

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**SETOR DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***  
**CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE FINANÇAS E**  
**CONTROLADORIA**

**ANA PAULA DAL TOÉ NEOTTI**

**MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA**  
**COOPERATIVA DE ENERGIA ELÉTRICA**

CRICIÚMA - SC

2013

**ANA PAULA DAL TOÉ NEOTTI**

**MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
COOPERATIVA DE ENERGIA ELÉTRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de MBA em Gestão Estratégica de Finanças  
e Controladoria na Universidade do Extremo Sul  
Catarinense – UNESC.

Orientador Prof. Abel Corrêa de Souza.

CRICIÚMA - SC

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a DEUS, pela Fé na vida. Aos meus familiares, que me apóiam em todos os momentos.

Ao meu Orientador Prof. Abel Corrêa de Souza, por sua paciência, confiança e dedicação, que conseguiu mostrar-me, a importância de desenvolver um trabalho sério e verdadeiro.

Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta, para a elaboração deste trabalho.

"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo".

(Peter Drucker)

## RESUMO

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de decisões a serem tomadas, preparando a empresa para o futuro, definindo estratégias que lhe permitam melhorar seus resultados, por meio de técnicas e atitudes administrativas capazes de desenvolver uma situação viável às implicações futuras que facilitam a tomada de decisões. Assim, o presente estudo tem por objetivo apresentar um Planejamento Estratégico que ajude a melhorar o posicionamento dos líderes da Cooperativa de Energia Elétrica de Turvo, às diversas tomadas de decisões, cujos objetivos específicos são: descrever, conforme literatura específica, pontos fundamentais para elaborar o Planejamento Estratégico; levantar informações sobre a atual situação da cooperativa em estudo quanto ao planejamento; elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico focando as necessidades da cooperativa. Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, exploratória, aplicada, descritiva e com abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu através de aplicação de questionários com perguntas abertas. O resultado da pesquisa foi a elaboração do Planejamento Estratégico, sendo este de extrema importância e necessidade da empresa em estudo.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Tomada de Decisão. CERSUL.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	9
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	11
2.1 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	11
<b>2.1.1 Conceitos</b> .....	11
<b>2.1.2 Evolução histórica</b> .....	15
2.2 ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO.....	18
<b>2.2.1 Produção</b> .....	18
<b>2.2.2 Recursos humanos</b> .....	19
<b>2.2.3 Marketing</b> .....	20
<b>2.2.4 Finanças</b> .....	21
2.3 FUNÇÕES UNIVERSAIS DA ADMINISTRAÇÃO.....	22
<b>2.3.1 Planejamento</b> .....	22
<b>2.3.2 Organização</b> .....	24
<b>2.3.3 Direção, execução, liderança</b> .....	24
<b>2.3.4 Controle</b> .....	26
2.4 PLANEJAMENTO.....	27
<b>2.4.1 Conceitos</b> .....	28
<b>2.4.2 Níveis de planejamento</b> .....	29
2.4.2.1 Planejamento estratégico.....	29
2.4.2.2 Planejamento tático.....	32
2.4.2.3 Planejamento operacional.....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	34
3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO.....	34
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	35
3.3 ESTUDO DE CASO.....	35
3.3 LOCAL DO ESTUDO.....	36

3.4 COLETA DE DADOS.....	36
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	36
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>37</b>
4.1 A EMPRESA.....	37
<b>4.1.1 caracterização da empresa.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.2 Histórico .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.3 Estrutura organizacional.....</b>	<b>39</b>
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	40
<b>4.2.1 Missão .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.2 Visão.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3 Valores.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.4 Filosofia.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.5 Análise interna.....</b>	<b>41</b>
4.2.5.1 Pontos fortes.....	41
4.2.5.2 Pontos fracos.....	42
<b>4.2.6 Análise externa.....</b>	<b>42</b>
4.2.6.1 Oportunidades.....	42
4.2.6.2 Ameaças.....	43
<b>4.2.7 Produtos e serviços.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.8 Concorrentes.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.9 Clientes.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.10 Marketing.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.11 Objetivos e ações estratégicas.....</b>	<b>44</b>
4.2.11.1 Objetivos.....	45
4.2.11.2 Ações estratégicas.....	45
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro para entrevista.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem por principal razão o processo de elaboração do Planejamento Estratégico para a Cooperativa de Energia Elétrica de Turvo. O objetivo de criar o Planejamento seria de melhorar o posicionamento dos líderes às tomadas de decisões, garantindo assim a perpetuação do seu negócio.

Durante sua concepção levantamos dados sobre três tipos de planejamento. O operacional, o tático e o estratégico, sendo que o estratégico é o que mais se encaixa no modelo de gestão que se quer reestruturar.

A proposta estratégica do desenvolvimento do plano foi realizada em algumas etapas que envolveram a definição de alguns elementos como: definição do negócio, missão, visão e valores.

A abordagem seguiu utilizando dois métodos de análise. O primeiro foi a Análise *Swot*, que teve por finalidade levantar dados do ambiente externo, ambiente interno, as fraquezas as ameaças e as oportunidades e o segundo foi as Cinco Forças de Porter, que são representadas por barreiras de entrada, barreiras de saída, poder de barganha dos fornecedores e compradores e poder de ameaças.

Mediante as técnicas, teve-se a contribuição de diversos autores que o trazem como principal ferramenta gerencial nas organizações que aspiram um empreendimento economicamente viável a curto e longo prazo.

Nesse sentido, procurou-se buscar algo que viesse de encontro às necessidades da Cooperativa e o Planejamento Estratégico, bem como sugestão de melhoria dos pontos considerados essenciais para o sucesso.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Nesse mundo globalizado, com grandes características consumistas e competitivas a nova geração precisa estar atualizada a todo o momento, pois as informações são disponibilizadas a todo instante e a todo o momento ocorrem transformações que podem auxiliar ou prejudicar a empresa se os seus administradores não tiverem conhecimento da situação.

Não é muito diferente numa cooperativa de energia elétrica, pois o rendimento da empresa é colocado na balança por todos os seus sócios que indicam um representante para garantir os lucros e o crescimento da mesma, além

de ter que cumprir todas as normas e prazos que a ANEEL exige por atender pelo mérito de ser uma concessionária.

Sabe-se hoje que uma boa direção significa muito na empresa. O rumo que ela deve seguir está diretamente ligado às tomadas de decisões dos seus dirigentes, mas para isso acontecer é preciso ter um enorme conhecimento da real situação da empresa, tanto no ambiente interno como no externo.

A empresa precisa definir metas e resultados, monitorar indicadores críticos, gerir acontecimentos, visar alvos, determinar ações para que não haja contratempos e surpresas inesperadas no meio do caminho.

O que vem de encontro a todas essas necessidades é o desenvolvimento de um Planejamento estratégico, que se designa por dar suporte a todos esses itens de extrema relevância. Ele serve como instrumento dinâmico na gestão, prevendo uma base sólida numa visão futura, protegendo assim o interesse de seus associados e o bem estar da sociedade.

Seguindo deste princípio, a pesquisa procura esclarecer: como se configura um planejamento estratégico adequado a uma cooperativa de energia elétrica?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar um modelo de Planejamento Estratégico que ajude a melhorar o posicionamento dos líderes da Cooperativa de Energia Elétrica de Turvo, às diversas tomadas de decisões.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever, conforme literatura específica, pontos fundamentais para elaborar o Planejamento Estratégico;
- Levantar informações sobre a atual situação da cooperativa em estudo quanto ao planejamento;
- Elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico focando as necessidades da cooperativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Nos dias atuais, para uma empresa apresentar maior crescimento econômico, financeiro e social ela precisa se destacar dos seus concorrentes. Sendo essa empresa uma cooperativa, que tem por área, abrangência definida, seu objetivo não é somente competir, mas adquirir sustentação para manter-se no nível exigido e para isso precisa desenvolver ferramentas de gestão que a orientem a atender as necessidades dos seus cooperados, do órgão que a regula e assegurar assim um retorno econômico sustentável e viável para o crescimento da mesma. É nesse contexto que o planejamento estratégico se insere, garantindo o desenvolvimento dos processos, de habilidades das pessoas envolvidas e de certa forma reeducando toda a cultura da cooperativa.

Segundo 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.

Nos últimos anos houve um grande desafio para a cooperativa, precisando cumprir uma série de exigências, ela passou a ser um órgão regulado pela ANEEL tornando-a uma concessionária. Esse foi um dos claros motivos para a exigência ainda maior da qualidade nos procedimentos da empresa. Nesse novo cenário de mudanças, há a necessidade de um planejamento que a ajude a reestruturar hábitos, culturas, lideranças, habilidades, enfim, todo o processo organizacional, econômico e social para a sustentação e sucesso da mesma.

O planejamento estratégico envolve todos esses itens, pois ele irá apontar as ameaças externas, as oportunidades, os procedimentos que estão sendo usados na empresa, o que pode ser melhorado dentro da empresa tanto no lado organizacional quanto pessoal.

