

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA
ESTRATÉGICA**

FERNANDO DE MATTIA FONTANELLA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO RAMO
SUPERMERCADISTA SITUADA EM NOVA VENEZA – SC.**

CRICIÚMA, JULHO DE 2012

FERNANDO DE MATTIA FONTANELLA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO RAMO
SUPERMERCADISTA SITUADA EM NOVA VENEZA – SC.**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Controladoria Estratégica.

Prof.: Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIUMA, JULHO DE 2012

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, João (in memoriam) e Lourdes, meus irmãos João Adolfo, Daniel, Eduardo, minha esposa Viviani e minha filha Fernanda. Os quais têm sido a grande razão e incentivo do meu aperfeiçoamento.

AGRADECIMENTO

A Deus pela possibilidade de estar aqui, dando-me força para nunca desistir e guiando-me sempre pelo melhor caminho.

A minha esposa Viviani e minha filha Fernanda, que com muito amor incentivaram-me no decorrer desta caminhada, vibrando com minhas conquistas e, sobre tudo me apoiando nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais João (in memoriam) e Lourdes, pelo incentivo dado ao longo deste curso e pela sincera vontade de ver este sonho realizado.

Aos meus irmãos João Adolfo, Daniel, Eduardo, que torceram e continuam torcendo pelo meu sucesso.

Aos amigos, Dalvino, Fátima (in memoriam) e Willian, pelo apoio e compreensão dispensados ao longo dos anos.

Ao professor Abel Corrêa de Souza, que com sua sabedoria e experiência me auxiliou na elaboração do presente trabalho.

RESUMO

FONTANELLA, Fernando De Mattia. **Proposta de implantação de um modelo de planejamento estratégico para uma empresa do ramo supermercadista situada em Nova Veneza - SC.** Ano 2012. 51 folhas. Monografia do Curso de Especialista em Controladoria Estratégica, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Diante do atual momento vivido pelas economias, onde predomina cada vez mais a globalização, é de fundamental importância que as empresas estejam preparadas para superar a concorrência. Trata-se não apenas de concorrentes situados no mesmo município, estado ou país, mas também das multinacionais estrangeiras que entram cada vez mais fortes na disputa por mercados consumidores. Diante deste cenário é de suma importância que as empresas se preparem para manterem-se atuantes num mercado cada vez mais competitivo. Para isso é preciso que as instituições se organizem. O planejamento estratégico é ferramenta importantíssima na busca pela perpetuidade das empresas. Por meio dele a empresa define seus objetivos e traça as políticas a serem adotadas na busca de suas metas. Em outras palavras, é o planejamento estratégico que norteia tanto a alta administração como os operários na busca dos objetivos propostos. Neste sentido, o presente estudo busca conceituar o que é o planejamento estratégico, demonstrar sua importância para as empresas e analisar os passos necessários para um bom planejamento estratégico. Após apresentar os aspectos teóricos elaborou-se um estudo de caso baseado em uma empresa do ramo de supermercados, no intuito de demonstrar na prática como se dá a elaboração de um planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento. Tipos de Planejamento. Planejamento Estratégico.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias para objetivo 1.....	45
Quadro 2: Estratégias para objetivo 2.....	45
Quadro 3: Estratégias para objetivo 3.....	45
Quadro 4: Indicadores de controle.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA	8
1.2 PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo geral	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	11
2.1.1 Conceitos de administração	11
2.1.2 Evolução da administração	12
2.1.3 Funções universais da administração	15
2.1.3.1 Planejar	16
2.1.3.2 Organizar.....	17
2.1.3.3 Liderar	18
2.1.3.4 Controlar.....	19
2.1.4 Relação entre empresa, administração e planejamento	19
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO	20
2.2.1 Planejamento estratégico	21
2.2.2 Planejamento tático	21
2.2.3 Planejamento Operacional	22
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.3.1 Importância do planejamento estratégico	24
2.3.2 Etapas do planejamento estratégico	27
2.3.2.1 Missão estratégica.....	27
2.3.2.2 Visão estratégica	28
2.3.2.3 Valores	29
2.3.2.4 Análise dos fatores internos e externos.....	30
2.3.2.5 Objetivos	32
2.3.2.6 Estratégias	34
2.3.2.7 Controle e avaliação do planejamento estratégico.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37

3.1 TIPOS DE PESQUISA	37
3.1.1 Pesquisa bibliográfica	37
3.1.2 Pesquisa descritiva ou de campo	37
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	38
3.3 AMBIENTE DA PESQUISA	39
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39
4 EXPERIENCIA DE PESQUISA.....	41
4.1 DEFINIÇÃO DA MISSÃO	41
4.2 DEFINIÇÃO DA VISÃO	41
4.3 DEFINIÇÃO DOS VALORES.....	42
4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	42
4.4.1 Análise interna.....	42
4.4.2 Análise externa.....	43
4.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	44
4.6 ESTRATÉGIAS	45
4.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	46
5 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Proposta de implantação de um modelo de Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo supermercadista situada em Nova Veneza – SC.

1.2 PROBLEMA

As empresas, ao longo do tempo, vêm evoluindo muito em termos de administração. Criaram formas de reduzir custos e maximizar resultados a fim de manterem-se fortes no mercado. Isso se deve, também, à globalização, responsável por transportar modelos de gestão de um país a outro.

Há que se levar em consideração a finalidade das empresas. A menos que seja uma entidade sem fins lucrativos, todas as demais visam o lucro. São criadas para aumentar o patrimônio de alguém, isto é, dos sócios. Isto justifica o investimento em ferramentas que auxiliem os gestores a tomarem decisões acertadas, que levem a empresa à prosperidade e não à falência. Dentro deste contexto situa-se o planejamento estratégico.

Visando garantir a perpetuidade das empresas, o planejamento estratégico busca projetar o futuro de forma a indicar o melhor caminho a ser seguido para se atingir um objetivo. Estrutura estratégias que, se bem executadas, levarão a empresa ao sucesso. Cabe ressaltar que não é uma projeção qualquer, mas que leva em consideração vários fatores que afetam de alguma forma a empresa.

Para se chegar ao sucesso é preciso saber planejar. Após definida a visão, que é o alvo a ser atingido em determinado espaço de tempo, deve-se traçar o plano a ser seguido para se alcançar o objetivo principal. O planejamento visa direcionar as forças da empresa, dando aos gestores as diretrizes do que fazer para garantir a perpetuidade da empresa no mercado frente aos concorrentes e aos vários obstáculos que se encontram pelo caminho sejam políticos, econômicos sociais ou de outra natureza.

Diante do exposto surge o seguinte questionamento: Quais as diretrizes que devem ser levadas em consideração para se implantar o planejamento

estratégico em uma empresa supermercadista?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Propor a implantação de um modelo de planejamento estratégico para uma empresa do ramo de supermercados situada na cidade de Nova Veneza.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Definir a missão, visão e princípios da empresa pesquisada;
- 2) Analisar a influência das variáveis internas e externas.
- 3) Definir o modelo que melhor se adapta a empresa pesquisada.

1.4 JUSTIFICATIVA

Destaca-se que, atualmente, o planejamento deve estar presente também na vida particular de cada um. É de suma importância ter em mente os pontos fortes e fracos para saber onde queremos chegar e traçar as estratégias para atingir nossos objetivos. O planejamento organiza nossas ações em busca de um objetivo.

Para as empresas, o planejamento é ainda mais importante. Quando o empresário abre uma empresa está objetivando o lucro e que sua atividade se perpetue ao longo dos anos, crescendo e se tornando cada vez mais rentável. Porém, há vários fatores que podem afetar sobremaneira a saúde da empresa ao longo do tempo, como por exemplo, a concorrência, a globalização, um crescimento sem planejamento e a falta de uma estrutura necessária para suportar a expansão.

Nesse sentido, destaca-se a importância do planejamento estratégico. Conhecer os pontos fortes e fracos da organização. Olhar para fora da empresa e analisar as oportunidades e ameaças que o mercado oferece. Além disso, é preciso ter em mente aonde a empresa quer chegar. Quanto quer crescer, em quanto tempo, em quais regiões vai atuar, qual é seu público alvo, enfim, são questões que norteiam o andamento do negócio dando um rumo, sugerindo um caminho e

indicando as estratégias que devem ser seguidas para se atingir o objetivo almejado. Atualmente, o planejamento estratégico é ferramenta indispensável às empresas que pretendem continuar firmes no mercado.

Neste trabalho será apresentado um modelo de planejamento estratégico para uma empresa supermercadista situada em Nova Veneza – SC. Por ainda não ter um planejamento estratégico definido, a referida empresa poderá aceitar a proposta aqui apresentada e implementá-la em sua atividade. É uma oportunidade de dar um passo adiante, atuar no mercado sabendo realmente aonde quer chegar e como vai atingir seu objetivo. Ainda, pode servir, este trabalho, de modelo para outras empresas do mesmo ramo que queiram formatar um planejamento estratégico para suas instituições.

Destaca-se que todas as informações necessárias para a execução deste projeto estão à disposição. A empresa permitirá que se analisem suas informações e sua atividade para, então, elaborar-se um caso fictício, mas baseado na realidade da mesma. Também, há uma vasta gama de material bibliográfico sobre o assunto, o qual servirá para fundamentar a presente pesquisa.

