apresentadas, constatou-se que gestão estratégica é um tema de extrema importância e complexidade para as organizações. Ao tentarem seguir o que a literatura apresenta, muitas organizações acabam por criar processos rígidos, poucos flexíveis e que não trazem o resultado esperado no longo prazo, desperdiçando recursos, como pessoas, tempo e dinheiro.

Ao analisar a gestão estratégica do Grupo Tigre, percebeu-se que o primeiro processo de Planejamento Estratégico formal da Companhia obteve resultados positivos nos três anos de execução. As pessoas perceberam a importância do processo e grande parte dos líderes conseguiu alinhar suas atividades e de suas equipes para o alcance dos objetivos de longo prazo.

No entanto, assim como qualquer novidade, há líderes que relutam em aceitar o novo processo, ou ainda, que não entendem seu papel como disseminadores da estratégia corporativa do Grupo. Conforme evidenciado pela pesquisa apresentada,

há alguns líderes que não compreendem a estratégia corporativa e não alinham suas equipes para tal. Esses líderes precisam ser conectados mais uma vez com o direcionamento de longo prazo.

De maneira a orientar a revisão do processo de gestão estratégica, recomendou-se algumas melhorias para a revisão da estratégia a ser realizada em 2018. As recomendações, sugerem um maior foco em iniciativas transformacionais, assim como a simplificação de alguns processos e melhora da comunicação e disseminação de líderes para equipes.

A gestão estratégica da Tigre e de todas as organizações devem ser um processo em constante mutação, com o propósito de acompanhar as mudanças que a organização está sofrendo, seja em função da própria estratégia ou ainda do ambiente externo em que está inserida. Processos rígidos dificilmente irão conquistar a todos e ganhar o apoio necessário para cumprirem seus objetivos.

As organizações devem buscar alinhar os conceitos da literatura, com as particularidades de cada negócio, com a finalidade de criar um processo único e que transmita o que a organização realmente deseja. Somente dessa forma será possível o alinhamento e engajamento de todos para o alcance dos objetivos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

A. HITT, Michael. HOSKISSON, Robert E. IRELAND, R. Duane. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thonson, 2013.

CARUSSI, Ron. **Executives Fail to Execute Strategy Because They're Too Internally Focused**. 2016. Disponível em: < <https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CERTO, S. et al, A. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York /Toronto : Free Press /Maxwell Macmillan Canada, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da Estratégia: experiência e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13. ed. São Paulo: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djlma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. **Competição: On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TIGRE: MEMÓRIA. Disponível em: <<https://www.tigre.com.br/memoria-tigre/>>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2017.

TIGRE: CAPACITAÇÃO. Disponível em: <<https://www.tigre.com.br/capacitacao/>>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2017.

SULL, Donald; HOMKES, Rebecca; SULL, Charles. **Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It.** 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2018.