Assim, justifica-se este estudo pela importância do planejamento estratégico e pelo que pode trazer de positivo para a cooperativa e, por isso, a proposta de elaborá-lo não só visará à saúde de empresa, mas também num retorno positivo aos seus cooperados, fortalecendo ainda mais o vínculo entre a empresa e a sociedade num processo de cooperação e integração, visando um bem comum.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

#### 2.1.1 Conceitos

Todo indivíduo de uma sociedade contemporânea faz parte de uma organização. Entende-se por organização toda e qualquer união estruturada de pessoas com um objetivo em comum, ou um conjunto de objetivos. Esta afirmativa inicial nos leva a uma definição: “Administração é o alcance dos objetivos organizacionais de modo eficaz e eficiente, por meio de processos administrativos e recursos organizacionais”. (DAFT, 2008, p. 14)

A idéia central gira em torno dos objetivos. Conceitualmente, conforme Stoner e Freeman (1999), os objetivos ou metas de qualquer organização são importantes e relevantes de modo que os mesmos serão os responsáveis pelo sucesso, ou não, do empreendimento, contudo traçar objetivos não é algo simples que possa ser realizado por qualquer pessoa, os administradores modernos possuem conhecimentos adquiridos a partir do estudo e pesquisa de determinadas situações que geralmente envolvem riscos de toda natureza, com este conhecimento o administrador traça planos embasados por, pelo menos, quatro motivos: proporcionar senso de direção; focar esforços; guiar planos e decisões; ajudar a avaliar os progressos.

Os objetivos são nada mais que os resultados desejados por indivíduos, grupos ou organizações inteiras, com isso a partir do traçar dos objetivos pode-se determinar linhas de ação desde a produção de um bem ou serviço até a comercialização e a satisfação do consumidor final.

Robbins (2003) salienta que, além dos objetivos, existem também os níveis de metas. As metas começam com os altos-gerentes, e o processo começa com a declaração da missão da organização. A Missão é a razão de existir de toda e qualquer organização, e a declaração da missão é uma definição genérica dos negócios e operações da organização. Depois existem as metas estratégicas, ou metas oficiais, que são as intenções declaradas de onde a organização quer chegar e se referem à organização como um todo, e não em divisões ou departamentos. As metas táticas são aplicadas as gerências-médias, e são as definições do que os

departamentos ou divisões organizacionais devem fazer para alcançar o objetivo estratégico. Por sua vez, as metas operacionais são aquelas mensuráveis e que dizem respeito aos departamentos ou indivíduos especificamente.

Segundo Deming (*apud* ROBBINS, 2003) deve-se dar especial atenção ao lado negativo das metas, evitando-as. As metas numéricas específicas são mais prejudiciais do que benéficas, pois as pessoas tendem a focalizar as metas pelas quais serão julgadas, concentrando os esforços na quantidade, e comprometendo a qualidade. Estas críticas são potencialmente corretas, mas podem ser superadas através do controle de seus gerentes.

As organizações podem possuir múltiplos objetivos, mesmo que em uma análise superficial pareça que esta possua um único objetivo.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 4), “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Todas as organizações são compostas por pessoas, todas dependem de outras organizações externas, direta e indiretamente, e todas elas possuem líderes e administradores que as direcionam rumo aos seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2000, p. 554),

As organizações são constituídas de muitas pessoas que trabalham juntas, atuando em diferentes atividades e em diferentes níveis organizacionais. Muitas dessas pessoas ocupam posições nos diversos níveis administrativos - como diretores, gerentes ou supervisores - para cuidar do trabalho de outras pessoas, tornando-se, assim, responsáveis pela atividade conjunta de vários indivíduos. Isso implica, necessariamente, liderança. A liderança é um processo chave em toda organização.

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

Assim, dentro dessas organizações, sejam elas repartições públicas ou particulares, religiosas ou políticas, temos milhares de funções a desenvolver para

que tudo saia o mais correto possível e a meta seja alcançada. E para isso acontecer fazem-se necessárias divisões de tarefas, organização e delegações de funções, monitoramentos ou controles das atividades e uma equipe capaz de desenvolver seu trabalho (CHIAVENATO, 2000).

Conforme o autor, os administradores que caminham rumo às metas organizacionais fazem uso de habilidades administrativas conceituais, humanas e técnicas para desenvolver as funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle. Essas habilidades são fundamentadas em forma de teorias da administração, ou seja, suposições coerentes elaboradas para explicar fatos relacionáveis que dêem embasamento para prever eventos futuros. Por outro lado, líderes de organizações lidam a todo o momento com incertezas e eventos inesperados. Mas habilidades administrativas e decisões sólidas ajudam uma organização a superar uma crise, ou ao menos a permanecer estruturada e produtiva.

Para caminhar rumo ao sucesso, todas as organizações precisam de líderes habilidosos e versáteis. Chiavenato (2000) diz que apesar das diversas linhas de teorias administrativas, as organizações de hoje se deparam com necessidades cada vez mais específicas, onde as respostas ao ambiente externo devem ser dadas com rapidez, agilidade e precisão. Como ambiente externo não se entende somente os clientes, mas também fornecedores, concorrentes e outros elementos dependendo da atividade da organização

No que diz respeito ao administrador Drucker (2006) afirma que o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva é sobre tudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência. O administrador tem três áreas bem distintas: marketing, recursos humanos e finanças, cada uma delas com características bem diferentes.

Segundo Chiavenato (2000, p 555),

O administrador é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal, em que uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. Assim, sempre se encontra um líder - aquele que influencia - e os liderados - aqueles que são influenciados.

Diz Chiavenato (2000) que a aplicação das diversas habilidades administrativas muda de acordo com o nível hierárquico do gerente dentro da organização, mas embora o grau de cada habilidade possa variar, todos os gerentes precisam desenvolver cada uma das habilidades.

Assim, conforme Carvalho (2009), os desafios organizacionais atuais nem sempre encontram base teórica, e é nessa hora que os gerentes versáteis se destacam: quando devem inovar. Em outros casos, os administradores devem escolher entre seguir as instruções clássicas da administração, ou eliminarem políticas e procedimentos ultrapassados que desaceleravam a empresa.

Os administradores atuais têm como desafio, relacionar-se em um ambiente interno mais valorizado, criterioso e informado e simultâneo de conduzir as empresas no competitivo, mutante e turbulento mercado global. A morte prematura de empresas, os altos índices de ineficiência e a incapacidade de solucionar problemas têm demonstrado que o antigo método de gestão é ineficaz e suicida para essa nova realidade (OLIVEIRA, 2007).

Chiavenato (2000) salienta que administrar atualmente significa estar no meio de situações ambíguas ou paradoxais, como criar uma cultura em um ambiente dinâmico, produzir mais com menos, especializar funcionários e co-envolver os mesmos, equilibrar questões de trabalho e de família de funcionários e colaboradores, lidar com conflitos de poder e responsabilidade e enfim.

Segundo o autor, o gerente desempenha papéis organizacionais, ou seja, um conjunto de expectativas para o comportamento de uma pessoa, e que teoricamente são divididos em três categorias conceituais: informacional (administrando por informação); interpessoal (administrando por meio de pessoas); e o decisório (administrando por meio de ações). Mas apesar dessa divisão teórica, no mundo real da administração todos esses papéis e seus sub-conceitos interagem entre si, não podendo ser praticados independentemente.

As teorias da administração científica sofreram certas variações no decorrer dos anos, justamente pela necessidade de adequações em momentos e situações específicos, onde a teoria clássica abordada inicialmente teve ramificações com sub-abordagens diferentes, como as escolas ou perspectivas quantitativas, as comportamentais ou humanas, as operacionais, as tecnológicas, para citar alguns exemplos (CARVALHO, 2009).

Voltando ao conceito de organização, deve-se imaginá-las como

sistemas. E esses sistemas funcionam com vários subsistemas, que desempenham funções específicas para a sobrevivência do todo. Esses subsistemas devem interagir entre si, garantindo eficiência e eficácia da organização. Assim, para Stoner e Freeman (1999, p 4),

[...] as organizações são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos. Elas permitem que vivamos juntos e de modo civilizado, e que realizamos objetivos enquanto sociedade.

No entanto, conforme Stoner e Freeman (1999), a administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas, busca de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle. Além disso, o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

### **2.1.2 Evolução histórica**

O homem, desde os seus dias mais primitivos, sempre viveu em sociedade, e para tal sempre reconheceu a um líder, ou a um grupo, responsável pelas tomadas de decisões para o bem-estar do bando. À medida que essas sociedades foram tornando-se mais complexas, houve a necessidade de estudá-las mais a fundo, o que até então era feito de modo intuitivo (CHIAVENATO, 2000).

Conforme Maximiano (2006), na Administração, ao longo do tempo, os resultados de estudos, pesquisas, experiências, levantamentos e observações nas organizações deram origem a um conjunto de teorias, que podem ser divididas em várias correntes ou abordagens. Cada abordagem representa uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do Trabalho de Administração. A classificação das escolas de Administração nos permite visualizar estas etapas lógicas de aprendizado.

As teorias da administração, conforme o autor acima, são relativamente recentes, coincidindo com os novos processos e tecnologias desenvolvidos e/ou descobertos com a revolução industrial. Essa nova realidade de se produzir e distribuir, mais e melhor, fez emergir a necessidade de coordenar vários elementos,

e surgiram as primeiras abordagens teóricas da administração.

Segundo Chiavenato (2000, p. 33),

o período de industrialização foi fundamental para o aparecimento da teoria administrativa. A industrialização clássica teve seu início no final do século XIX, como consequência direta da Revolução Industrial, e estendeu-se até a metade do século XX mais precisamente até 1950. É a etapa em que o capital financeiro passou a constituir a principal fonte de riqueza.