Os gestores de uma empresa devem estar atentos as especificidades da atividade que dirigem. O planejamento é ferramenta imprescindível para uma boa administração. Da mesma forma que precisamos saber o caminho a ser percorrido quando iniciamos uma viagem, também precisamos saber aonde nossa empresa quer chegar e o caminho a ser percorrido. Por isso, é fundamental planejar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo faz um apanhado geral sobre planejamento, destacando os vários tipos existentes bem como conceituando o planejamento estratégico e definindo sua importância. Também são apresentados pontos do planejamento estratégico, tais como crenças, valores, missão, visão, dentre outros tópicos inerentes ao mesmo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

2.1.1 Conceitos de administração

Antes de entrar no planejamento estratégico de forma mais aprofundada cabe definir alguns conceitos e um pouco da evolução da administração. Isto será muito importante para ajudar a compreender a importância do planejamento dentro de uma organização. Esta deve ter uma administração capaz de planejar o futuro levando em consideração o maior número de fatores que possa afetar seu negócio, a fim de atingir o objetivo proposto pela empresa.

Dentro deste contexto, Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 17) escrevem que “pode-se definir administração como trabalhar com as pessoas para determinar, interpretar e alcançar os objetivos organizacionais pelo desempenho das funções de planejamento, organização, preenchimento de vagas, direção e controle”.

Também Stoner; Freeman (1994, p. 4) conceituam administração como sendo o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”. Portanto, podemos verificar que a administração, representada pelos administradores, é a responsável pelo sucesso de uma empresa. O mesmo só é alcançado se bem elaborado e executado o planejamento da organização.

O respeitado escritor Daft (2008, p. 10) escreve que “**organizações** são (1) entidades sociais, (2) orientadas por metas, (3) projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados e (4) ligadas ao ambiente externo”. E complementa:

O elemento-chave de uma organização não é um edifício ou um conjunto de planos de ação e procedimentos; organizações são constituídas de pessoas e de relacionamento recíprocos. Uma organização existe quando as pessoas interagem entre si para desempenhar funções essenciais que ajudem a alcançar as metas. As tendências recentes em gerenciamento reconhecem a importância dos recursos humanos e a maioria das novas abordagens é projetada para dar poder aos funcionários, propiciando maiores oportunidades de aprendizado, além de contribuir, à medida que trabalham juntos, tendo em vista metas comuns.

A administração não se confunde com os empresários, pois enquanto estes concebem a organização visando o lucro, a primeira está envolvida em organizar e dirigir a empresa que já foi criada. No entanto, é possível que empresários sejam também administradores. Ainda, assim como um grupo de pessoas desenvolvendo funções gerenciais representam uma administração, também uma única pessoa desenvolvendo estas tarefas é considerada parte da administração (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI, 1986).

2.1.2 Evolução da administração

A administração existe desde muito. As civilizações antigas tinham que usar a administração na execução de suas obras grandiosas, como se pode extrair da conceituada doutrina:

As grandes civilizações da Suméria, Babilônia, Egito, Assíria e Pérsia evidentemente tinham administradores hábeis, conforme está evidenciado por suas realizações. Muitas delas – como as grandes pirâmides do Egito – não podem ser reproduzidas exatamente com a tecnologia atual. As cidades muradas e os canais da Suméria – cujos construtores se apoiavam no uso de salários por mérito; os jardins suspensos, sistema de irrigação e realizações astronômicas e matemáticas da Babilônia; o sistema de estradas e bibliotecas da Assíria; e as grandes cidades e riqueza da Pérsia exigiram organização e gênio gerencial para a sua consecução. O Código de Hamurabi incluía incentivos e salários mínimos já em 1800 a.C. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986, p. 51).

Também a Grécia já trabalhava com contratos de empreitada com o governo. Roma, na época em que dominava o mundo, desenvolveu um sistema militar que ainda hoje é modelo. Também já em 300 a.C. usava leis de salário máximo para tentar compensar a falta de mão de obra. A própria Igreja Católica Romana deu sua contribuição para o desenvolvimento da administração, pois conforme surgiam novas seitas, era preciso definir sua missão, definir objetivos, traçar regras, regulamentos para superar as mesmas (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

No sistema feudal, que teve seu auge na idade média, a produção era rural e agrária. A economia estava vinculada à terra. Posteriormente, desenvolveu-se o sistema de guildas, com o surgimento da manufatura e destaque para as figuras dos mestres artesãos, artífices e aprendizes. Os mestres eram os proprietários das oficinas que empregavam viajantes chamados de artífices. O aprendiz, por sua vez, era o jovem que aprendia o ofício e trabalhava em troca de alimentação, alojamento ou uma pequena quantia que lhe era dada. No início do século XVIII surgiu o sistema caseiro. Neste sistema o comerciante pagava o mestre artesão por empreitada, que por sua vez pagava os trabalhadores para fazer a produção em seus lares (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

Com a revolução industrial surge a produção em massa nas fábricas. Nesta era, a necessidade de administradores aumentou, em função das mudanças ocorridas no processo produtivo. Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 54) escrevem:

Além do mais resultaram muitos problemas psicológicos das longas horas de trabalho, monotonia, fadiga ruído, tensão e o sempre presente perigo de acidentes. Os trabalhadores perderam o sentimento gratificante de serem individualmente importantes para as suas funções. As máquinas possibilitaram aos empregadores contratar mulheres e crianças para operá-las, substituindo os homens.

A Revolução industrial mudou a produção que era nos lares dos empregados para as fábricas. Isto foi possível porque os sistemas de força a combustível e água suplantaram o esforço e a energia humanas e o poder animal. O mestre artesão e os comerciantes tornaram-se empregados dos emergentes grupos de capitalistas, e a habilidade dos empregados foi transferida para ferramentas e máquinas recém-desenvolvidas. *A necessidade de administradores capazes foi acelerada.*

Escreve Daft (2008, p. 24):

O surgimento do sistema fabril durante a Revolução Industrial colocou problemas que as organizações mais antigas não enfrentaram. À medida que o trabalho era desempenhado em uma escala muito maior por um número maior de trabalhadores, as pessoas começaram a pensar na possibilidade de como projetar e gerenciar o trabalho para aumentar a produtividade e ajudar as organizações a conseguir o máximo de eficiência.

Em meados do século XIX, em virtude do novo sistema fabril, começaram a surgir problemas humanos. Os administradores tratavam a mão de obra como mercadoria que podia ser comprada e vendida como qualquer outro produto. Por isso, os administradores eram autocráticos e burocráticos, situação que prejudicava seu relacionamento com os trabalhadores à medida que as fábricas cresciam. Surgiram, então, várias teorias acerca da administração científica. Os primeiros conceitos foram introduzidos nos Estados Unidos por Frederick W. Taylor, o qual

atribuía aos gerentes à atividade de planejamento. Esta teoria se dirigia a um nível operacional mais baixo e não à alta administração. Sobre isto, encontramos:

Responsabilidades da administração sob o sistema. Com base em sua filosofia e experimentos com trabalhadores selecionados, Taylor desenvolveu a seguinte abordagem que constituía os novos deveres de um administrador profissional sob seu sistema. Cada administrador devia (1) desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho de uma pessoa, que substituísse o antigo método das regras práticas; (2) selecionar, treinar, ensinar e desenvolver cientificamente os trabalhadores (no passado cada trabalhador escolhia seu próprio trabalho e treinava como melhor pudesse por si só); (3) cooperar cordialmente com os empregados a fim de garantir que o trabalho todo fosse feito de acordo com os melhores métodos disponíveis de operações; e (4) dividir o trabalho e a responsabilidade quase igualmente entre a administração e os trabalhadores. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986, p. 57)

E complementam Stonner; Freeman (1994, p. 24, 25):

Com isso, Taylor estabeleceu quanto os trabalhadores deveriam ser capazes de produzir com o equipamento e materiais disponíveis. Também encorajou os patrões a pagar para os empregados mais produtivos uma tarifa mais alta que para os demais. A tarifa mais alta era cuidadosamente calculada e baseada no maior lucro que resultaria da maior produção. Assim, os trabalhadores eram incitados a ultrapassar seus padrões de desempenho anteriores, para ganhar mais. Taylor chamou seu plano de **sistema de tarifas diferenciadas**. Ele acreditava que os trabalhadores que alcançassem os padrões mais elevados não precisariam ter medo de ser despedidos, porque as empresas se beneficiariam de sua maior produtividade. Pagamentos maiores eram assegurados porque as tarifas eram “cientificamente corretas”, estabelecidas num nível que era o melhor para a empresa e para o trabalhador. Ele insistia em que ninguém seria prejudicado pelo sistema diferenciado, porque os trabalhadores que produzissem abaixo do padrão encontrariam outro trabalho “em um ou dois dias”, por causa da falta de mão de obra.

Enquanto o enfoque de Taylor era voltado para o nível mais baixo, na França se destacou a figura de Henri Fayol, o qual desenvolveu sua teoria voltada para a alta administração, ou seja, para os altos executivos da empresa. Fayol criou a tese de que existem vários princípios que podem ser aplicados a todas as formas de trabalho organizado. Sobre isto, escrevem Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 59):

Princípios básicos de administração. Fayol desenvolveu, então, 14 princípios gerais de administração que se aplicavam a todos os tipos de organizações humanas. Foram considerados flexíveis e capazes de atender a cada necessidade gerencial, se a pessoa tivesse inteligência, experiência, capacidade de decisão e um senso de equilíbrio para usá-los efetivamente. Entre estes 14 princípios houve muitos que perduraram no decorrer do tempo e aparecerão neste livro, incluindo (1) divisão do trabalho, (2) cadeia hierárquica, (3) autoridade e responsabilidade e (4) unidade de comando.