Chiavenato (2000) ainda diz que com o passar do tempo, foi direcionada em dois campos: administração científica e administração geral. A administração científica é aquela que faz uso do método científico, para tentar definir a melhor forma que um trabalho pode ser executado. Esta perspectiva tinha interesse em mudar as práticas administrativas para melhorar a mão-de-obra e consequentemente aumentar a produtividade sem aumentar os gastos, fazendo com que no final do processo produtivo o simples ajuste de conduta dentro da empresa ou organização trouxesse melhores resultados. Seu precursor foi o engenheiro mecânico Frederic Winslow Taylor (1856-1915), visto que em 1911 publicou “Os Princípios da Administração Científica”, amplamente aceito por gerentes de todo o mundo. Na sua época, Taylor tentou criar uma revolução mental entre funcionários e administração, definindo normativas para melhorar a eficiência da produção, contudo em um momento histórico em que a idéia era simplesmente a produção, sem a preocupação com o bem-estar dos funcionários ou da interrelação dos mesmos com a empresa, conceitos que na administração contemporânea seriam inaplicáveis no seu todo.

Diz Maximiano (2000) que do lado da administração geral, os teóricos mais famosos foram Henri Fayol (1841-1925) e Max Weber (1864-1920), que desenvolveram suas idéias considerando a organização como um todo e focalizando o trabalho dos gerentes, ou seja, no que constituía a prática da administração.

Conforme o autor acima, Taylor era um cientista. Fayol, um diretor administrativo de uma empresa francesa e Weber foi um sociólogo alemão que descreveu a atividade organizacional baseada nas relações de autoridade, a qual a chamou de burocracia. Era caracterizada por ser hierarquicamente definida, com divisão de trabalho, regras, regulamentos e relações impessoais.

A organização burocrática, de acordo com Chiavenato (2000), marcou o início da criação de regras, de procedimentos como o próprio nome diz; burocráticos

- que hoje tem um entendimento negativo, pois está associado a demora de despacho de papéis -, mas que permitiu que as organizações se tornassem confiáveis e com hierarquia de autoridade dando suporte a toda a estrutura administrativa dentro e fora da empresa, já que:

As organizações não existem no vácuo. E nem estão sozinhas ou isoladas no mundo. Elas vivem e operam em um meio ambiente que lhes serve de nicho. E nesse ambiente estão muitas outras organizações e empresas, algumas em cooperação, outras em competição e confronto aberto com elas. É do ambiente que as organizações obtêm seus recursos e insumos, isto é, as suas entradas que lhes proporcionam talentos e energia, materiais e informação, e é no ambiente que as organizações colocam seus produtos ou serviços, isto é, as suas saídas.[...]. Nesse sentido, as organizações funcionam como sistemas, isto é, como conjuntos integrados de atividades que agregam valor e criam riquezas (CHIAVENATO, 2000, p.74).

Do lado das abordagens humanas da administração, segundo Chiavenato (2000), pode-se citar nomes como Mary Parker Follet (1868-1933), filósofa e professora de administração, precursora da escola humanística, que defendia uma autoridade mais horizontal do que vertical, mas sobretudo que uma organização deveria basear-se mais no coletivismo do que no indivíduo. Afirmou que o potencial individual permanece apenas potencial até que seja liberado por meio da associação a um grupo. Chester I. Barnard (1886-1961), presidente de uma empresa norte-americana, estudou a administração na prática. Apesar da influência de Weber, Barnard encarava as organizações como sistemas sociais que precisam de cooperação humana.

Conforme Daft (2008), na perspectiva humanista o trabalhador era fator chave. Pensava-se que a satisfação da necessidade básica dos funcionários aumentaria a produtividade, pois eles estariam usando um maior potencial para desenvolver as tarefas. Mary Parker e Chester Barnard davam ênfase ao estudo do comportamento dos funcionários no local de trabalho.

Daft (2008) salienta que os conceitos de administração dos dias de hoje são resultado de um longo processo de estudos que vem se aprimorando, trazendo consigo contestações das maneiras tradicionais de, por exemplo, como lidar com os funcionários. Qual procedimento correto a ser adotado perante o grupo, como distribuir as funções e como avaliar os resultados dentro de cada setor. Todos os elementos da administração, ainda que por se tratar de uma ciência dinâmica e complexa, estão em uso e são discutidos ainda hoje, mas sem nenhuma sombra de dúvida as tendências apontam em direção a abordagem contingencial e a gestão da

qualidade total da perspectiva humanista.

Assim, os administradores de hoje tem que lidar com mudanças constantes, tomadas de decisões rápidas e precisas, pois a tecnologia permite uma mudança veloz de planos e estratégias e isso exige habilidade a um ritmo acelerado, atrelado a um conhecimento de mercado que é cada vez mais dinâmico.

## 2.2 ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Áreas funcionais também podem ser chamadas de estratégias funcionais. Essas áreas devem ser coordenadas umas com as outras, minimizando conflitos e tendo em foco o objetivo da organização. Por terem diferentes responsabilidades, cada área funcional tem uma prioridade.

Resumidamente, os objetivos das estratégias funcionais são comunicar metas departamentais e organizacionais, descrever ações necessárias e criar um ambiente propício na organização para o alcance das metas. Basicamente todas essas estratégias são de curto prazo.

### 2.2.1 Produção

Conforme Robbins (2003) é uma área funcional ampla, que inclui a transformação de materiais propriamente dita, mão-de-obra, entrada de capital em produtos e serviços. Diz respeito a tamanho e localização da unidade física da empresa, seleção de equipamentos, controle de estoque, projeto e engenharia de produtos, controle do tempo de execução de serviços e processos, operações de transportes, entre outros muitos. A produção é a área funcional responsável pela transformação de insumos em bens ou serviços, e envolve absolutamente tudo referente às atividades do dia-a-dia, necessárias ao alcance dos objetivos almejados.

A produção pode acarretar transformações de variadas naturezas, citando como exemplos a transformação física (de matéria-prima em produtos), transformação de lugar (transporte), transformação de troca (dinheiro por mercadorias), transformação de informação (por prestadores de serviços em geral), e até mesmo a transformação de emoções, como seria o caso de um parque de diversões (ROBBINS, 2003).

De acordo com as atividades das organizações, sendo de produtos ou serviços, as naturezas de seus resultados e seus processos de transformação também diferenciam, podendo ser tangíveis ou intangíveis.

Uma das definições mais importantes para uma organização diz respeito a esta área funcional, que seria a produtividade. Trata-se de um índice indicador de eficiência e competitividade de um sistema operacional dentro de um departamento ou de uma organização. São importantíssimos para os controles de qualidade, e auxiliam a detecção de erros e correção de problemas.

### **2.2.2 Recursos humanos**

Segundo Toledo (1986), Recursos Humanos é um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuiu para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. Ou seja, o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Conforme Gil (2006), o Recursos Humanos da empresa é o responsável por cuidar das pessoas, atuando no recrutamento, na seleção de candidatos, no treinamento e capacitação dos funcionários. Atua também no planejamento sobre as remunerações e benefícios, tem a função de pesquisar e melhorar o clima organizacional. Os profissionais que atuam nesse departamento são da área de administração e psicologia.

A função RH, com conforme Robbins (2003) deve de ser entendida como gestão de pessoas ou gestão de capital humano onde o setor responsável deve coordenar o comportamento, corrigir eventuais desvios, valorizar o desempenho, aumentar as habilidades e potencialidades, contratar pessoas e serviços e demitir quando os resultados não estão sendo alcançados, acima de tudo buscar a eficiência do colaborador para com a empresa e a eficiência desta com aquele, já que nessa relação há uma inter-dependência e uma co-relação.

Como já mencionado anteriormente, todas as teorias contemporâneas da administração são de natureza humana e focam direta ou indiretamente este recurso organizacional.

Um item muito importante para toda a estrutura organizacional é quem irá realizar um trabalho. É tão importante que pode refletir desde incremento no tempo necessário para produção, ou até mesmo problemas sérios de segurança. De qualquer maneira, em qualquer âmbito, seja qual for a motivação, qualquer ineficiência ou erro refletirá, em última instância, no aumento dos custos operacionais. Por esse motivo, a parte humana da organização merece atenção especial (ROBBINS, 2003).

Bilhim (2006) diz que a administração dos recursos humanos trata basicamente de sete atividades básicas: planejamento de recursos humanos; recrutamento; seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desenvolvimento; promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos.

No entanto, conforme Robbins (2003), os procedimentos de planejamento de recursos humanos podem ser divididos de acordo com as necessidades da estrutura organizacional, levando-se em conta atividades internas e fatores externos. São quatro aspectos:

1. planejamento para necessidades futuras;
2. planejamento para equilíbrio futuro;
3. planejamento para recrutamento e/ou dispensa de empregados; e,
4. planejamento do desenvolvimento dos empregados.

Segundo Robbins (2003, p. 228),

o processo de administração de recursos humanos começa, na verdade, com o planejamento de recursos humanos. É nesse ponto que a administração descobre se precisará contratar mais gente (recrutamento, a tentativa de se selecionar o melhor candidato entre os recrutados) ou, se com excesso de pessoal, precisará dispensar funcionários (desligamento, conduzir a saída de algumas pessoas da organização).