Funções básicas da administração. As funções (elementos) de administração necessárias à aplicação efetiva destes princípios eram (1) planejamento, (2) organização, (3) comando, (4) coordenação e (5) controle.

Cabe ressaltar que Taylor e Fayol faziam parte da abordagem mecanicista, segundo a qual “as principais responsabilidades dos administradores eram planejar, dirigir e controlar as ações de seus subordinados para obter deles a maior produção” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986, p. 61). Os subordinados tinham que executar os planos e controles que lhes eram atribuídos a fim de atingir os objetivos de produção.

Se contrapondo a abordagem mecanicista surgiu a abordagem humanística. Esta se preocupava com os objetivos gerenciais, métodos de motivação e a natureza dos relacionamentos organizacionais. Teve como principais representantes Oliver Sheldon, experimentos de Hawthorne, Mary Parker Follett e Chester Bernard. Prevalece, nesta abordagem, o interesse pela formação de moral e manutenção das interações sociais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

Dentro deste mesmo contexto Robbins (2003) cita as três ondas de Toffler para determinar que a história humana se divide em três períodos: a agricultura, a industrialização e a informação. Este último muito influenciado pela globalização, desenvolvimento de novas tecnologias, e constante atualização. O mesmo autor menciona que hoje a sociedade espera que as organizações contribuam com instituições beneficentes, preocupem-se com programas comunitários e com o meio ambiente.

2.1.3 Funções universais da administração

As funções universais da administração vêm ao encontro dos conceitos expostos anteriormente sobre administração. O administrador busca alcançar objetivos propostos para a organização e, para tal, está sempre envolvido com diversas áreas e pessoas buscando o êxito dos mesmos. A fim de auxiliar neste processo de busca pelo sucesso da organização, Henri Fayol, em 1920, escreveu cinco funções que os administradores executam: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Estas acabaram sendo resumidas a quatro: planejar, organizar, liderar e controlar (ROBBINS, 2003).

2.1.3.1 Planejar

No caminho trilhado pelas organizações a fim de alcançar seus objetivos, alguém deve definir as ações a serem tomadas para sua realização. Escrevem Stoner; Freeman (1994, p.5, 6):

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são as linhas-mestras pelas quais (1) a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; (2) os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e (3) o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório.

Robbins (2003, p. 33) escreve que “a função de planejamento abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades”.

Os nobres escritores Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 27) também reforçam a função do planejamento ao escreverem:

Planejamento é (1) escolher ou estabelecer os objetivos da organização e depois (2) determinar as políticas, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessárias para sua consecução. Como se pode ver, a tomada de decisão também está profundamente ligada a esta função.

Planejamento nos trás idéia de futuro. Planejam-se ações para se atingir metas ou determinados objetivos. Conforme escreve Mintzberg (2004, p.26) “Planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Com isto, o autor quer dizer que o planejamento envolve a existência de resultado articulado, obtido a partir da formalização de procedimentos que permitam atingir tal objetivo.

Ainda sobre o tema, Oliveira (2002) esclarece que o planejamento está preocupado não com as decisões futuras, mas, com as implicações futuras que decisões tomadas no presente podem ocasionar. Sobre isto, escreve Oliveira (2002, p. 36):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste

raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Assim Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 105) definem planejamento:

Planejar é escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como. O bom planejamento procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam a operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos. O planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de rever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. É a base para integrar as funções de administração e é especialmente necessário para controlar as operações da organização.

Conclui-se, portanto, que planejar é fundamental para o sucesso da administração e da empresa.

2.1.3.2 Organizar

Segundo Megginson; Mosley; Pietri (1986) organizar é definir os recursos e atividades que serão necessários para atingir os objetivos propostos, atribuir as responsabilidades e delegar autoridade para execução das atribuições. De acordo com Robbins (2003, p. 33) a organização “abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões”.

Sobre a função da organização escrevem Stoner; Freeman (1994, p. 6) que “*Organizar* é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”. E complementa o mesmo autor que “os administradores devem adequar a estrutura da organização aos seus objetivos e recursos, um processo chamado de *projeto organizacional*”.

Sobre o projeto organizacional e as mudanças que estão ocorrendo no ambiente atual, escreve Daft (2008, p. 25, 26):

Em grande parte, os gerentes e as organizações ainda estão inculcados com as abordagens burocrática e hierárquica que surgiram há mais de um século. E, no entanto, os desafios apresentados pelo ambiente atual – globalização, diversidade, preocupações éticas, rápidos avanços em tecnologia, ascensão do e-business, uma transformação para o conhecimento e a informação como a forma mais importante de capital da organização, além da crescente expectativa dos trabalhadores por trabalho significativo e oportunidades de crescimento pessoal e profissional – exigem

respostas radicalmente diferentes das pessoas e das organizações. As perspectivas do passado não fornecem um mapa para conduzir as organizações atuais. Os gerentes podem projetar e conduzir novas respostas para um mundo radicalmente novo.

Desta forma, sugere o autor que as organizações atuais estão deixando de lado a teoria mecanicista, onde o que importa é a produção e os funcionários são tratados como máquinas e cobrados apenas por produção. Atualmente é necessário motivar a equipe, oportunizar aos colaboradores do chão de fábrica participação na elaboração do planejamento da empresa, ter sempre funcionários motivados. A administração tradicional e autocrática está dando espaço para uma organização mais democrática e participativa. Isto é fundamental para que os objetivos e metas da instituição sejam atingidos.

2.1.3.3 Liderar

Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 28) fazem o seguinte comentário:

Os planos – e a organização e assessoria que deles resultam – são inúteis sem a função de dirigir e supervisionar subordinados. A função *direção*, enunciada simplesmente, é conseguir com que os empregados façam aquilo que se quer que façam. Por conseguinte, envolve as qualidades, estilos e poder do líder, bem como suas atividades em comunicação, motivação e disciplina.

Para Robbins (2003) liderar é dirigir e coordenar as pessoas, além de motivá-las. Tornar a comunicação da empresa mais eficaz e resolver conflitos entre os funcionários também faz parte do papel do líder.

Assim Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 338) definem o que é ser um líder:

[...] liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais em direção ao estabelecimento de meta e sua consecução. Como líder, você trabalha para garantir equilíbrio entre as metas da organização, as suas e as de seu grupo. Em última análise, o líder de êxito é o que obtém sucesso em fazer com que os outros o sigam. Um líder tem de trabalhar efetivamente com muitas pessoas, incluindo superiores, pares e grupos externos. Mas no trabalho com os seguidores ele é a centelha que acende o fogo e o mantém queimando.

Os mesmos autores ainda definem três tipos de líderes. Os líderes autocráticos que tomam as decisões, não permitindo que seus liderados as tomem. Os líderes democráticos ou participativos que envolvem seus colaboradores na tomada de decisão, formulação de objetivos e estabelecimento de estratégias, bem

como atribuições de um cada dos cargos. Por fim, os líderes *laissez-faire*, isto é, deixam que seus seguidores façam o que quiserem.

2.1.3.4 Controlar

Finalmente, após a execução das funções acima expostas, cabe aos administradores fazerem o controle das mesmas a fim de verificar o progresso do planejamento e da execução. Stonner; Freeman (1994, p. 7) fazem algumas observações escrevendo que controlar é “(1) estabelecer padrões de desempenho; (2) medir o desempenho atual; (3) comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e (4) caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas”.

Controlar é garantir que a empresa está seguindo pelo caminho escolhido a fim de atingir os objetivos propostos. Mais adiante terá um tópico mais aprofundado sobre o controle do planejamento estratégico.

2.1.4 Relação entre empresa, administração e planejamento

Quando alguém abre um negócio quer que o mesmo prospere e dure por muitos anos. Isto equivale a perpetuidade da empresa. Além disso, com exceção das entidades sem fins lucrativos, o sócio quer que a empresa lhe renda dividendos. Porém, para que uma empresa seja bem sucedida é preciso antes que seja bem organizada e planejada, tendo em vista a alta concorrência em função da globalização. Os clientes também são cada vez mais exigentes. Sobrevive a empresa que for mais organizada, saiba aonde quer chegar, pra quem vai vender, que tenha controle sobre seus custos, investimentos, que conheça seu mercado de atuação.

O planejamento estratégico surgiu na década de 50 para “posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas” (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p. 15).

Ainda sobre isto, escrevem os mesmos autores:

O primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 50, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro. A parte analítica dessa abordagem recebeu o nome de *formulação de estratégias*, e o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias

tem sido chamado de *planejamento estratégico*. (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p. 15-16).

No período compreendido de 1820 a 1900 as empresas estavam mais preocupadas com a produção. Queriam dominar o mercado por meio da produção. Tinham a idéia de dominar ou absorver o concorrente, e não competir diretamente com eles no mercado. Após isso, no início do século XX detinha sucesso a empresa que oferecesse o preço mais baixo. Durante a década de 30 houve uma saturação do consumo de produtos básicos. Surge, então, o marketing. Passou-se da produção em massa para a fabricação de produtos diferenciados. A partir da década de 50 as mudanças no ambiente tornaram-se mais rápidas e complexas, com o surgimento de novas tecnologias, novos concorrentes, consumidores mais exigentes, dando espaço ao surgimento do planejamento estratégico (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Fazendo uma síntese do exposto acima, Ansoff; McDonnel, 1993 p. 32-34, escrevem:

Durante os primeiros cem anos da existência da empresa, seu problema primordial passou por três fases seqüenciais: a criação da empresa moderna por um empreendedor, o aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa, e o desenvolvimento do marketing em massa. Durante este período, a empresa permaneceu imune à interferência de forças sociais, e a preocupação da empresa era realmente com suas próprias operações.

As mudanças, porém, tornaram-se cada vez mais complexas, diferentes e descontínuas, em relação à experiência anterior.

Desde a década de 1950, os desafios foram se tornando cada vez mais simultâneos: a necessidade de reativação do espírito empreendedor, de resposta à intensidade crescente da competição em nível mundial, e de envolvimento em nível social quanto à determinação de como a empresa deve ser dirigida, e de que papel deve desempenhar na sociedade pós-industrial.

Dentro deste contexto pode-se concluir que o planejamento estratégico surgiu como uma necessidade das empresas em se organizarem frente aos vários desafios que foram surgindo a sua volta. Desta readaptação na forma de gestão dependia a continuidade ou não das empresas.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

A seguir são apresentadas algumas considerações básicas sobre os vários tipos de planejamento, a fim de se evidenciar as diferenças existentes entre eles.

2.2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo. São decisões de longo prazo sobre pontos mais complexos da empresa, como objetivos, produtos e ou serviços, participação no mercado, visão, dentre outros. Envolve decisões tomadas pela alta cúpula da entidade sobre o destino da mesma. Por isso, as decisões estratégicas têm um impacto muito forte na empresa e são mais difíceis de serem revertidas.

Oliveira (2002, p. 48) assim conceitua o planejamento estratégico:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Portanto, o planejamento estratégico diz respeito a empresa como um todo. Mais adiante o planejamento estratégico será aprofundado em capítulo específico.

2.2.2 Planejamento tático

Ao contrário do planejamento estratégico que se preocupa com o macro, o planejamento tático restringe-se a uma determinada área da empresa. Este nível preocupa-se com o desdobramento dos objetivos e estratégias determinados no planejamento estratégico.

Assim Oliveira (2002, p. 49) define o planejamento tático:

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O planejamento tático está mais direcionado para atingir as estratégias da empresa. Traça metas de curto prazo, se comparado ao planejamento estratégico. Conclui Oliveira (2002, p. 50) sobre as diferenças entre o planejamento estratégico em relação ao tático:

- de prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamentos táticos, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para sua conclusão;

- de amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela;
- de risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;
- relacionado às atividades-fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados às atividades-meios (não em sua totalidade); e
- de flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

Isto posto, resta ainda conceituar o planejamento operacional e suas diferenças em relação ao tático.

2.2.3 Planejamento Operacional

Este pode ser considerado, de acordo com Oliveira (2002), o desdobramento do planejamento tático. O planejamento operacional é a documentação da metodologia de implantação das estratégias. Devem-se detalhar os recursos necessários, procedimentos a serem adotados, prazos e responsáveis pela execução e implantação das ações a serem desenvolvidas.

Ainda de acordo com Oliveira (2002), fazendo-se uma relação do planejamento tático com o operacional, conclui-se que o primeiro tem um prazo mais longo, amplitude mais ampla, riscos maiores e flexibilidade menor. Ambos estão ligados às atividades-meios das empresas.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é aquele que dá as diretrizes maiores de onde a empresa quer chegar. A palavra estratégia, segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 15) “vem do grego *strategos*, que quer dizer chefe do exército e que este conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico) tem muito a ver com os planejamentos das guerras realizados pelo chefe do exército com ajuda de seus generais”.

Também Gracioso (1996, p. 22) destaca que o planejamento estratégico existe desde muito tempo. Além disso, envolve os altos escalões da empresa e nem sempre as decisões tomadas produzem efeito imediato. Assim escreve:

Como tal, as análises e decisões de cunho estratégico sempre existiram, muito antes que alguém se lembrasse de criar toda uma terminologia para designar as suas práticas. Só para citar um exemplo, recuado no tempo: os romanos, mil anos antes de Cristo, já definiam em conceito e em palavras

as linhas estratégicas do desenvolvimento imperial, como bem o prova o historiador Tácito, ao falar do “destino imperial” para justificar os sacrifícios que seria necessário fazer na conquista da Germânia, sem quaisquer benefícios imediatos.

Ainda, Gracioso (1996), lembra que as empresas decidem pela elaboração e execução do planejamento estratégico devido à complexidade que alcançam em função do crescimento das mesmas. Desta forma, as decisões e ações a serem tomadas também ganham um nível maior de complexidade. Além disso, a empresa pode perder o caráter de empreendedorismo, pois os gestores que tomam as decisões não têm o mesmo espírito de coragem dos fundadores. Assim escreve Gracioso (1996, p. 23):

1. À medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que têm relevância estratégica e de longo prazo. A partir de determinado ponto, somente um plano-mestre estratégico nos permitirá pôr em perspectiva e avaliar corretamente estas decisões e ações.
2. Também à medida que a empresa cresce e se torna complexa, aumenta o risco de se perder o seu elemento mais precioso: o “espírito empreendedor”, ou *entrepreneurship*, que é muito forte no começo, mas tende a esvaír-se, na razão direta em que as decisões passem a ser tomadas por executivos de carreira, sem o descortino, a motivação e a coragem do fundador ou fundadores da firma.

A partir destas considerações sobre o surgimento e o porquê da necessidade de se implantar o planejamento estratégico, pode-se aprofundar seu conceito. Ao se fazer um planejamento estratégico, deve-se considerar as variáveis internas, externas, bem como missão, visão e os objetivos a serem atingidos. A partir disto são traçadas as ações a serem seguidas para o alcance daquilo que foi planejado. Complementa, ainda, que o planejamento estratégico visa à evolução de uma situação presente para uma situação desejada no futuro. Assim reza Coelho (2009, p. 83):

Por isso, planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente externo. Abrange todas as atividades da empresa proporcionando uma dimensão de unidade, direção e propósito. Diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução. Também busca a sustentação decisória ao tornar lúcidas as variáveis inerentes de todo arcabouço empresarial.

Complementando este entendimento, colhemos a lição de Fischmann e Almeida (1991, p. 25):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da

análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Também Rasmussen (1990, p. 34) dá sua contribuição sobre o significado de planeamento estratégico e a importância da alta gestão de uma empresa ao escrever:

Planeamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos económicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos. [...] A alta gestão de uma empresa opera permanentemente em duas zonas de tempo: no presente, com as obrigações cotidianas da gestão do dia-a-dia, e no futuro a curto, médio e longo prazo, onde a continuidade do empreendimento deve ser planeada e o planeado transformado em realidade dentro de um conjunto de regras científicas, componentes das metodologias do planeamento estratégico.

Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 111) escrevem que “o planeamento estratégico procura responder a perguntas tais como, “Qual é o ambiente em que estamos operando?”, “Como chegamos até lá?”. Diversos tipos de planos estratégicos são missão, objetivos e estratégias.” Portanto, pode-se concluir que o planeamento estratégico é um conjunto de ações voltado para o futuro da empresa, o qual considera vários fatores internos e externos à empresa, a fim de traçar as metas e objetivos para alcançar a posição almejada no futuro.

2.3.1 Importância do planeamento estratégico

A elaboração do planeamento estratégico torna-se necessária quando a empresa passa a sofrer novas exigências por parte da sociedade, concorrentes ou pelo crescimento da organização. Formulam-se estratégias a fim de manter-se a empresa com boa saúde financeira, competitiva perante os concorrentes e visando o crescimento ordenado da mesma, de forma que todos os seus gestores e colaboradores tomem decisões direcionadas para um mesmo objetivo. Neste sentido colhemos da lição de Oliveira (2002, p. 193):

A estratégia deverá ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Continua o mesmo autor, esclarecendo que a estratégia não é o único ponto que influencia no sucesso ou fracasso de uma empresa. Há outros fatores, como gestores competentes e sorte. Mas de qualquer forma, uma estratégia bem formulada de acordo com as necessidades da empresa pode produzir resultados extraordinários.

De acordo com Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 105):

Os planejadores não podem controlar o futuro, mas devem tentar identificar e isolar as ações presentes e seus resultados que se pode esperar que influenciem o futuro. Portanto, um propósito principal do planejamento é providenciar para que os programas e constatações presentes possam ser usados para aumentar as oportunidades de serem atingidos os futuros objetivos e metas – isto é, aumentar as chances de tomar melhores decisões hoje que afetarão o desempenho de amanhã. A menos que o planejamento leve a melhor desempenho, ele será feito em vão. Assim, para ter uma organização que olhe para o futuro e procure se manter ativa e próspera em um mundo que se modifica, é preciso que haja planejamento ativo, vigoroso, contínuo e criativo. Do contrário, a administração somente reagirá ao seu ambiente e não será uma participante ativa no mundo competitivo.