### **2.2.3 Marketing**

Ações de Marketing, de acordo com Chiavenato (2000) adéquam produtos e serviços às necessidades dos clientes, ajudam a decidir quando e onde vender, e estabelecem preços. Mas a abordagem desta estratégia depende de variáveis como perfis de consumidores (ou cliente alvo), tipologia de produtos, localização geográfica de comercialização, dentre outros. As ações de marketing necessitam também de planejamento e pesquisa de mercado, saber qual estratégia

poderá ser utilizada com maior obtenção de resultados e com menor custo, ações deste tipo também podem incrementar as vendas e aumentar as carteiras de clientes em momentos específicos de produção da empresa ou em determinadas épocas do ano fomentando as vendas e/ou disseminando com mais veemência um produto ou serviço. Em um mundo cada vez mais globalizado, o planejamento de marketing pode ser o diferencial para uma empresa, conforme Chiavenato (2000, p.12):

Os líderes governamentais tornam-se cada vez mais preocupados com a competitividade econômica de suas nações, enquanto os líderes das grandes organizações se voltam para a competitividade organizacional em uma economia globalizada.

Assim sendo, o plano de marketing pode ser vital para o funcionamento e o sucesso de uma organização.

#### **2.2.4 Finanças**

Chiavenato (2000) salienta que o planejamento financeiro é estratégico para qualquer ação de pequeno ou grande porte e envolve alguns requisitos entre eles: planejamento patrimonial, planejamento de custos e contabilidade geral. O conhecimento das propriedades financeiras de uma empresa é vital para seu plano de ação, a partir daí o gerente poderá decidir se há a necessidade de captação de novos recursos e investimentos, com esta análise conseguirá elaborar um planejamento de custos detalhado e fazer possíveis intervenções aumentando o investimento ou realizando corte em determinados setores.

Para o autor, o planejamento financeiro e a contabilidade geral são cruciais para a empresa, apesar de toda a humanização e planejamento estratégico em ações administrativas a empresa tem de gerar lucro e honrar seus compromissos com funcionários e fornecedores. Talvez o maior dilema de um administrador hoje seja como gerenciar o setor financeiro de uma organização, como avaliar se o rendimento está de acordo com as metas estabelecidas, como realizar mudanças em um projeto para que o mesmo seja adequado às mudanças violentas que o mercado apresenta a todo o momento, é crucial nesse setor a tomada de decisões.

Assim, segundo Chiavenato (2000, p. 285),

[...] Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Em suma, decidir é uma parte importante do trabalho de administrar. A tomada de decisão é o processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidade.

## 2.3 FUNÇÕES UNIVERSAIS DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Daft (2005), uma função administrativa é uma maneira sistemática de executar uma tarefa. Independente das habilidades pessoais de cada administrador, todos participam de certas atividades interrelacionadas, visando o alcance de metas estabelecidas, as habilidades e competências de cada administrador variam conforme a necessidade e o modelo de gestão, também dependem do modelo comercial em que a empresa está inserida e do modelo de gestão de negócios a ser criado ou ao qual terá de ser adequado conforme a realidade.

### 2.3.1 Planejamento

Segundo Chiavenato (1995) o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

Conforme o autor, sem planos, os administradores não teriam como focalizar seus objetivos ou organizar pessoas e recursos. Por raciocínio lógico, sem um plano, não haveria uma idéia clara do que organizar, que por sua vez não haveria o que liderar, e muito menos o que controlar.

A elaboração do planejamento evita a adoção de ações improvisadas, casuais, contribuindo para reduzir o nível de incerteza e possibilitando maior segurança quanto ao desempenho da empresa. O planejamento, segundo Chiavenato (1995) apresenta as seguintes características:

a) é um processo permanente e contínuo, pois é realizado de forma sistemática dentro da empresa e não se esgota na simples montagem de um plano de ação;

b) é sempre voltado para o futuro e está intimamente ligado com a previsão, embora não se confunda com ela;

c) se preocupa com a racionalidade da tomada de decisões, pois ao estabelecer esquemas para o futuro funciona como um meio de orientar o processo decisório, dando-lhe maior racionalidade e subtraindo incerteza subjacente a qualquer tomada de decisão;

d) visa relacionar, entre várias alternativas disponíveis, um determinado curso de ação, em função de suas conseqüências futuras e das possibilidades de sua execução e realização;

e) é sistêmico, pois deve considerar a empresa ou o órgão ou a unidade como uma totalidade;

f) é interativo, pressupõe avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos, ou diferentes que ocorram tanto no ambiente interno quanto externo da empresa;

g) é uma técnica de alocação de recursos de forma antecipadamente estudada e decidida;

h) é uma técnica cíclica, a medida que é executado, passa a ser realizado. Conforme vai sendo executado e realizado, permite condições de avaliação e mensuração para novos planejamentos, com informações e perspectivas mais seguras e corretas;

i) é função administrativa que interage dinamicamente com as demais. Está intimamente relacionado com as demais funções administrativas, como a organização, o controle e a avaliação, influenciando e sendo influenciado por elas, a todo o momento e em todos os níveis da empresa;

j) é uma técnica de coordenação, permite a coordenação de varias atividades no sentido da realização dos objetivos desejados e de maneira eficaz;

l) é uma técnica de mudança e inovação, é uma das melhores maneiras de se introduzir deliberadamente mudança e inovação dentro de uma empresa, sob uma forma previamente definida e escolhida e devidamente programada.

O Planejamento pode ser considerado em função do nível da empresa: estratégico, tático e operacional, conforme Chiavenato (1995):

O planejamento estratégico, conforme Oliveira (2007), é aquele efetuado no nível institucional da empresa, envolvendo a alta administração. É genérico e sintético, direcionado para longo prazo e considera a empresa como uma totalidade.

Para o autor, o planejamento tático é efetuado no nível intermediário da empresa, envolvendo a gerência. É menos genérico, e mais detalhado, direcionado para médio prazo e considera cada unidade da empresa. Já o planejamento operacional é o efetuado no nível operacional da empresa, envolvendo a supervisão. É detalhado e analítico, direcionado para o curto prazo e considera cada tarefa ou operação. Está voltado para o que fazer, como fazer, e para quem fazer, procurando otimizar e maximizar os resultados. Este tipo de planejamento deve ser intrinsecamente relacionado ao planejamento tático, o mesmo ocorrendo com este em relação ao planejamento estratégico

### **2.3.2 Organização**

Chiavenato (1995) define a organização como uma função administrativa através da qual a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelece a divisão de trabalho através da diferenciação, proporciona os meios de autoridade e de responsabilidade e, assim por diante. A organização representa, no fundo, todos aqueles meios que a empresa utiliza para pôr em prática o planejamento, o controle e a avaliação para atingir os seus objetivos.

Como já foi enfatizado, a função administrativa organizacional depende do planejamento, do controle e da direção. Há uma estreita interrelação entre todas estas funções.

### **2.3.3 Direção, execução, liderança**

Direção, segundo Chiavenato (1995) é o procedimento pelo qual alguém interpreta os planos e dá a orientação sobre determinados procedimentos adotados no processo estratégico, instrui e organiza o desenvolvimento das ações planejadas. O papel de um bom diretor se relaciona com uma boa gestão de pessoas, já que existe aqui a necessidade de comunicação e explicação do processo a ser desenvolvido, este procedimento deve acontecer de forma rápida e clara, tendo em

mente que o tempo utilizado na difusão dos planos pode custar caro, além disso, a direção tem a responsabilidade de motivar a execução dos processos cobrando agilidade e qualidade nos serviços, contudo há a necessidade também de resolução de conflitos, motivação do grupo.

Segundo Chiavenato (2000, p. 400),

[...] a direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação e apoio as pessoas, através de uma adequada comunicação, liderança e motivação.

Conforme o autor, a execução consiste em realizar as estratégias desenvolvidas no processo de planejamento, neste momento envolvem-se muitas pessoas neste procedimento, já que líderes e demais funcionários trabalharão juntos dentro da estrutura organizacional, onde haverá perda de energia física e intelectual, é necessária à execução: a elaboração de planos, a realização da satisfação de clientes e usuários, o treinamento das equipes e a distribuição das tarefas, é o momento em que o diretor e demais líderes tem a possibilidade de promover o desenvolvimento de ações junto ao grupo para o alcance das metas estabelecidas, é ainda o momento para análise da forma de execução dos planos e estratégias e possíveis reformulações, gradativamente, durante a execução podem acontecer análises qualitativas e quantitativas do processo de execução e posteriormente do controle.

A liderança, conforme Stoner e Freeman (1999), é um processo complexo que envolve habilidades e competências dos administradores, contudo é extremamente necessária ao crescimento de uma empresa ou organização e para o crescimento pessoal do administrador e do grupo, envolve acima de tudo direção, coordenação, motivação, participação e comunicação. O líder precisa agir de forma coesa e íntegra com as pessoas, buscando agilidade e eficiência com superiores e subordinados e com os grupos externos à empresa, além disso, precisa estar atento a todos os sinais que possam frustrar o desenvolvimento das ações, liderar um grupo requer ao mesmo tempo autonomia e desprendimento, sendo que por vezes, para motivar o grupo seja necessário abdicar das vantagens de ser líder, porque espera-se de um líder também, o agir ético, vulgarmente acredita-se que os cargos de liderança estejam nas mãos de profissionais preparados ética e moralmente para

a função, pois é na figura do líder que na maioria das vezes espelham-se a maior parte das ações dos subordinados, é nesse contexto que surge a liderança moral: “[...] como um meio de avaliar a ética dos líderes. [...] a liderança moral vai além do poder, é examinada até que ponto as relações entre líder e seguidor baseiam-se em necessidades e aspirações mútuas” (STONER; FREEMAN, 1999, p.345).