Os renomados escritores Stoner; Freeman (1994, p. 136, 137) assim definem a importância do planejamento:

Entretanto, poderíamos facilmente ver o planejamento como a função inicial da administração. Mas nem mesmo essa afirmação consegue capturar a magnitude da importância do planejamento para a administração. Talvez seja melhor pensar no planejamento como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Ou talvez devêssemos pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle. Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um plano, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho.

Mintzberg (2004, p. 29 a 32) cita quatro razões pelas quais as empresas devem planejar. Primeiramente “para coordenar suas atividades”. Isto para que a empresa trabalhe de forma alinhada e saibam até que ponto pode avançar. Por exemplo, o pessoal de vendas não pode vender mais do que a capacidade produtiva da empresa. Segundo, as empresas devem “planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração”. Isto representa analisar as conseqüências futuras das decisões tomadas no presente. Também é preciso “planejar para ser racionais”. Isto representa dizer que as decisões não devem ser tomadas por impulso, mas é preciso formalizar os caminhos a serem seguidos. Os planejadores fazem a diferença porque traçam políticas para serem aplicadas de forma mais eficiente,

coordenada e racional. E, finalmente, as empresas “devem planejar para controlar”. Este tópico refere-se ao controle que a empresa exercerá, através do planejamento estratégico, sobre seus colaboradores, sobre as ações tomadas e até mesmo sobre os altos gestores. Uma vez traçadas as estratégias elas devem ser buscadas, e o planejamento ajuda a controlar a execução das mesmas e também o resultado da empresa perante os concorrentes.

Também Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 106) citam algumas vantagens do planejamento estratégico, a saber:

- (1) ajuda a administração a adaptar-se e ajustar-se às mudanças do ambiente;
- (2) auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- (3) capacita os administradores a verem o quadro operativo inteiro com maior clareza;
- (4) ajuda a estabelecer mais precisamente a responsabilidade;
- (5) proporciona um sentido de ordem às operações;
- (6) ajuda a fazer a coordenação entre as várias partes da organização;
- (7) tende a tornar os objetivos mais específicos e mais bem conhecidos;
- (8) minimiza a adivinhação; e
- (9) poupa tempo, esforço e dinheiro.

Ainda, destacando a importância do planejamento estratégico Rasmussen (1990) cita alguns pontos importantes. Menciona o referido autor que o planejamento estratégico facilita a percepção das mudanças no macro ambiente, ajudando a alta gestão na tomada de ações corretivas ou criação de planos de contingência. Também fortalece o processo decisório, pois cada nível da organização assume responsabilidades dentro do planejamento estratégico, fazendo com que todos participem ativamente das tomadas de decisões. Permite medir o desempenho de cada nível hierárquico de acordo com os objetivos propostos no planejamento estratégico. Isto estimula os colaboradores no desenvolvimento e crescimento da empresa, criando um clima de comprometimento com a mesma. Ainda, pode-se destacar que o planejamento estratégico ajuda na comunicação interna da empresa, pois os vários níveis hierárquicos fazem reuniões para discutir como está a execução do planejamento, se todos estão de acordo com as metas traçadas e por que alguns estão com desempenho baixo, criando uma gestão estratégica. Além disso, o planejamento estratégico direciona as forças de todos em prol dos mesmos objetivos, pois cada colaborador sabe onde a empresa almeja chegar e o que fazer para atingir este objetivo.

2.3.2 Etapas do planejamento estratégico

Neste capítulo são apresentadas as etapas de elaboração do planejamento estratégico. Em linhas gerais, engloba três grandes análises: situação atual, aonde a empresa quer chegar e como irá atingir a meta desejada. Compreende a elaboração da visão da empresa, análise das influências internas e externas, determinação da missão e os objetivos e estratégias propostos para alcançar a posição almejada pela empresa. Após a elaboração do planejamento é importante o acompanhamento contínuo do mesmo, para saber se os objetivos estão sendo alcançados ou se é preciso mudar alguma estratégia.

2.3.2.1 Missão estratégica

A missão da empresa esta ligada a sua razão de existir. Neste sentido, muito bem conceitua Oliveira (2002, p. 128)

A **missão** é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o *negócio* da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. [...] Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

É a missão que norteia a caminhada da organização, pois fornece o fundamento, os valores, crenças e conceitos nos quais a mesma acredita e deseja seguir. Representa um propósito que a empresa deseja seguir. A missão pode ser definida como fechada quando menciona o tipo de produto ou serviço que a empresa oferece ou aberta se não indica diretamente os produtos ou serviços oferecidos. Oliveira (2002, p. 133) menciona alguns cuidados ao estabelecer a missão de uma empresa:

- não, simplesmente, explicitar o que estão fazendo, pois tais definições não cumprem sua finalidade básica, ou seja, a de provocar decisões de mudanças;
- não relacionar, diretamente, com os produtos e serviços oferecidos, pois reduz, em muito, a amplitude da missão da empresa;
- não procurar definições curtas e objetivas em excesso, pois esse aspecto pode prejudicar sua clareza e entendimento. Não estabelecer, também, definições longas, que podem prejudicar sua assimilação; e
- não estabelecer uma frase definitiva para a missão da empresa, pois essa não está isenta das mudanças no tempo e nas circunstâncias internas e externas à empresa. A finalidade não é apenas definir a missão, mas tornar-se capacitado a defini-la e redefini-la sempre que for necessário, dentro de um processo contínuo de observação e pensamento. Portanto, o

importante é que se “tenha sempre” uma definição, e não ter uma definição “para sempre”.

Complementando, Oliveira; Perez Jr; Silva (2010) esclarecem que a missão é a parte do planejamento estratégico mais difícil de ser elaborada. Isto porque norteia todo o restante da feitura do mesmo. E define alguns aspectos que devem ser destacados quando da definição da missão, como a forma de atuação da empresa; as vantagens oferecidas pela mesma; a imagem da entidade perante fornecedores, clientes, funcionários e comunidade; crenças, valores e cultura da organização.

Neste mesmo sentido escreve Daft (2008, p. 56):

Um dos principais propósitos de uma declaração de missão é servir como uma ferramenta de comunicação. A declaração da missão informa aos funcionários, clientes, investidores, fornecedores e concorrentes atuais e em perspectiva o que é a organização e o que ela está tentando alcançar. Uma declaração de missão transmite legitimamente às partes interessadas, internas e externas, quem pode se juntar e se comprometer com a organização, pois elas se identificam com o propósito estabelecido. A maioria dos líderes deseja que os funcionários, clientes, concorrentes, fornecedores, investidores e a comunidade local os vejam de forma favorável, e o conceito de legitimidade desempenha um papel crítico.

Para Stoner; Freeman (1994) a missão determina um objetivo mais abrangente da empresa, o qual justifica a sua existência. É uma parte permanente de sua identidade e importante por ser a base para os objetivos, valores e representar as competências da entidade.

2.3.2.2 Visão estratégica

A visão representa aquilo que a empresa quer ser em um determinado espaço de tempo. Pode ser uma visão de obter certo faturamento dentro de um período, uma posição a ser alcançada frente aos concorrentes, entrar em determinadas regiões, enfim, representa aquilo que os proprietários esperam alcançar com seu negócio.

Colhemos da doutrina de Oliveira (2002, p. 88) o seguinte ensinamento:

[...] visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Portanto, a visão está interligada com o planejamento estratégico. Este será elaborado e terá suas estratégias construídas de acordo com a visão da empresa. Quigley (apud OLIVEIRA, 2002, p. 89) cita alguns pontos a serem observados quando da formulação da visão:

- estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- defina e respeite os direitos das pessoas;
- certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos consumidores (são os mais importantes), funcionários e fornecedores;
- incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos consumidores de seus produtos e serviços, em relação a seus concorrentes; e
- desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Isto posto, conclui-se que a visão deve ser clara, direcionada para o negócio da empresa e formulada de tal maneira que não sejam atingidos direitos de outros na luta pelo alcance da mesma.

2.3.2.3 Valores

Os valores representam algo que se acredita e valoriza. Também em nossa vida particular temos certos princípios que acreditamos ser corretos e por isso os seguimos. Estão muito relacionados com a questão de ser ético. Os valores também são chamados de princípios, crenças, filosofia, credos, políticas. Assim, Tavares (2005, p. 245) escreve:

Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Os valores estabelecem a natureza e o sentido do vínculo entre a visão e a tomada de decisões. Ambas – visão e tomada de decisões – precisam ser apoiadas em valores para dar significado às ações dos membros organizacionais.

Os autores Vasconcellos Filho; Pagnoncelli (2001) tratam os valores como princípios. Segundo eles os princípios devem ser divulgados e respeitados pela organização, caso contrário poderão trazer prejuízos à mesma. Os princípios criam diferencial competitivo, balizam o processo decisório, pois norteiam as tomadas de decisões, influenciam o comportamento, uma vez que norteiam a ação de seus colaboradores, balizam as estratégias, auxiliam no recrutamento e seleção e fundamentam a avaliação, ou seja, a organização deve ter princípios que orientem

os processos de avaliação. Portanto, os princípios são parâmetros para tomadas de decisões e comportamento da empresa na execução da missão.