Com essa condição o líder fortalece o espírito de grupo e o funcionário se entende como pertencedor da empresa e não apenas como colaborador.

### **2.3.4 Controle**

Os autores Koontz e O’Donnel (1998) especificam que controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de colaboradores para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados. É, pois, a função segundo a qual cada administrador, do presidente ao supervisor, certifica-se de que aquilo que é feito está de acordo com o que se tencionava fazer.

Conforme o autor acima, é o procedimento pelo qual se busca o alcance das metas, a avaliação dos procedimentos e o monitoramento ocorrem no processo de controle. É o momento de adequar e garantir que as atividades planejadas ocorram e sejam realizadas conforme as estratégias.

O controle, de acordo com Stoner e Freeman (1999), além de apresentar as respostas ao planejamento também pode servir de diagnóstico para avaliação do processo de execução e liderança, é essencial um bom entendimento do processo de controle para corrigir eventuais falhas, avaliar o desempenho dos processos, comparar dados, intervir com ações reparativas, entre outros aspectos, o controle tem também a função de ajustar condutas e padrões de desempenho.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 440),

o controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedback* de informação, comparar o desempenho presente com estes padrões pré-estabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa.

Como todo procedimento utilizado dentro do campo administrativo vislumbra a otimização de recursos para um resultado financeiro. O que se espera de um processo de controle é uma resposta ao cumprimento do planejamento estratégico da empresa para obtenção dos resultados almejados.

## 2.4 PLANEJAMENTO

Todo projeto, estratégia, plano de trabalho ou plano de ação, só terão sucesso se antes houver planejamento, o planejamento deve ser elaborado a partir do momento em que surge uma idéia, no cenário administrativo serve para reger ações, desenvolver potencialidades, orientar a tomada de decisões e mensurar as possibilidades de sucesso do empreendimento.

O planejamento, conforme Daft (2008), além de extremamente necessário, é um processo contínuo e dinâmico integrando ações planejadas que permitam tornar realidade uma idéia no futuro, além disso, permite a tomada de decisões antecipadamente, permitindo o controle das ações propostas para o sucesso das ações. Essas ações devem ser identificadas de forma a garantir que elas sejam executadas de forma correta e considerando aspectos como custos, prazos, segurança e qualidade, permitindo ao administrador inúmeras vantagens, como o controle dos custos operacionais, andamento do processo de desenvolvimento do projeto, resolução antecipada de problemas e conflitos na fase de execução, entre outros.

Para composição de um planejamento concreto e que obtenha resultados eficientes se faz necessário um estabelecimento de metas, segundo Daft (2008, p. 152):

As metas e os planos tornaram-se conceitos gerais em nossa sociedade. Uma meta é um estado futuro desejado que a organização tenta imaginar. As metas são importantes porque as organizações existem para um propósito, e elas definem e declaram este propósito. Um plano é um esboço para a realização da meta e especifica as alocações de recursos, programações, tarefas e outras ações necessárias. As metas especificam os fins futuros; os planos especificam os meios de hoje. A palavra planejamento geralmente incorpora ambas as idéias; ela significa determinar as metas da organização e definir os meios para alcançá-las.

Antes mesmo da definição dos planos é necessário a definição de metas serão elas os aportes que nortearão todo o traçar do planejamento e o vislumbre dos resultados, com metas em mente pode ser traçado o planejamento estratégico, que a alta administração utilizará como ferramenta para o alcance dos objetivos.

Daft (2008) diz que o planejamento tem se tornado uma “jóia” para os administradores modernos, com um planejamento bem desenvolvido poderão ser elucidadas possíveis ameaças e melhorar o aproveitamento das oportunidades do mercado, também pode demonstrar, antes da execução, se realmente são aqueles os objetivos a serem alcançados pela empresa. A construção do planejamento é o momento ideal para formulação dos questionamentos acerca do fim esperado, é o ponto inicial de pesquisa e descoberta daquilo que pode ser mensurado antes mesmo da execução, é, em resumo, a forma mais eficiente de minimizar os riscos existentes no campo da administração.

#### **2.4.1 Conceitos**

Segundo Robbins (2003), existem inúmeros conceitos para “planejamento”, o mais óbvio o descreveria como “método para traçar planos”, contudo em um campo mais sistemático como o da administração, observa-se com mais aptidão o planejamento com uma base de gestão de funções que implica a formulação de um ou vários planos detalhados que buscam um equilíbrio entre o que se quer e o que se pede, com análise das necessidades e das demandas.

Para Robbins (2003, p. 116),

o planejamento pode ser ainda definido em termos de sua informalidade ou formalidade. Todos os gerentes se ocupam em planejar, mas o planejamento pode ser apenas do tipo informal. Quando, por exemplo, o proprietário de uma empresa de fabricação de portas foi perguntado se fazia planejamento ou não, ele respondeu: “Sim, eu tenho na cabeça uma visão aproximada do rumo que estamos seguindo.” Este é um exemplo de planejamento informal.

Acerca destas definições o planejamento administrativo é um pouco mais específico, pois se trata de um propósito focado na melhoria de muitas ações que na maioria das vezes já foram realizadas inúmeras vezes, então neste molde, o planejamento administrativo pode configurar-se em revisitações ou reestruturações de análises anteriormente estudadas, porém com novos olhares e novas idéias.

## 2.4.2 Níveis de planejamento

Por se tratar de um meio que vem apresentando excelentes resultados e minimizado desperdício de tempo e de recursos, conforme Daft (2008), o planejamento, por ser muito vasto, conforme citado anteriormente, se faz necessário a divisão em etapas ou níveis, para aperfeiçoar ainda mais os procedimentos do planejamento, são eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

### 2.4.2.1 Planejamento estratégico

Por se tratar de uma primeira ação no campo administrativo, Daft (2008) diz que, geralmente, concentra-se nos altos níveis da empresa, é básico e necessário para uma boa gestão, que os gerentes estejam entrosados e capacitados nesta fase do planejamento, com um mundo globalizado, em todos os âmbitos, seja na economia ou na política, é necessário um planejamento estratégico voltado às grandes questões do momento como a variação do dólar, a oscilação do preço do petróleo, a incerteza de crescimento econômico do país, a dificuldade de lucro em uma economia cada vez mais competitiva e a dificuldade de manutenção das empresas no mercado em um longo prazo, cobram cada vez mais dos gestores no momento de planejar uma ação estratégica, seja ela de curto, médio ou especialmente de longo prazo.

Como já citado o planejamento, seja ele estratégico ou operacional, depende das metas traçadas.

Segundo Daft (2008, p. 155),

declarações amplas, descrevendo onde a organização quer estar no futuro, são chamadas de metas estratégicas. Elas se referem à organização como um todo, em vez de a divisões ou departamentos específicos. As metas estratégicas são freqüentemente chamadas de metas oficiais, porque elas são intenções declaradas do que a organização quer alcançar.

As metas estratégicas fazem parte do planejamento estratégico e fazem aporte para a definição daquilo que se quer buscar com clareza, sem elas poderia se perder o foco da ação, já que o planejamento é bastante abrangente e precisa ser delimitado pelas metas.

Daft (2008) salienta que dentro do planejamento estratégico que deve ser desenvolvido pelos altos administradores, se faz necessário o entrosamento de todos os níveis de pessoas da empresa, o debate entre os setores de produção é inevitável, a construção do planejamento tem de respeitar cada processo e cada equipe responsável pela execução do mesmo, caso contrário, corre-se o risco de não haver o entendimento das ações pensadas para a execução, nesta parte do projeto é extremamente a participação dos gerentes de todos os níveis da execução e também iniciar parâmetros para o processo de controle.

Este procedimento abrangente dentro da organização fundamenta-se, pois segundo Daft (2008, p. 154),

por meio do estabelecimento de metas e do planejamento, os gerentes aprendem o que a organização está tentando realizar. Eles podem tomar decisões para garantir que as políticas internas, os papéis, o desempenho, a estrutura, os produtos e as despesas serão feitos de acordo com os resultados desejados. As decisões por toda a organização estarão em alinhamento com o plano.

Em suma, o autor acima diz que o planejamento estratégico, sendo desenvolvido por todo o corpo administrativo prevê o futuro da empresa, geralmente relacionado ao longo prazo e define o que deve ser executado e de que modo deve ser executado, o planejamento estratégico é responsável pelo sucesso da empresa e é crucial para toda a organização o engajamento da confecção do mesmo.

Quanto aos elementos de um planejamento estratégico, pode-se citar:

#### a) Negócio

É o conjunto de atividades que a empresa produz e que gera valor aos seus clientes.

De acordo com Tavares (1991), o negócio é a linha mestra que a alta direção adota para orientar a ação e tornar possível a contínua interação da organização com o ambiente. A sua definição resulta da expressão de propósito estabelecida através do consenso dos membros da alta administração. Sua função é orientar o comportamento de todos os membros da organização e expressar seus valores.

## b) Missão

Ela foi feita para atender a necessidade do ambiente externo, visando o que a empresa atende e qual seu propósito.

Segundo Chiavenato, (2000), toda a organização foi criada para atender alguma finalidade: oferecer um produto ou serviço à sociedade. A missão representa essa finalidade ou incumbência. Em outros termos, a missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade.

## c) Visão

É uma projeção do que a empresa almeja para o futuro, um sonho idealizado.

Para Chiavenato (2000), visão serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. É a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser.

## d) Valores

São princípios de conduta que a empresa deve seguir para o cumprimento da missão.