Dada a relevância dos valores para a empresa, Tavares (2005, p. 245) nos ensina:

Para serem viáveis, os valores precisam atender a determinados requisitos, entre eles:

- ser específicos, para permitir que as pessoas possam determinar exatamente como devem ser suas ações;
- ser públicos, para permitir o acesso amplo;
- ser claros, para permitir sua compreensão objetiva;
- ser obrigatórios, para orientar o comportamento de todos em todas as situações;
- ser possíveis de reformulação, de maneira a atender às necessidades de mudanças.

Os princípios devem ser poucos e elaborados de forma clara e objetiva, para que possam ser facilmente assimilados. Além disso, as empresas precisam criar valores que estejam inseridos em seus ramos de atividades, como por exemplo, empresas do setor siderúrgico, químico, de celulose precisam expor valores relacionados à ecologia. Também é preciso que os princípios sigam as tendências da época, isto é, observar a globalização, introdução da internet e meios eletrônicos de comunicação, consciência ambiental em alta, valorização da qualidade de vida, entre outros (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

2.3.2.4 Análise dos fatores internos e externos

Para que a empresa obtenha sucesso na formulação e execução de seus objetivos e estratégias é muito importante conhecer a empresa e o mercado de atuação. Sobre isto, escreve Robbins (2003, p. 122):

A análise PFOA é a essência de qualquer esforço de planejamento estratégico porque exige que os gerentes avaliem as potencialidades (pontos fortes), fragilidades (pontos fracos), oportunidades e ameaças para poder identificar um nicho que a organização possa explorar. Uma vez que o ambiente de uma organização, em grande grau, defina as opções da administração, uma estratégia de sucesso será aquela que estiver bem ajustada ao ambiente.

A análise interna consiste em olhar para dentro da empresa e avaliar as qualidades que a empresa têm e que podem ser caracterizadas como pontos fortes, bem como analisar os defeitos ou os pontos que prejudicam a empresa ou que a torna menos competitiva em relação aos concorrentes. Segundo Oliveira (2002) as

variáveis internas, que são os pontos fortes e fracos são as variáveis controláveis, sobre as quais o executivo tem condições de agir. Complementa o mesmo autor, escrevendo que a determinação dos pontos fortes e fracos pode ser obtida por meio das “funções a serem analisadas; aspectos organizacionais; abrangência dos processos; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações” (OLIVEIRA, 2002, p. 103).

Como exemplo dos itens citados pode-se mencionar a análise da logística da empresa, tais como entregas, atuação dos vendedores; força da marca; opinião dos clientes sobre a empresa; como novos produtos são lançados e avaliados; instalações; localização; análise dos índices do balanço.

Sobre a análise interna Oliveira; Perez Jr; Silva (2010, p. 35) demonstram o mesmo entendimento:

Estas variáveis representam fatores ligados aos processos de operação, administração e decisão (formal e informal) de uma empresa, a sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, a seus recursos materiais, humanos e tecnológicos, etc. O comportamento dessas variáveis pode afetar um ou mais fatores-chave de forma positiva ou negativa, constituindo-se respectivamente em pontos fortes (potencialidades) ou pontos fracos (vulnerabilidades) da organização.

Ensina-nos Daft (2008, p. 54) que:

A alta administração também avalia os pontos fortes e os pontos fracos para definir o diferencial da empresa quando comparada às demais empresas na indústria. A análise do ambiente interno muitas vezes inclui uma avaliação de cada departamento e é dada pelo desempenho passado e pelo estilo de liderança do CEO e da equipe da alta administração.

Portanto, os pontos fortes são pontos estrategicamente favoráveis à empresa, enquanto os pontos fracos são desfavoráveis.

Já a análise externa, segundo Oliveira (2002) tende a avaliar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo à empresa e que podem afetar a mesma. Cabe aos dirigentes aproveitarem-se das oportunidades e adaptarem-se às ameaças ou absorvê-las. E destaca a importância de conhecer o ambiente externo ao escrever:

Toda empresa é parte integrante de seu ambiente. Enquanto os níveis mais baixos da empresa (nível operacional) estão relacionados com seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados (nível estratégico) é estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa. Assim, o conhecimento objetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos

etc. (OLIVEIRA, 2002, p. 93).

E para melhor compreender os fatores externos, Oliveira; Perez Jr; Silva (2010, p. 34) conceituam ameaça e oportunidade:

Ameaça, nesse contexto, é definida como uma situação desfavorável oriunda do ambiente externo existente, que poderá prejudicar de forma quantitativa ou qualitativa o desempenho da entidade em relação a um ou mais fatores-chaves. Inversamente, **Oportunidade** consiste numa situação favorável decorrente do ambiente externo que a entidade poderá aproveitar de forma eficaz para melhorar quantitativa ou qualitativamente seu desempenho relativamente a um ou mais fatores-chaves.

Cabe esclarecer que para os autores supra-citados fator-chave é um atributo que a organização precisa ter para obter sucesso em seu ramo de atuação.

Para determinar as ameaças e oportunidades, os executivos devem analisar alguns aspectos. Citam-se alguns exemplos de Oliveira (2002): nível de especialização dos concorrentes; tecnologia disponível no mercado e formas de utilizá-la; mudanças na legislação, política econômica e financeira; atuação dos sindicatos; mão de obra; valores sociais e culturais da população; nível de renda dos consumidores; atuação dos concorrentes e conhecimentos dos fornecedores.

A soma da análise dos pontos fortes e fracos bem como das oportunidades e ameaças permite à empresa traçar as estratégias para atingir os objetivos propostos. E tão importante quanto analisar os fatores futuros é analisar os fatores já passados, pois isso permite um entendimento mais claro acerca da realidade atual.

2.3.2.5 Objetivos

Os objetivos são traçados com o intuito de a empresa obter bom desempenho em relação aos pontos destacados como importantes na busca pelo sucesso. Refere-se a uma posição almejada no futuro. Oliveira; Perez Jr; Silva (2010, p. 37) contribuem escrevendo que os objetivos estratégicos são:

[...] o alvo (resultados esperados ou estados futuros desejados) a ser atingido pela organização no período considerado. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados. Em resumo, o objetivo estratégico global deve:

- representar uma necessidade real coerente com a missão da entidade;
- representar uma prioridade dentro do conjunto de necessidades;
- ser claro, definido, concreto e viável técnica e economicamente;
- ser desafiador.

No mesmo sentido, encontramos que “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2002, p. 161). E, segundo o mesmo autor, os objetivos da empresa são resultantes dos objetivos de seus dirigentes. Isto porque a pessoa jurídica não tem vida própria. Quem representa a empresa são seus dirigentes, que impõem seus objetivos à organização. Da mesma forma que os dirigentes têm seus objetivos como objetivos da empresa, também os colaboradores devem considerar os objetivos empresariais como seus, pois desta forma terão motivação e envolvimento suficientes para alcançá-los. As ações, estratégias serão definidas conforme o objetivo a ser buscado. Segundo Oliveira (2002, p. 164) os objetivos têm as seguintes finalidades:

- fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;
- estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- fornecer a base para as ações corretivas e o controle.

Vasconcellos Filho; Pagnoncelli (2001, p. 268) definem os objetivos como sendo “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”. Além disso, os objetivos devem ser mensuráveis, coerentes entre si e adequados com a análise ambiental previamente elaborada. Segundo o mesmo autor, os objetivos possuem vários benefícios, dentre eles, detalhar e quantificar a visão, orientar o processo decisório, fundamentar a avaliação de desempenho e orientar os investimentos. Também Megginson; Mosley; Pietri (1986) tratam dos objetivos como sendo um resultado final de algo que se procura Alcançar em um determinado espaço de tempo.

Conclui-se, portanto, que os objetivos devem ter uma ordem hierárquica, a fim de se saber o que executar primeiro. Devem ser realistas, ou seja, baseados no estudo das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos que a empresa possui. Além disso, devem ser claros e comunicados a todos os colaboradores e também motivadores, para que os funcionários sintam-se empenhados em alcançá-los.

2.3.2.6 Estratégias

As estratégias são formuladas a partir dos objetivos. Nesse sentido, escreve Oliveira (2002, p. 192) que “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”. Portanto, a estratégia está ligada à correta utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos de modo a reduzir os problemas e aumentar as oportunidades.

Neste mesmo sentido, apenas tratando os objetivos como metas, escreve Daft (2008, p. 60):

Uma **estratégia** é um plano para interagir com o ambiente competitivo, a fim de atingir as metas organizacionais. Alguns administradores pensam em metas e estratégias como se fossem a mesma coisa, mas para nossos propósitos as *metas* definem aonde a organização quer ir e as *estratégias* definem como ela vai chegar lá. Por exemplo, alcançar um crescimento anual de vendas de 15% pode ser considerado uma meta; as estratégias para alcançar essa meta podem incluir propaganda agressiva para atrair novos consumidores, motivação do pessoal de vendas para aumentar o tamanho da compra média dos clientes e aquisição de outros negócios que produzem produtos similares. As estratégias podem incluir qualquer número de técnicas para alcançar a meta. A essência da formulação de estratégias está em descobrir se a organização desempenhará atividades distintas de seus concorrentes ou se executará atividades semelhantes com mais eficiência que seus concorrentes.

A fim de fornecer uma definição mais específica acerca do que é estratégia, Oliveira (2002, p. 196) escreve:

[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Vasconcelos Filho; Pagnoncelli (2001, p. 298) ensinam que as empresas precisam definir um conjunto de estratégias competitivas para atingir os objetivos. E escrevem que “estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”.