## e) Análise Swot

Na análise Swot é onde acontece o estudo do ambiente. Das forças internas, forças externas, fraquezas, oportunidades e ameaças. O objetivo dessa análise é elencar pontos-chaves para gerir uma empresa com eficiência.

Para Thompson Jr (2003), a análise ambiental objetiva avaliar as situações da empresa relativamente aos ambientes interno e externo. Essa avaliação é realizada mediante a determinação dos fatores - chaves de sucesso para a empresa, os quais orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.

#### f) As cinco forças de Porter

De acordo com Daft (2008) as cinco forças estão representadas por barreiras de entrada e saída, poder de barganha de fornecedores e compradores, poder de ameaças de produtos e serviços substitutos. É uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento das estratégias e também para fazer análise da atratividade de um determinado segmento de um negócio ou de um produto.

#### 2.4.2.2 Planejamento tático

O planejamento envolve diversas etapas dentro de uma empresa e para operacionalizar os níveis de planejamento o segundo nível é o planejamento tático.

Conforme Daft (2008), o planejamento tático, geralmente, se restringe a uma ação de médio prazo, a tática aqui é utilizada como uma técnica um pouco mais isolada que a estratégia, enquanto a estratégia é abrangente e envolve todos os setores de uma organização, a tática foca-se mais em cada setor isoladamente, ou seja, cada setor terá um planejamento tático, o setor de RH terá o seu planejamento tático para empreender seus objetivos, assim como o setor financeiro terá o seu.

O autor ressalta que o planejamento tático pode ser elaborado em um espaço de tempo menor que o estratégico e foca o desenvolvimento de um planejamento de um setor para o alcance de um resultado, porém esse planejamento é desenvolvido isoladamente de outros setores ou com um mínimo contato dependendo das ações a serem desenvolvidas.

#### 2.4.2.3 Planejamento operacional

Se o planejamento estratégico prevê uma amplitude de ações e um desenvolvimento de ações no longo prazo e o planejamento tático prevê ações isoladas dentro de cada setor pressupondo ações limitadas ao médio prazo, o planejamento operacional consiste na realização das ações em curto prazo. O planejamento operacional, segundo Robbins (2003) coloca em ação as etapas do planejamento tático e executa as tarefas concentrando os esforços na obtenção de resultados a partir das metas estabelecidas para a organização.

Por se tratar de um plano que deve ser posto em prática, o planejamento operacional deve ser mais detalhado, orientando cada tarefa isoladamente. E por qual motivo o planejamento em todas as suas etapas busca a cooperação e integração das partes?

De acordo com Robbins (2003, p. 118),

o planejamento estabelece o esforço coordenado. Dá direção aos gerentes e não-gerentes. Quando todos os envolvidos sabem para onde vai a organização e qual a sua contribuição individual para alcançar o objetivo, podem começar suas atividades, cooperar entre si e trabalhar em equipes. A falta de planejamento pode fomentar “zigzagues”, impedindo que uma organização se movimente eficientemente rumo aos seus objetivos.

Conforme o autor, o planejamento eficiente garante aos administradores em todas as etapas da produção o desperdício de energia mental e humana e, sobretudo o gasto de recursos financeiros de modo errado, também fornece uma prévia observação do que poderá acontecer no longo (planejamento estratégico), médio (planejamento tático) e curto prazo (planejamento operacional), fornece sobretudo, subsídios para administração técnica mensurar se os objetivos realmente tem possibilidade de acontecerem da forma como foram pensados e cumprir com as metas estabelecidas.

Robbins (2003) diz que um fator inerente ao planejamento, em qualquer nível em que se esteja falando depende além do conhecimento de causa e ação do administrador como do conhecimento em pesquisa a ser realizada pelo administrador ou administradores para composição do banco de dados para a concepção do planejamento, que sobretudo deve conter informações suficientes para endossar as perspectivas e projetos da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

A pesquisa realizada com o objetivo de formular um modelo de Planejamento Estratégico Cooperativa de Eletrificação Sul Catarinense (CERSUL) de Turvo, pode ser classificada considerando-se os seguintes aspectos:

A pesquisa é exploratória, aplicada e descritiva.

Exploratória porque a organização possui um grau de informalidade, sendo necessário investigar a sua realidade a fim de obter os dados necessários para a elaboração do planejamento.

Segundo Silva (2003), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Esta pesquisa caracteriza-se por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos, a falta de um Planejamento Estratégico.

Silva (2003, p. 21) diz que a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Caracteriza-se também, por um estudo de caso, e por uma pesquisa de campo, já que foi realizada no local onde ocorreu o fato. É aplicada por ser motivada também pela busca de soluções para problemas concretos da organização, através da elaboração do plano de resultados.

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Vergara (2007) salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

### 3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, que procura a obtenção de dados através das respostas livres do entrevistado.

A abordagem qualitativa, segundo Minayo (1994) preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

De acordo com Richardson (1999, p. 80),

os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Assim, esse método não visa numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas e se aplica em ocasiões em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

### 3.3 ESTUDO DE CASO

Este é um estudo de caso da Cooperativa de Eletrificação Sul Catarinense (CERSUL) por ter sido elaborado a partir dos dados de uma única empresa.

Vergara (2007), afirma que o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Silva (2003, p. 22) definem a necessidade do estudo de caso como: "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

### 3.3 LOCAL DO ESTUDO

O presente estudo foi realizado na Cooperativa de Eletrificação Sul Catarinense - CERSUL. Empresa esta do setor elétrico, localizada no município de Turvo/SC.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de informações da organização foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas e perguntas abertas (Apêndice A), com os administradores da empresa, análise documental e observação pessoal.

Segundo Rauen (2002), a entrevista é uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes para um objeto de pesquisa.

O período de coleta de dados deu-se entre o mês de julho e outubro de 2013.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com Andrade (2009, p. 141), “o objetivo da análise é organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos, que foram objeto de investigação”. Conforme o autor, a interpretação procura um sentido mais amplo nas respostas, estabelecendo uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa, que são cotejados com outros conhecimentos anteriormente construídos.

Assim, os dados serão analisados e operacionalizados através de três passos indicados por Minayo (1994): ordenação, classificação e interpretação.

Na etapa de ordenação dos dados será realizada uma pré-análise, através da leitura e releitura dos resultados das entrevistas, buscando permear o pensamento geral das entrevistadas. Em seguida, se realizará a classificação dos dados, agrupando as idéias ou expressões fornecidas através dos resultados da entrevista. Simultaneamente, realiza-se a interpretação, unindo-os com todas as questões, teorias e objetivos da pesquisa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

O Planejamento Estratégico apresentado neste capítulo trata-se de uma proposta de trabalho para atender o objetivo deste estudo, que é “apresentar um modelo de Planejamento Estratégico que ajude a melhorar o posicionamento dos líderes da Cooperativa de Energia Elétrica de Turvo, às diversas tomadas de decisões”.

### **4.1 A EMPRESA**

#### **4.1.1 caracterização da empresa**

A Cooperativa de Eletrificação Sul Catarinense - CERSUL é uma empresa responsável pela prestação dos serviços de distribuição de energia elétrica para uma carteira formada por mais de 15000 unidades consumidoras. A cooperativa detém a permissão em 11 municípios da região sul de Santa Catarina. Em 5, a permissão é exclusiva da CERSUL, e nos outros 6 municípios, a permissão é dividida com outras cooperativas e concessionárias que atuam no estado.

A distribuição de energia se dá integralmente nos municípios de Turvo, Meleiro, Ermo, Morro Grande e Timbé do Sul, e parcialmente em, Araranguá, Maracajá, Sombrio, Jacinto Machado, Forquilha e Nova Veneza. Para o funcionamento do sistema e atendimento dos 11 municípios citados, a CERSUL disponibiliza de duas subestações, sendo uma própria localizada no município de Turvo e outra da Celesc no município de Maracajá.

#### **4.1.2 Histórico**

A CERSUL, surgiu em 1961 quando o então governador do estado, Celso Ramos viajou para a Itália e trouxe o sistema de cooperativa para Santa Catarina. Em Turvo, algumas pessoas da comunidade resolveram montar a primeira sede da CERSUL. A população estava esperando por esta oportunidade já há algum tempo. Na época, o estado fornecia parte do material para quem quisesse montar uma cooperativa.

A CERSUL foi fundada exatamente em 20 de setembro 1961, quando então, deram início aos trabalhos efetivamente. A população começou a receber informações do que era uma cooperativa de eletrificação, de que forma funcionava e como poderia contribuir para o desenvolvimento da região. No início, eram apenas quatro transformadores, porém empresários e agricultores eram incentivados a comprar energia da cooperativa. Um negócio que começou no centro da cidade e que, aos poucos, foi ganhando a confiança dos moradores das pequenas localidades.

Iniciou suas atividades com 25 associados, abrangendo os municípios de Turvo, Meleiro e Araranguá. Em 5 de abril de 1965 foram iniciados os trabalhos de base, com 672 associados. Em 20 de abril de 1968, já contava com 1.097 associados.

Em 2007 a CERSUL já contava com 18.067 associados, constituída em quatro setores: administrativo, comercial, serviços gerais e técnico. Neste período, foi construída a subestação com 69 KV e a linha de transmissão de Turvo a Araranguá em 69 KV, que foi o grande salto de qualidade para o fornecimento de energia na área da cooperativa.