As estratégias podem ser formuladas de forma mais abrangente, isto é, relativas a toda a empresa, como por exemplo, uma estratégia relacionada à missão. Também podem ser mais específicas, ou seja, relacionadas diretamente a uma área da empresa. Além disso, podem envolver uma ou mais áreas da empresa, ter aplicação maior ou menor de recursos humanos, financeiros ou tecnológicos.

As estratégias, além de estarem ligadas aos objetivos, podem ser formuladas segundo a situação que a empresa está vivendo. Isto é feito de acordo com o estudo do ambiente da empresa, por meio da análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. A estratégia pode ser de sobrevivência, caso a empresa tenha muitos pontos fracos ou elevado índice de ameaças externas. Quando a entidade sofre muitas ameaças, mas apresenta muitos pontos fortes pode optar por uma estratégia de manutenção. Caso a organização tenha muitos pontos fracos, mas o ambiente externo lhe propicia situações que podem transformar-se em oportunidades, pode estabelecer uma estratégia de crescimento. E, finalmente, se a predominância é de pontos fortes e oportunidades, os dirigentes devem procurar desenvolver, expandir a empresa, elaborando estratégias de desenvolvimento (OLIVEIRA, 2002).

2.3.2.7 Controle e avaliação do planejamento estratégico

Esta etapa do planejamento estratégico consiste em acompanhar se o desempenho desejado está sendo alcançado. Tem a finalidade de identificar falhas ou erros no planejamento. A partir disto é possível obter informações gerenciais para dar suporte à tomada de decisão dos gestores. Desta forma, pode-se corrigir ou mudar estratégias a fim de se atingir os objetivos estabelecidos. Neste sentido, colhemos a lição de Oliveira (2002, p. 267):

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 402) para ressaltar a importância do controle utilizam como exemplo o vôo de um avião. Assim escrevem:

O controle complementa o planejamento. O planejamento estabelece o curso de um avião e o processo de controle o mantém nesse curso. Quando o piloto percebe que o avião está fora do curso, ele o corrige, dirigindo o piloto automático para fazer alguns ajustamentos. Do contrário, localizar a área de aterrissagem dependeria muito da sorte. Algumas organizações e gerentes estabelecem planos cuidadosos e elaborados, mas a menos que usem controles efetivos, descobrem que a realização dos planos se torna exatamente o que acabamos de dizer – uma questão de sorte. Você poderia até pensar que o planejamento está “incompleto” salvo se forem estabelecidos bons controles.

Também Oliveira (2002) esclarece que para avaliar o desempenho do planejamento estratégico é preciso antes analisar se os colaboradores estão motivados a buscarem determinado objetivo. Isto pode ser medido pela satisfação com o sistema de premiação adotado pela empresa. Ainda, é preciso que a organização e seus funcionários estejam aptos a executarem as estratégias propostas, bem como a avaliação das mesmas; também é preciso que a informação circule entre todos os interessados e que os funcionários tenham tempo suficiente para fazer o controle e avaliação do planejamento estratégico.

Sobre as formas de controle, Megginson; Mosley; Pietri (1986) citam que podem ser de três tipos: antecipado, concorrente ou de retroinformação. O primeiro permite que o problema seja sanado antes de acontecer, por isso é um controle mais ativo e agressivo. O segundo ocorre enquanto a atividade está sendo executada e o terceiro acontece após a ação, tornando impossível voltar atrás e corrigir os desvios. No mesmo sentido destaca Oliveira (2002) que o controle do planejamento estratégico pode ser preliminar, isto é, feito antes da execução da estratégia. Pode ser corrente ou real quando efetuado ao mesmo tempo da execução do planejamento. E ainda pode-se ter um pós-controle, quando a avaliação é feita após a execução do planejamento.

Por fim, Megginson; Mosley; Pietri (1986, p. 407) citam alguns passos que devem ser seguidos no processo de controle. São eles “(1) estabelecer padrões de desempenho (planejamento), (2) determinar a mensuração de desempenho, (3) medir o desempenho real, (4) comparar o desempenho com os padrões e analisar as variações e (5) agir corretivamente, se for necessário”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os tipos de pesquisa adotados para elaboração do presente trabalho. Segundo Martins (2008), podem variar de acordo com o objeto a ser pesquisado.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

Este tipo de pesquisa consiste na coleta de informações a partir de outros autores que já escreveram sobre o assunto a ser pesquisado. Ensina-nos Martins (2008, p. 86):

A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, *sites* da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas.

Neste mesmo sentido escreve Gil (1996, p. 48) que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Diante do exposto, pode-se afirmar que para o desenvolvimento deste trabalho será utilizada a pesquisa bibliográfica.

3.1.2 Pesquisa descritiva ou de campo

Segundo o ensinamento de Gil (1996, p. 46):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Portanto, este tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada população ou relacionar as variáveis existentes. Sobre a pesquisa descritiva escreve Oliveira (1999, p. 115) que “é certamente o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do

comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos”.

A pesquisa descritiva ou de campo também será utilizada para elaboração deste estudo no sentido de coletar informações junto à empresa pesquisada sobre o mercado de atuação para análise das mesmas e montagem do planejamento estratégico.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

São dois os métodos de abordagem da pesquisa: quantitativa e qualitativa. Segundo Oliveira (1999, p. 115) o método quantitativo significa:

[...] quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., normalmente utilizados em defesas de teses.

Ainda Oliveira (1999, p. 115) escreve que “o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas”. Isto porque neste tipo de pesquisa se estuda a relação entre variáveis ou a relação de causa e efeito entre os fenômenos.

Já o método qualitativo não se utiliza de dados estatísticos. Apenas descreve hipóteses ou cria opiniões. Sobre este método escreve Oliveira (1999, p. 117):

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Diante do exposto, pode-se concluir que será utilizado o método qualitativo para elaboração da presente pesquisa, uma vez que não serão utilizados dados estatísticos, mas apenas análise das variáveis envolvidas no negócio.

3.3 AMBIENTE DA PESQUISA

A organização que serve de parâmetro para esta pesquisa é uma empresa do ramo supermercadista situada no Estado de Santa Catarina, na cidade e Município de Nova Veneza. Este conta com aproximadamente 13.000 habitantes, sendo sua economia baseada na agricultura, metalúrgicas, madeireiras, agroindústrias e empresas de serviços.

Está enquadrada, a empresa, como sociedade limitada, sendo seu quadro societário formado por cinco sócios. Comercializa gêneros alimentícios, perfumaria, cosméticos e itens de bazar. Enfim, seu mix abrange grande variedade de produtos. Além disso, possui setores próprios de açougue, hortifruti e padaria.

Seu faturamento anual médio fica na casa de 5 milhões e sua margem líquida em torno de 1%. A organização apresenta-se em boas condições financeiras e os investimentos são executados com capital próprio.

A empresa conta com a colaboração de vinte funcionários. Também possui departamento próprio de marketing, o qual é responsável pela divulgação de ofertas e elaboração de campanhas publicitárias. Em termos de tecnologia, trabalha com software integrado, o qual permite maior precisão e melhor visualização das informações.

É visto como o melhor supermercado da cidade, porém algumas melhorias podem ser feitas a fim de tornar a empresa ainda maior. O objetivo desta proposta é apresentar um plano para aumentar o faturamento da organização e deixá-la mais competitiva frente aos concorrentes, visando a perpetuidade da mesma num mercado cada vez mais competitivo.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta é a fase de buscar os dados para elaboração da pesquisa. Assim conceitua Martins (2008, p. 94):

É a etapa que dará início à pesquisa propriamente dita, com a busca exaustiva dos dados, recorrendo-se ao tipo de pesquisa mais adequado ao tratamento científico do tema escolhido. A coleta de dados pode ser realizada através dos recursos metodológicos como tipo de pesquisa (documental, experimental ou bibliográfica); instrumentos de pesquisa (questionários, formulários, entrevistas, observação, relatórios de estágio, estudo de caso) e os recursos metodológicos.

Nesta pesquisa os dados serão buscados através da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso.

4 EXPERIENCIA DE PESQUISA

Por meio da elaboração deste caso prático busca-se apresentar como seria o planejamento estratégico na prática. Será elaborado um modelo de acordo com o estudo exposto acima. A elaboração do planejamento seguirá da formatação da missão, visão, valores, análise dos fatores internos e externos, formulação dos objetivos, definição das estratégias e controle e avaliação.

4.1 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A missão deve proporcionar uma reflexão acerca da existência da empresa. Qual é a razão de existir da mesma e o que pretende-se oferecer com aquele determinado negócio. Para este caso prático, tem-se como missão:

Proporcionar economia e conveniência aos clientes, com energia e ética, através da eficácia de custos e processos e um relacionamento de parceria com seus fornecedores.

Da análise da missão exposta acima pode-se concluir que trata-se de uma loja de varejo preocupada em oferecer economia aos seus clientes por meio de preços baixos. Estes serão buscados por meio de parcerias entre a empresa e seus fornecedores, bem como pela eficiência dos processos internos, visando gerar a menor despesa operacional possível. Também prima, a organização, pelos princípios éticos. Esta missão justifica a razão de existir da empresa.

4.2 DEFINIÇÃO DA VISÃO

A visão determina algo que a empresa almeja em um espaço de tempo determinado. Pode ser representada por uma posição a ser alcançada frente aos concorrentes ou uma meta de faturamento, por exemplo.