Depois de mais de 50 anos, ela está provando que com seriedade e competência, muitos são os benefícios que ela pode gerar e trazer para a região que atende.

A CERSUL é certificada em dois sistemas de gestão de qualidade: ISO 9001:2008 e IQ-Net e agora esta implantando a ISO:1002 que dá as diretrizes para o tratamento de reclamação dos clientes. Ambos os sistemas proporcionam uma gestão eficiente. A solicitação para certificação foi proposta pela Gestão passada em 2008 pautada em uma futura exigência da ANEEL, quando da celebração de contrato com a reguladora para mudança na Cooperativa de fornecedora para distribuidora, a exigência é referente a ISO 9001:2008. Cabe salientar que essa cobrança seria futura e buscando uma antecipação a gestão propôs a adequação ao sistema de qualidade num processo estratégico de melhoria, entre as 22 cooperativas elétricas em Santa Catarina apenas quatro já contam com o ISO 9001:2008. Além da CERSUL incluem-se Cermoful - Morro da Fumaça; Cooperaliança – Içara; Coopera – Forquilha.

Além das questões de melhorias contínuas a empresa preocupa-se com a interação com a comunidade através de programas sociais, ambientais e de

eficiência energética, assim mantém um vínculo de cooperação e comprometimento com seus clientes e colaboradores.

Promove e mantém programas, entre os quais podemos citar a Orientação Profissional, onde é dado auxílio a estudantes de terceiro ano do ensino médio para escolherem uma profissão, Amigos da Natureza, que desenvolve campanhas de conscientização sobre economia de energia e preservação do meio ambiente em escolas e na comunidade e o PEE (Programa de Eficiência Energética).

Enfim, a CERSUL tem o compromisso de oferecer serviços de distribuição de energia elétrica em conformidade com os padrões técnicos e de segurança, bem como, buscar a melhoria continua dos seus processos, através de um sistema de gestão da qualidade que priorize a satisfação dos seus associados, o bem estar de seus colaboradores e o desenvolvimento sustentável, levando em consideração os princípios cooperativistas. É uma empresa que sempre busca distribuir da melhor forma possível seus produtos a seus clientes buscando sempre a inovação e padronização de seus produtos.

#### 4.1.3 Estrutura organizacional

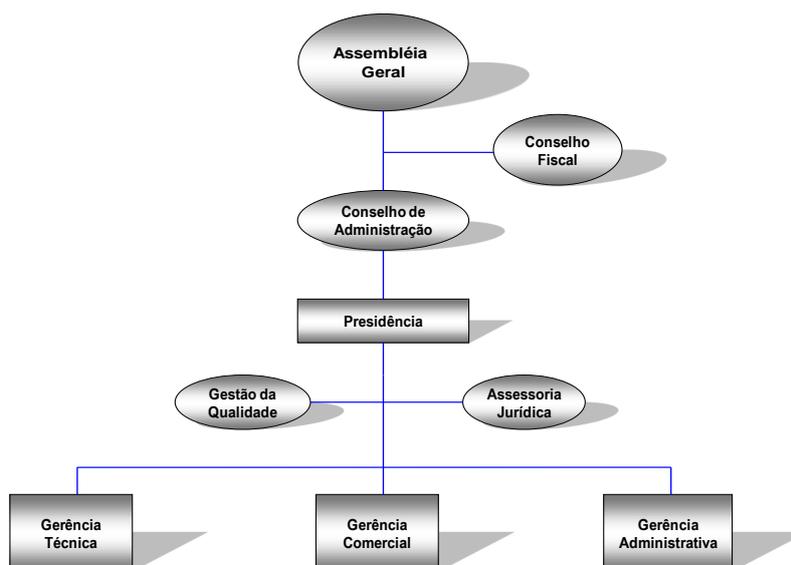


Figura 1: organograma da empresa, 2013.

## 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Apresenta-se o Planejamento Estratégico de uma Cooperativa de Energia Elétrica, para que ajude a melhorar o posicionamento dos líderes em suas diversas tomadas de decisões. Sendo assim, seguem abaixo as peças que compõem o plano estratégico em questão.

### 4.2.1 Missão

A missão representa a razão de ser da empresa, ou seja, a determinação do motivo da sua existência. Segundo Maragoni (2010), ela expressa a definição do seu negócio e supre alguma necessidade do mercado, além de proporcionar aos seus colaboradores uma visão orientadora do rumo pretendido pela empresa.

Desta forma, a CERSUL apresenta a seguinte missão:

Distribuir energia elétrica de qualidade e com segurança para o desenvolvimento e bem-estar dos associados.

### 4.2.2 Visão

De acordo com Maragoni (2010), a visão representa o que a empresa quer ser, ou em outras palavras a idealização de um futuro desejado. Espelha os seus ideais, suas pretensões e atua de forma motivadora com os membros da organização, proporcionando-os o conhecimento das intenções da empresa. A visão deve ser objetiva e compreensiva por todos os integrantes da empresa de forma que ela possa ser útil.

Diante disso apresenta-se a visão da CERSUL:

Ser referência na distribuição de energia elétrica com eficiência empresarial, responsabilidade social e ambiental.

### 4.2.3 Valores

Comprometimento, ética, respeito, integração, segurança, excelência na gestão e transparência.

#### 4.2.4 Filosofia

A filosofia baseia-se em algumas regras básicas:

- a) Manter, em qualquer circunstância, uma relação de respeito perante associados, colaboradores e colegas de trabalho.
- b) Proporcionar o melhor atendimento aos clientes e associados.
- c) Prestar sempre serviços de melhor qualidade, a fim de atender melhor os clientes.
- d) Desenvolver melhoramento nas condições de trabalho dos funcionários e colaboradores.

#### 4.2.5 Análise interna

A análise interna é composta pela relação dos fatores controláveis, tem por finalidade evidenciar as deficiências e qualidades, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, de forma a maximizar os pontos fortes e reduzir ou eliminar os fracos.

Para Oliveira (2007), pontos fortes são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento de seu propósito e pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

##### 4.2.5.1 Pontos fortes

Os pontos fortes são os fatores positivos para a empresa, os quais proporcionam a ela vantagem competitiva. Os listados da CERSUL são:

- Qualidade no atendimento aos consumidores.
- Constante acompanhamento da tecnologia.
- Redes de distribuição novas, modernas e equipamentos “inteligentes” para medição e distribuição de energia elétrica, colocando a CERSUL na vanguarda do tão comentado “smart grid”, ou rede inteligente.
- Imagem no mercado, a CERSUL é muito bem conceituada pelos associados e colaboradores em geral, pela sua ética profissional e pela qualidade em seus serviços.

- Empresa certificada pela ISO, onde trabalha através dos procedimentos estabelecidos.
- Bom relacionamento e comunicação dos funcionários, possuindo um bom relacionamento entre os mesmos e com associados.

#### 4.2.5.2 Pontos fracos

Os pontos fracos são os fatores negativos da empresa, nos quais precisam ser estudados de maneira a tentar reduzi-los ou excluí-los: Dentre eles, destacam-se:

- Baixa frequência de treinamentos e atualização dos colaboradores: a empresa raramente realiza treinamento e atualização dos funcionários em geral, o que compromete o bom desempenho dos mesmo realização de suas tarefas.
- Estrutura física da empresa insuficiente: pela quantidade de funcionários destinados às tarefas administrativas e financeiras, o espaço físico de torna pequeno.

#### 4.2.6 Análise externa

A análise externa se refere aos fatores não controláveis pela empresa. Sua finalidade é a abordagem do ambiente no qual a empresa está inserida, visando identificar as suas oportunidades e ameaças, de forma a aproveitar as chances existentes e neutralizar as possíveis ameaças.

##### 4.2.6.1 Oportunidades

As oportunidades são as condições favoráveis e não controláveis que o ambiente externo oferece à empresa e cabe a ela utilizá-la ou não.

- A CERSUL é limitada por lei a fazer apenas a distribuição de energia elétrica e prestar contas.
- Inexistência de concorrentes na região de atuação da empresa.

#### 4.2.6.2 Ameaças

As ameaças são consideradas fatores não controláveis que podem prejudicar os negócios da empresa, criando situações desfavoráveis. Podem ser consideradas ameaças à CERSUL:

- Avanço da tecnologia, o crescente avanço tecnológico faz com que a empresa invista constantemente em novos maquinários e serviços automatizados, fazendo com que os custos dos produtos se elevem, afetando diretamente no bolso do consumidor.
- Aumento da inadimplência dos associados.
- Possibilidade de aumento da carga tributária pelo Governo.

#### 4.2.7 Produtos e serviços

A CERSUL atua na distribuição de energia elétrica em conformidade com os padrões técnicos e de segurança.

#### 4.2.8 Concorrentes

A análise da concorrência permite saber quem são os principais concorrentes da empresa, quais as suas estratégias, e dispor de informação competitiva que lhe permitirá um conhecimento mais sistematizado do mercado em que opera, permitindo tomar decisões com mais confiança.

Na CERSUL não existe uma concorrência explícita na distribuição de energia elétrica por ser regime de concessão, diferentemente da área de geração elétrica, onde existem vários geradores, disputando entre si contratos, o setor da distribuição tem áreas de atuação muito bem definidas.

Assim, na área de atuação da CERSUL, somente ela está autorizada a distribuir energia elétrica, não existindo outros concorrentes ou possibilidade de entrantes no mercado.

#### **4.2.9 Clientes**

Os clientes são todas as pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas que necessitem da energia elétrica para trabalho, moradia ou lazer.