Ser uma empresa rentável, com faturamento na casa dos sete milhões de reais até

2017 e ser reconhecida como referência no ramo de supermercados no Município de Nova Veneza.

Esta visão determina de forma clara e objetiva o quanto a empresa quer faturar dentro de um determinado espaço de tempo. É o ponto de partida para a formulação de estratégias e ações a serem executadas pela empresa nos próximos cinco anos.

4.3 DEFINIÇÃO DOS VALORES

Os valores representam algo que a empresa acredita e que deverá nortear as decisões tomadas pela empresa. Por isso, devem ser amplamente divulgados para os colaboradores e para a sociedade. Para o presente caso, têm-se como princípios:

- Respeito aos clientes;
- Respeito aos colaboradores;
- Respeito ao meio ambiente;
- Formação de parcerias com fornecedores;
- Transparência e ética;
- Cumprimento das regras legais, tributárias e normativas.

4.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente consiste em levantar os pontos fortes e fracos da organização. Esta é a denominada análise interna. E também a verificação das oportunidades e ameaças, que por sua vez é a chamada análise externa.

4.4.1 Análise interna

A análise interna corresponde ao levantamento das fraquezas e forças que a empresa tem perante seus concorrentes. Os pontos fortes representam as qualidades da empresa que a tornam mais competitiva em seu mercado de atuação.

Essas características positivas podem ser o diferencial que a organização precisa para ser bem sucedida.

Já os pontos fracos demonstram as fragilidades da instituição, o que pode ser prejudicial na busca dos objetivos propostos. Estes pontos devem ser tratados internamente no intuito de serem superados para não afetarem o desempenho da empresa.

Para o presente caso, tem-se:

Pontos Fortes

- Marca sólida;
- Departamento de Marketing estruturado;
- Departamento de Tecnologia da Informação atualizado;
- Boas parcerias com fornecedores;
- Melhor serviço de entrega a domicílio da cidade.

Pontos Fracos

- Estrutura física defasada;
- Mão de obra pouco qualificada;
- Administração familiar;
- Mix de produtos muito limitado;
- Não agrega outros serviços

Feita a análise interna, passa-se ao levantamento das ameaças e oportunidades.

4.4.2 Análise externa

Esta deve ser feita considerando-se os fatores que circundam a empresa. Busca-se identificar as ameaças e oportunidades a que a organização está sujeita no ambiente externo, como concorrentes, globalização, economia, política entre outros fatores que podem afetar a instituição e que não estão sob seu controle.

As ameaças devem ser tratadas com cautela e estratégias devem ser traçadas para superá-las. Já as oportunidades devem ser abraçadas pela instituição na busca de seus objetivos, pois são pontos favoráveis à empresa.

Abaixo destacamos as oportunidades e ameaças:

Oportunidades

- Crescimento da classe “C”;
- Inserção da cidade como rota da gastronomia;
- Vinculação da marca ao resgate da cultura local.

Ameaças

- Concorrentes;
- Inadimplência;
- Complexidade das legislações trabalhistas e tributária.

Isto posto, é necessário proceder a elaboração dos objetivos.

4.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Definida a missão, visão, valores da organização, bem como análise do ambiente interno e externo, cumpre estabelecer os objetivos que a empresa almeja alcançar em um determinado espaço de tempo. Os objetivos devem ser claros e divulgados aos colaboradores, para que todos se empenhem em alcançá-los. Neste ponto a alta administração traça o caminho a ser seguido pela organização.

Para o presente caso, têm-se os seguintes objetivos:

- Aumentar as vendas;
- Conquistar novos clientes;
- Elevar a margem líquida.

A partir dos objetivos serão traçadas as estratégias.

4.6 ESTRATÉGIAS

As estratégias são formuladas a fim de se alcançar os objetivos propostos. Para cada objetivo devem ser formuladas estratégias específicas, inclusive indicando o responsável pelo alcance daquela meta e o prazo para que isso aconteça.

Abaixo segue explanação das estratégias para os objetivos propostos:

Quadro 1: Estratégias para objetivo 1

Objetivo 1: Aumentar vendas		
Estratégias:	Responsável	Prazo
Melhorar o mix de produtos, oferecendo marcas mais baratas e incluir setor de produtos orgânicos;	Gerente Comercial	31/12/15
Profissionalizar a gestão;	Sócio Administrador	20/06/17
Investir no treinamento dos funcionários.	Gerente RH	30/06/13

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 2: Estratégias para objetivo 2

Objetivo 2: Conquistar novos clientes		
Estratégias:	Responsável	Prazo
Construir uma loja nova e maior;	Sócio Administrador	30/11/15
Agregar outros serviços no prédio, como restaurante, lotérica e banca de revista;	Gerente Marketing	30/11/15
Atrelar a marca à divulgação da cultura local e gastronômica.	Gerente Marketing	30/06/16

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3: Estratégias para objetivo 3

Objetivo 3: Elevar a margem líquida		
Estratégias:	Responsável	Prazo
Fazer planejamento tributário;	Contador	31/12/13
Acabar com horas extras;	Gerente RH	31/12/13
Elaborar planejamento trabalhista e previdenciário;	Contador e Gerente RH	30/06/14
Fortalecer negociação com fornecedores.	Gerente Comercial	31/12/13

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O controle e avaliação consistem em acompanhar o desenrolar do planejamento. Objetiva avaliar se as estratégias estão sendo executadas e as metas alcançadas. Caso o controle seja feito em paralelo a realização das estratégias é possível que se faça mudanças ao longo de sua execução. No entanto, o controle pode também se dar antes da aplicação das estratégias ou após a execução das mesmas.

Para o presente caso, criou-se alguns indicadores que servirão para comparar o planejado e o realizado.

Quadro 4: Indicadores de controle

	Indicador de Controle
Objetivo 1: Aumentar vendas	Relatório
Objetivo 2: Conquistar novos clientes	Aumento da emissão de cupom fiscal
Objetivo 3: Elevar a margem líquida	Relatório gerencial

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

Com exceção das entidades sem fins lucrativos, as empresas são criadas visando o lucro. Paralelo a isso, é preciso também levar em consideração o sentimento dos fundadores em perpetuar a vida das empresas ao longo dos anos. Neste caminho, alguns fatores, como a globalização e a alta concorrência são fatores que influenciam diretamente o sucesso das organizações.

Para que o sucesso desejado seja alcançado é necessário ter uma empresa organizada, conhecedora do meio no qual está inserida, que saiba os pontos que lhe são favoráveis ou desfavoráveis, identifique as ameaças e oportunidades que o mercado lhe oferece. E a ferramenta fundamental para demonstrar todas estas situações é o planejamento estratégico. Este é elaborado pela alta administração e auxilia os gestores nas tomadas de decisões importantes para a empresa. O planejamento é tão importante que está entre as cinco funções da administração mencionadas neste estudo.

Do estudo realizado pôde-se observar que a elaboração do planejamento estratégico deve seguir alguns passos. Inicialmente é preciso definir a missão e a visão da empresa. A primeira expõe porque a empresa existe e a segunda determina aonde a empresa quer chegar. Também é importante a definição dos valores, igualmente chamados de crenças, filosofias, princípios, credos ou políticas. Estes apresentam uma visão moral da forma de ser e agir da empresa. Após, faz-se a análise do ambiente, onde se analisam os fatores internos - pontos fortes e fracos - e os fatores externos, quais sejam, as ameaças e oportunidades. Cabe destacar que a empresa tem poder sobre os pontos internos, enquanto que sobre as influências externas a organização não tem controle.

A análise interna e externa é muito importante porque influencia diretamente a formulação dos objetivos. Estes indicam as metas da empresa. O que a empresa quer buscar. A partir disto são traçadas as estratégias, que estabelecem os cursos e programas de ação a serem tomados na busca pelo alcance dos objetivos. E, por fim, destacamos o controle e avaliação do planejamento estratégico. A execução deve ser acompanhada e avaliada, para que eventuais distorções sejam detectadas e revertidas a tempo de não causarem maiores prejuízos para a organização.

Com o estudo de caso buscou-se demonstrar, de forma simplificada, como é na prática a elaboração do planejamento estratégico. Cada passo deve ser elaborado de forma conexas aos demais. Isto representa, por exemplo, que as estratégias devem ser formuladas de acordo com os objetivos a serem alcançados, levando-se em consideração a análise dos pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades, além de estarem de acordo com os princípios adotados pela empresa.

Diante de todo o exposto, fica evidenciada a importância do planejamento estratégico para o sucesso das empresas. A alta administração deve desenvolvê-lo de forma clara e objetiva, para que possa ser apresentado e entendido pelos demais setores da organização. É o planejamento estratégico que vai determinar o sucesso ou fracasso da empresa. E se o objetivo é que a empresa seja lucrativa e se perpetue ao longo dos anos, não há como negar a importância do esforço dispensado na elaboração e execução do mesmo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MC DONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

COELHO, Fabiano Simões. **Formação estratégica de precificação:** como maximizar o resultado das empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAFT, Richard L.; **Organizações:** teoria e projetos. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica:** como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. 1 ed. 5 tir. Curitiba: Juruá, 2008.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1986.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Sílvio Luíz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico:** uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campos, 2001.