#### **4.2.10 Marketing**

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviço público de distribuição de energia elétrica, com área de atuação definida, onde existe o que é conhecido como monopólio natural, ou seja, não há concorrentes diretos, o marketing se dá não para atrair novos investidores, mas sim para a demonstração de contas e balanços contábeis à seus associados através de assembleias, jornais e rádio.

#### **4.2.11 Objetivos e ações estratégicas**

Tendo o conhecimento da missão e a visão da empresa, listados os seus fatores internos e externos tem-se a necessidade de elencar os seus objetivos. Estes se referem ao caminho que a empresa pretende seguir, ou ponto que pretende alcançar, devem ter um significado concreto e serem claros para que as pessoas possam entendê-los e se comprometerem a alcançar a sua realização.

De acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), os objetivos são os resultados que a empresa deve alcançar. Eles devem ser desafiantes, em prazo determinado, para concretizar sua visão e ser competitiva no ambiente atual e futuro, além de serem claramente definidos.

Após o estabelecimento dos objetivos, a próxima etapa é a elaboração das estratégias com a intenção de realizá-las. As estratégias são as ações que serão realizadas para o alcance dos objetivos, elas devem buscar neutralizar os pontos negativos e aproveitar os positivos para levar a empresa ao ponto almejado.

Segundo Nicolau (2001) estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

Nicolau (2001) também diz que a estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação

futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).

Assim, formulação da estratégia refere-se ao processo de escolha do curso de ação mais apropriado para a realização de metas e objetivos organizacionais e, assim, atingir a visão organizacional.

#### 4.2.11.1 Objetivos

- Objetivo 1: Aumentar a frequência de treinamentos e atualização dos colaboradores.
- Objetivo 2: Ampliar e melhorar o espaço físico da empresa.

#### 4.2.11.2 Ações estratégicas

**Objetivo 1:** Aumentar a frequência de treinamentos e atualização dos colaboradores.

*Causa:* a empresa não dispõe de planos frequentes de treinamentos e atualização dos colaboradores em geral, colocando em risco a produtividade e a qualidade dos serviços

*Ações:* elaborar um plano de treinamentos periódicos para atualização dos colaboradores, sendo estes de acordo com o setor, funções e tarefas de cada funcionário.

*Viabilidade:* o custo é relativamente baixo se comparado ao custo x benefício. Conforme a frequência dos treinamentos e atualizações o valor gasto pode se elevar significativamente. Em média, o custo gerado para realizar treinamentos trimestrais é de R\$ 3.000,00 (três mil reais)

*Justificativa:* colaboradores mais qualificados e serviços muito precisos, melhorando ainda mais a qualidade dos mesmos.

Para muitas empresas, o treinamento ainda é visto como uma tarefa pouco importante, porém, mais do que necessário eu o treinamento é fundamental

para a sobrevivência das empresas. O treinamento auxilia as organizações a qualificarem seus profissionais, para executarem suas atividades. É um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

• **Objetivo 2:** Ampliar e melhorar o espaço físico da empresa.

*Causa:* o espaço é inadequado e pequeno, onde torna-se o local de trabalho agitado e os funcionários não ficam bem distribuídos e acomodados para realizarem as atividades destinadas a cada um. A distribuição e localização dos equipamentos de trabalho também é um pouco ruim, pela falta de espaço.

*Ações:* construção ou ampliação do espaço físico da empresa, com divisões de setores e espaços maiores para melhor desempenho e distribuição dos trabalhadores e tarefas realizadas.

*Viabilidade:* a empresa já possui o terreno e um espaço físico considerável pequeno para todos os setores e atividades. A ampliação e adequação do espaço físico é o ideal a se fazer, sendo que o custo é bem mais baixo que o de uma nova construção. O custo para este investimento fica em torno de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

*Justificativa:* com um espaço maior e mais adequado aos setores diminuirá os riscos de falhas no trabalho, melhorando o conforto dos trabalhadores e aumentando e qualificando a produtividade. Com um espaço físico mais amplo e adequado, fica melhor a adaptação e organização do trabalho, os equipamentos ficam mais bem distribuídos e organizados, facilitando o acesso pelos trabalhadores. Além disso, um bom espaço físico também significa privacidade entre colaboradores, favorecendo a concentração nas tarefas.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como tema principal a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a cooperativa de energia elétrica CERSUL. Para tanto, conceitos e metodologias foram apresentados por meio do levantamento de pesquisas bibliográficas, permitindo um estudo aprofundado sobre o tema em questão, como também possibilitando conceituar todas as etapas envolvidas no processo de desenvolvimento deste planejamento estratégico, para uma melhor compreensão do assunto abordado.

Para que os objetivos fossem alcançados, foi necessária a elaboração de um planejamento estratégico, que ajudará o posicionamento dos líderes nas suas ações gerenciais e tomadas de decisão. Isso será possível por meio de metas e estratégias previamente estabelecidas, preparando, assim, a organização para as mudanças futuras, como também, fortalecendo questões relevantes para a tomada de decisões, reduzindo seus riscos de incertezas e identificando suas oportunidades.

O planejamento estratégico é muito importante para o desenvolvimento das organizações. Ele auxilia, pois, os executivos na tomada de decisão, possibilitando-lhes a elaboração de estratégias competitivas eficazes para que os objetivos traçados sejam alcançados com sucesso. Isso possibilita ter uma análise do ambiente interno e do externo em que a empresa está inserida, identificando seu negócio, sua missão, sua visão, seus valores, suas estratégias e seus planos de ação, preparando-as para enfrentar as mudanças futuras do ambiente competitivo da organização.

A questão problema deste trabalho foi respondida com a apresentação do planejamento estratégico elaborado nesta pesquisa. O objetivo geral de apresentar um Planejamento Estratégico que ajude a melhorar o posicionamento dos líderes da Cooperativa de Energia Elétrica de Turvo, às diversas tomadas de decisões também foi atingido.

Através dos objetivos específicos, foi permitido organizar os assuntos a serem abordados no desenvolvimento deste trabalho, possibilitando uma explicação sobre cada etapa do processo de elaboração do planejamento estratégico, durante a pesquisa. Para analisar a importância da estratégia e do planejamento

organizacional, foram realizadas pesquisas bibliográficas, onde são explicadas todas as partes que estão envolvidas nesse contexto amplo e de grande importância para uma melhor compreensão dos assuntos abordados.

Enfim, o planejamento estratégico, é uma ferramenta de gestão muito importante para qualquer organização. Ter o conhecimento de si, conhecendo seus valores e sua cultura, analisando o ambiente em que a empresa está inserida e possuindo uma visão do futuro, ela acaba possuindo uma vantagem competitiva muito grande diante de seus concorrentes, pois mesmo tendo objetivos e metas desafiadoras, ela formula as estratégias e consegue alcançar seus objetivos.

Espera-se que diante do que foi apresentado à empresa, tenha motivado as pessoas que estão envolvidas no desempenho das atividades da organização, para a aplicação deste planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação** / Maria Margarida de Andrade. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BILHIM, João. **Gestão estratégica de Recursos Humanos**. 3 ed. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, 2006.

CARVALHO, Alexey. **O novo perfil do Administrador**. 2009. Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acessado em: 30 out. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**, São Paulo: Makaron 1995.

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

\_\_\_\_\_. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração e a sociedade**. 7 ed. São Paulo: Nobel, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. **Fundamentos à administração** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARAGONI, Josiele. **Proposta de um sistema orçamentário para a execução do planejamento estratégico: um estudo de caso em uma indústria de confecção da cidade de Criciúma - SC**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 8 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial**. Setembro, 2001. Disponível em: <<http://www.antoniofonseca.com>>. Acesso em: 15 out. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Odair José. **O Administrador e a Liderança**. Saber Acadêmico, 2007.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de Investigação Científica**. Tubarão: UNISUL, 2002.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Editora Harbra, 1991.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2003.

TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos**. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE A – Roteiro para entrevista

### 1) **Negócio:**

- a) Qual é negócio da empresa?
- b) Quais são os benefícios da empresa para seus clientes?

### 2) **Missão:**

- a) O que faz a empresa?
- b) Como ela faz?
- c) Onde ela faz?

### 3) **Análise do ambiente:**

- a) Quais são os fatores externos (econômicos, político, social e tecnológico) que afetam as atividades da empresa?
- b) Quem são os concorrentes?
- c) Quem são os clientes?
- d) Quais são os serviços oferecidos?
- e) Como é realizado o marketing da empresa?
- f) Como está organizado o setor financeiro da empresa?
- g) Como funciona a área de recursos humanos?
- h) Como é organizada a prestação de serviços pela empresa?
- i) O que poderia ser melhorado na empresa?
- j) Quais as oportunidades de negócio que a empresa busca no mercado atual?
- k) Quais os pontos fortes que a empresa possui?
- l) Quais os pontos fracos que a empresa possui?

### 4) **Visão:**

- a) Como deverá ser a empresa nos próximos anos?
- b) Onde a empresa pretende chegar?

### 5) **Objetivos:**

- a) Quais os objetivos que deverão ser atingidos pela empresa para que sua visão seja concretizada?

b) Quais deverão ser atingidos para melhor atender seus clientes?

**6) Estratégias competitivas**

a) Quais são as estratégias competitivas necessárias para que os objetivos estabelecidos sejam atingidos?

**7) Plano de ação**

a) Quais são os planos de ações necessários para atingir as estratégias competitivas?